



Soluciones rápidas durante la crisis

Alternativas de pricing para proteger la empresa durante el Covid-19

Por:

José Rafael Mirabal

Gerente General, MIRABAL Pricing Advisory

Director Ejecutivo, The Pricing Institute

24 de Abril del 2020

Sobre The Pricing Institute



Somos la plataforma de asesoría y formación profesional en pricing más completa de Chile y Latinoamérica.



Aumentamos los ingresos, ganancias y crecimiento de empresas con mejores estrategias de precios

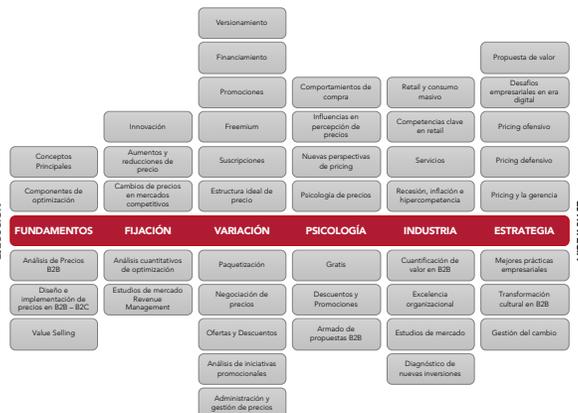
Capacitamos en fundamentos, estrategias y tácticas de identificación, generación y monetización de valor

Enseñamos a cómo crear, administrar y vender productos que clientes prefieren comprar desde una mirada de valor –no costos

Ayudamos empresas a fijar sus precios, generar valor al cliente y mejorar resultados económicos con mínima disrupción

Resolvemos un desafío importante en toda organización: “¿Cuál es la mejor estrategia de valor y precios para nuestros productos y servicios?”

Ofrecemos el plan de formación en estrategias de precios más robusto y extenso que existe en el mercado.



Value-based Pricing Framework™

- 6 Disciplinas
- 15 Áreas de Estudio
- 45 cursos
- 4 Formatos de impartición

> 400 clientes en 27 industrias en los últimos cuatro años.



Nuestra conocimiento es pragmático, construido en base a 20 años de experiencia acumulada resolviendo problemas y desafíos comerciales reales. Esto es una gran cantidad de recursos, información y soluciones a disposición de nuestros clientes.



/jrmirabal

José Rafael Mirabal

Gerente General, MIRABAL Pricing Advisory
Director Ejecutivo, The Pricing Institute

Especializado en estrategias de precios (value-based pricing), excelencia comercial y optimización de márgenes vía valor

Amplio conocimiento en pricing:

- Más de 300 proyectos en múltiples empresas y 27 industrias
- Ha expuesto en más de 15 conferencias nacionales e internacionales como experto invitado en pricing
- Ha dictado más de 120 charlas, publicado más 60 artículos y producido 80 videos educativos en estrategias de valor y precios
- Asesor experto en pricing para ProChile; líder de opinión para América Retail
- Autor del Value-Based Pricing Framework®

21 años de experiencia profesional internacional (proyectos en 12 países). Chileno-venezolano. Estudios universitarios en Estados Unidos (Miami Dade, Cornell, Stanford, California Coast) y Chile (Adolfo Ibañez)

El precio es una de las decisiones estratégicas más importantes y difíciles que toda empresa ha de tomar...

El dilema

$$\text{Ganancias} = \overbrace{(\text{precio} \times \text{volumen})}^{\text{ingresos}} - \text{costos}$$



Única variable del marketing mix* responsable de todos los ingresos y ganancias de la empresa

Cambios de precios afectan rápidamente todos los resultados económicos

Directamente asociada al valor:

*"Precio es lo que pagas; valor es lo que obtienes"***



... paradójicamente, el precio sigue siendo la variable más descuidada, menos entendida y más controversial al interior de la organización.

* Marketing mix: Producto, plaza, precio, promoción (4P), posicionamiento, procesos, personas (7P).

** "Price is what you pay. Value is what you get." – Warren Buffet

¿Cuál es la mejor palanca para generar ganancias en la empresa?



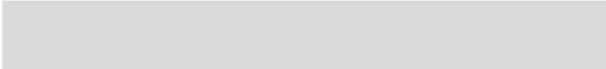
Ejemplo: fabricante de jeans

Precio retail ¹	\$ 100
Costo Variable unitario ²	\$ 60
Volumen de ventas ³	1 millón
Costos fijos ⁴	\$ 30 millones
Ganancias	\$ 10 millones

¿Cuál es la palanca que genera más ganancias?

