CAPÍTULO TREINTA Y TRES

NUEVE FORMAS DE EMPEZAR UNA GUERRA DE PRECIOS

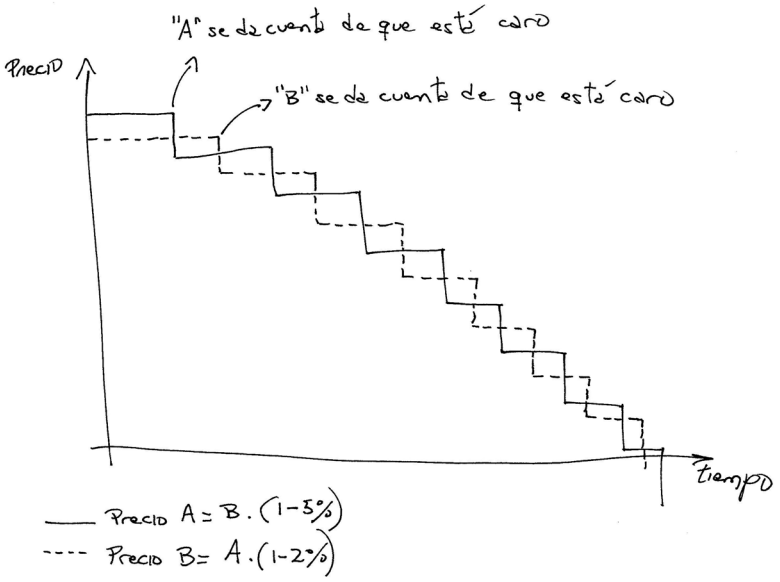
No debería haber guerras. En el arte del pricing, tampoco. Es muy difícil ganar en una guerra de precios.

Pero igual hubo, hay y habrá guerras de precios, más cuando necesitamos (o creemos necesitar) crecer. En Officenet creamos guerras de precios tanto en la Argentina como en Brasil. Sin darnos cuenta, casi sin pensar. Fueron micro decisiones que tuvieron consecuencias en todo el mercado, en general disparadas por la idea de que nuestra valuación era función de nuestras ventas (lo cual muchas veces es lamentablemente cierto). Eso me motivó a listar estos disparadores de una guerra de precios.

1.Comisiones agresivas atadas a ventas: cuando los vendedores tienen valores que no están alineados con la empresa (si están dispuestos a estirar la verdad, vendiendo lo que no pueden entregar, por ejemplo), la mayor agresividad en las comisiones pueden llevarlos a vender ya no basado en los diferenciales sino simplemente en precio, incluso "regalando" valor. Esto puede leerse por los vendedores de la competencia (que siempre saben todo) como un ataque que requiere reacción.

2.Vendedores que pueden dar descuentos: aún sin comisiones, un vendedor se siente naturalmente medido por sus ventas. Si puede dar descuentos, es probable que, ante el primer indicio de que el cliente podría no comprar, los dé. Los clientes aprenden. Van a actuar de esa forma siempre y van a pedirle lo mismo a los competidores. Nos pasó.

3.Colocar precios en función de la competencia: una de las cosas que hice en Excel hace años fue un gráfico para simular que si dos competidores deciden crear una fórmula para sus precios basados en el otro (por ejemplo, A quiere estar 5 por ciento debajo de B, y B quiere estar 2 por ciento abajo de A) el resultado es una guerra de precios sin solución más que un cambio en al menos una de esas reglas.



4.Precios en función del costo en un negocio en crecimiento: en un negocio que está creciendo aparecen constantemente economías de escala. Un ejemplo claro son los precios de los proveedores, que dan descuentos por cantidad, pero también se puede invertir en automatización si el volumen es mayor, reduciendo el costo. Si el precio es función automática de ese costo, apenas logramos una mejora, nuestro costo baja pero nuestro precio también, porque están relacionados automáticamente. Entonces nuestros competidores reaccionarán a esa baja del precio en

el mercado. El caso es aún peor, porque como el porcentaje de margen se mantiene y la base (el costo) baja, el margen en pesos cae también. En países con inflación relevante, esto es todavía peor cuando se usan conceptos contables como costo medio para colocar precios.

5.Bajar los precios sin explicar públicamente sus motivos: es importante dar señales al mercado (a los competidores) de si la baja es una oferta puntual o una mejora productiva permanente, para que no reaccionen de manera equivocada.

6.Robar vendedores basado en sueldo: ¿qué señal da al mercado que un vendedor cambie de trabajo por salario mayor? ¿Cómo podrá retenerse ese vendedor si otro competidor le ofrece más dinero unos meses después? Y ¿cómo encarará a los clientes, cambiando de puesto? Lo más probable es que lo que aprende dentro (se gana por precio, siendo el salario el precio del trabajo) lo ejerza siempre fuera.

7.Meterse en el nicho de la competencia sin estar seguro de tener el propio protegido: esto nos pasó bastante en Officenet y en Staples. Hemos tratado de crecer entrando en negocios en donde había un claro líder, que -ante esa amenaza (real o percibida)- decidió "venganza" y entró en nuestros mercados más rentables, forzándonos a reducir nuestra rentabilidad.

8.Amenazar con iniciar una guerra de precios: a veces la simple amenaza puede ser tan seriamente considerada que un competidor baje preventivamente los precios, creando una profecía autocumplida. Un ejemplo puede ser una entrevista con los medios, con el título "Vinimos a ser líderes". Todo esto se puede relacionar con la Teoría de los Juegos, especialmente hablando de la Guerra Fría.

9.Regalar el producto para lanzar, con la esperanza de cobrarlo después: hay muchos casos en que esto sucede y el "cobrar" se pospone para "después de la próxima ronda de capital". ¿Qué hacen entonces los competidores (sean nuevos o tradicionales) con sus precios?

> La clave es entender el valor que ofrecemos y mostrarlo; el precio será luego evidente.

Capítulo 33 de *Soy Solo* (mayo de 2018).

Escuchalo con un comentario al final:
leopiccioli.com/libros/soysolo/33