Una mejora del 10% en ...

... genera un aumento de ganancias del ...

	Efecto de Mejora		Ganancia Nuevo	Barra	Aumento
	Antes	Después			
<p>Ganancia original: \$ 10 millones</p> <p>1 ... el precio</p>	\$ 100	\$110	\$ 20m		100%
2 ... los costos variables	\$ 60	\$54	\$ 16m		60%
3 ... el volumen de ventas	1m	1.1m	\$ 14m		40%
4 ... los costos Fijos	\$ 30m	\$27m	\$ 13m		30%



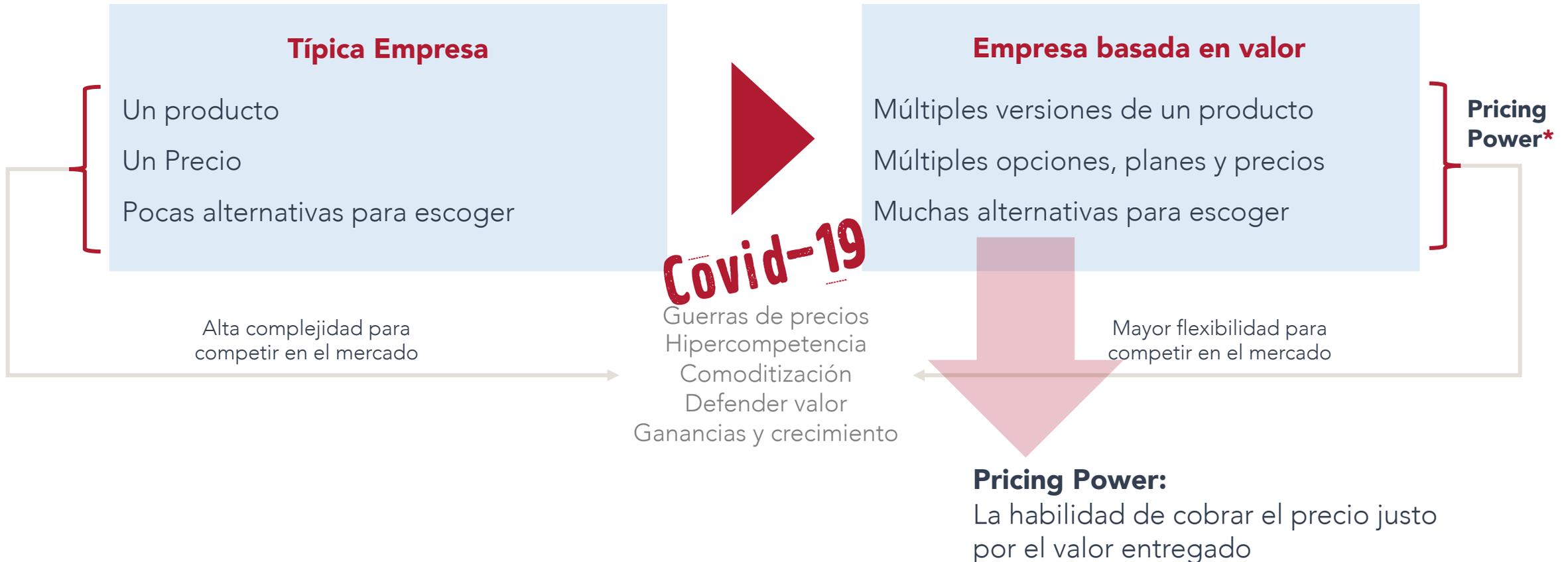
La mayoría de empresas compiten en guerras de precios, desconociendo las ventajas de poseer "Pricing Power" – la habilidad de cobrar el precio justo por el valor entregado.

* Asumiendo demanda constante

El deseo de toda empresa: ser el líder de precios en su rubro

Pero,

¿Cómo ofrecer el mejor "precio [justo] cuando todos tus clientes son diferentes ?



“La decisión más importante al evaluar un negocio es su poder de fijación de precios.

Si tienes el poder de aumentar los precios sin perder negocios contra un competidor, tienes un muy buen negocio.

Y si tienes que tener una sesión de oración antes de subir precios una décima de centavo, entonces tienes un negocio terrible. He estado en ambos y sé la diferencia.

**Evitar
a toda costa:**

**Guerras
de precios.**

Antes de comenzar: 6 errores más importantes a evitarse durante la crisis:

1. Gestión laxa* de liquidez
2. Acciones impulsivas y apresuradas, sin mejor entendimiento
3. Recortes masivos de precios
4. Despidos masivos indiscriminados
5. Confinamiento a solo un *impulsor de ganancias* (precio; volumen; costo)
6. Soluciones que cuestan dinero ahora pero con efectos mucho después

1. Diagnóstico de la crisis actual
2. Qué funciona y qué no funciona contra la crisis
3. Soluciones rápidas para:
 - a. Necesidades cambiantes del cliente
 - b. Ventas y fuerza de ventas
 - c. Gestionar precios y ofertas
 - d. Servicios

Diagnóstico de la crisis

Comportamientos de clientes y competencia están experimentando múltiples cambios

Desde la perspectiva del cliente:

Miedo general al futuro

Productos y servicios:

“Requeridos” se mantienen/aumentan

“Posponibles” y “nice-to-have’s” sufren más

“Cash is king.”

La crisis actual es una crisis de ventas.

Hay que luchar entonces en el área de ventas.

Desde la perspectiva de la empresa:

Más difícil de hacer negocios:

- Preferencia por corto plazo
- Mayor importancia por valor duro, financiamiento y seguridad
- Pero, aquellos con entendimiento temprano y *responsivos* de los nuevos requisitos del cliente se beneficiarán de la crisis

Qué funciona y qué no funciona contra la crisis

Qué funciona

Tener flujo de caja -liquidez

Enfocarse en *supervivencia*: generar y defender ventas, ingresos, ganancias y flujo de caja:

- Usar todos los impulsores de ganancia (precio, volumen, costos)
- Ajustar precios
- Velocidad del efecto de la solución en el negocio

Aceptar una caída del 5% en ventas sobre recorte de 5% en precios

¿Descuento o menos ventas?

Ganancia original: \$ 10 millones	Efecto 10% Descuento		Ganancia
	Antes	Después	Nuevo
... el precio	\$ 100	\$90	\$ 0
... los costos variables	\$ 60		
... el volumen de ventas	1m	0.9m	\$ 6m
... los costos Fijos	\$ 30m		

Qué funciona y qué no funciona contra la crisis

Qué No Funciona

Usar solo un impulsor de ganancias (volumen; costos)

Combinar una caída de ventas y un recorte de precios



Centrarse instintivamente en reducción de costos –cuestan tiempo, inversión y flujo

Tampoco funcionan soluciones que apuntan a mejoras a largo plazo

- Innovación
- penetración de mercado
- Adquisiciones
- Diversificación
- integración vertical
- modelos de negocio radicalmente nuevos
- programas de capacitación

**El error más grave en esta crisis es
quedarse inmóvil creyendo
que la crisis te “pasará factura”
de todos modos.**

“Nosotros los gerentes tenemos
que poner toda nuestra fuerza
en combatir la crisis con confianza.
No debemos confinarnos a decir que no
sabemos lo que está por delante
y que no vemos nada más
que un muro de niebla.”

- Peter Loescher, CEO Siemens
2008

1. Diagnóstico de la crisis actual
2. Qué funciona y qué no funciona contra la crisis
- 3. Soluciones rápidas para:**
 - a. Necesidades cambiantes del cliente
 - b. Ventas y fuerza de ventas
 - c. Gestionar precios y ofertas
 - d. Servicios

33 Soluciones: Recomendaciones

Evalúa todas las opciones dadas

No rechaces ninguna solución; evalúa su idoneidad—una a la vez

Elije la solución más apropiada según tu negocio

Personaliza a tu situación específica

Alimento para el pensamiento

No todas las soluciones tienen un impacto fuerte y rápido en ventas –más sí en vencer la crisis

× Implementa simultáneamente

Implementa múltiples soluciones rápidas a la misma vez y con resolución

Sistematiza: análisis de situación, decisión, implementación y monitoreo

Averigua los detalles

1. ¿Qué se tiene que hacer *exactamente*?
2. ¿Cuánto me cuesta?
3. ¿Cómo vamos a implementarla internamente?

1. Soluciones rápidas para necesidades cambiantes de clientes

Aquellos que reconocen los cambios y reaccionan rápidamente convierten crisis en oportunidad.

Los mercados se redistribuyen en tiempos de crisis, no en tiempos buenos

1. Clientes se vuelven más cautelosos y conservadores
2. Importante: riesgo percibido, valor "duro" percibido
3. *Aún más importante:* temas financieros y de seguridad
4. Imagen, estatus y demás atributos "agradables de tener" se mueven al fondo

1. Soluciones rápidas para necesidades cambiantes de clientes

Cómo capitalizar cambios en necesidades

1. **Aliviando riesgos de la transacción:** garantías, tarifas basadas en éxito o rendimiento, períodos de prueba
2. **Ajustando estrategias de comunicación** que coincidan con los cambios en los criterios de compra: comunicaciones orientadas a precios y valor centradas en claras ventajas de costo-beneficio
3. **Atrayendo clientes de competidores** vulnerables
4. **Reconociendo necesidades** cambiantes, emergentes de clientes y *satisfaciéndolos*

Soluciones rápidas para necesidades cambiantes de clientes

- 1. Ofrece garantías extendidas**
2. Acuerda períodos gratuitos de prueba
3. Acepta pagos condicionados a resultados
- 4. Comunica beneficios tangibles**
5. Capitaliza tu fortaleza ofreciendo financiamiento
6. Acepta canjes
7. Atrae clientes de competidores más débiles
- 8. Desarrolla nuevos modelos de negocios que resuelvan “el problema” del cliente**

2. Soluciones rápidas para ventas y la fuerza de ventas

Si ya no puedes hacer más en costos, evita problemas aumentando el rendimiento de ventas

Velocidad e impacto es máxima prioridad



expandir esfuerzos: reubica personal interno a ventas

aumentar tiempos dedicado a venta

Sumar productos de otros proveedores

**No se trata de detener caída de ventas,
sino de *compensar* pérdidas**

Enfócate en segmentos “vecinos” que puedan ser atendidos de manera oportunista

Recluta vendedores de competidores débiles –sus habilidades pueden transferirse a todo el equipo de ventas

Soluciones rápidas para ventas y fuerza comercial

9. Mejora el rendimiento de ventas de tu empresa
10. Aumenta tus tiempos de venta
- 11. Visita clientes selectivamente**
- 12. Fortalece la venta directa**
- 13. Penetra nuevos segmentos de clientes**
14. Ofrece incentivos especiales –alinea
- 15. Redistribuye personal operativo a ventas**
16. Atrae vendedores de tu competencia
17. Incentiva la excelencia comercial
- 18. Aumenta la venta cruzada**
- 19. Expande tu portafolio de productos/servicios**

“La tendencia de la mayoría de empresas es a recortar costos, contraerse y detener el aparato comercial. He aquí la oportunidad: actuar mientras los demás esperan.”

Soluciones rápidas para gestionar precios y ofertas

La mejor oportunidad para generar ingresos y ganancias frente a la crisis

Reduce objetivos de venta (volumen) y capacidad para eliminar presión y estabilizar precios –*ideal como esfuerzo general de industria*

Evita guerras de precios

Si reduces precios ten en cuenta:

- Descuentos en especie son mejores que descuentos directos
- Buscar la mejor relación precio : ganancias
- Mejora comunicaciones, value selling y monitoreo

Aumenta *selectivamente* tus precios:

- Cobrar por separado servicios antes inclusivos puede aumentar ganancias
- Mejor con componentes bajo radar
- Mejor con diferenciación de precios entre clientes

Soluciones rápidas para gestionar precios y ofertas

20. Recorta tu volumen

21. Recorta precios inteligentemente

22. Ofrece descuentos en especie, no precios

23. Ofrece descuentos no-lineares y paquetes

24. Defiende tus precios

25. Redefine precios –bajo el radar del cliente

26. Limpia tu baúl de descuentos

27. Cobra por servicios de valor hundidos

¿Descuento o menos volumen?

Ganancia original: \$ 10 millones	Efecto de Descuento		Ganancia
	Antes	Después	Nuevo
... el precio	\$ 100	\$90	\$ 0
... los costos variables	\$ 60		
... el volumen de ventas	1m	0.8m	\$ 2m
... los costos Fijos	\$ 30m		

* Asumiendo demanda constante

Para consultas/reservas: +569 6345 4528 / jr@mirabal.cl

Soluciones rápidas para gestionar precios y ofertas

20. Recorta tu volumen

21. Recorta precios inteligentemente

22. Ofrece descuentos en especie, no precios

23. Ofrece descuentos no-lineares y paquetes

24. Defiende tus precios

25. Redefine precios –bajo el radar del cliente

26. Limpia tu baúl de descuentos

27. Cobra por servicios de valor hundidos

Soluciones rápidas para servicios

Muchas empresas permanecen escépticas, inertes en cuanto a ofrecer nuevos servicios

Al centrarse más en servicios como negocio, existe la oportunidad de compensar la disminución de ingresos

Beneficios

Servicios son generalmente menos sensibles a crisis y con mejores márgenes

Monetizas la base de clientes existente

Rápida implementación

Extiendes cadena de valor:

- Servicios adicionales → nuevos ingresos y empleos
- De proveedor de productos → servicios: más negocio y retención de clientes

Soluciones rápidas para servicios

28. Extiende tu cadena de valor ofreciendo mejores servicios

29. Aumenta el número de contratos de servicio

30. De proveedor de productos a proveedor de sistemas

31. Aumenta la flexibilidad de tus servicios

32. Cambia tu enfoque: de mercado original a paralelo

33. Desarrolla paquetes de servicios innovadores

En estancamientos o disminuciones del mercado *original*, cambiar el enfoque hacia *mercados secundarios* puede suavizar o incluso compensar pérdidas

▼ Pricing Lab

WEBINAR SERIES

Supera la Crisis: 33 Soluciones Rápidas para empresas

Iniciativas de rápida implementación
para rápidos resultados

DALE
VIDA
ONLINE
A TU FORMACIÓN

SI HAS TOMADO CURSOS CON THE PRICING INSTITUTE, entonces ya sabes que una mejora del 1% en tus precios puede aumentar el 10% de tus ganancias.

Pero, ¿cuál es la mejor manera de lograr esa mejora del 1% en tu organización considerando la crisis actual?

¿Es tu estrategia de precios *suficiente* para cumplir con los objetivos de ingreso de tu organización?

¿Capturas todo el valor de tus productos tus precios?

Encuentra respuestas y soluciones a estas y otras preguntas en este Pricing Lab.

ASEGÚRATE DE OFRECER SIEMPRE EL PRECIO CORRECTO

La magnitud inesperada de la crisis ha puesto a empresas que no reaccionan rápida y decisivamente en gran peligro. Las múltiples soluciones presentadas en el curso demuestran que existen varias formas de vencer la crisis.

En este Pricing Lab evaluarás 33 soluciones rápidas potenciales para tu empresa, y crearás un plan de acción claro y fácil para tus productos y servicios. Si estás listo para mejorar tu estrategia de precios y reducir los riesgos asociados a la crisis, necesitas este Pricing Lab.

El programa de 6 horas (4 webinars en-línea, en-vivo) ayudará a **tu equipo** a comprender mejor cómo el mercado valora productos durante períodos de crisis, y cómo usar esta información para crear una estrategia de precios diseñada para tu mercado y optimizada a tu organización.

Aprende haciendo.

Nuestro facilitador experto te ayudará a crear una estrategia de precios exitosa para tus productos, dividiendo la discusión en cuatro secciones:

- ▼ **Diagnóstico actual.** Conoce las implicancias de la crisis y sus efectos en el comportamiento de tus mercados para la toma de mejores decisiones racionales.
- ▼ **33 Soluciones rápidas.** Complementa tu arsenal de herramientas de negociación de precios con soluciones rápidas que generan resultados rápidos.

▼ **Qué funciona y qué no funciona.** Conoce los impulsores de ganancias y sus efectos así como cuáles soluciones populares debiesen ser evitadas durante la crisis.

▼ **Cómo implementar.** Alinea y organiza a tu equipo para evitar errores, evaluar soluciones, implementar el proceso, entrenar al personal y mantener el liderazgo.

+ OBTÉN MÁS VALOR DE TUS CLIENTES

Habla con nuestros ejecutivos sobre agregar nuestro Paquete de Estrategias Ofensivas de Precios a tu Pricing Lab. El paquete proporciona conocimiento único y estructurado para aumentar ingresos con mejor uso del pricing en tu organización.

QUIÉN DEBE ASISTIR

Este taller es perfecto para cualquier persona que forme parte del proceso de fijación de precios, o que influya en la fijación de precios en su empresa. Máximo de 60 asistentes.

Este laboratorio amplía las ideas enseñadas en el curso de *Sernatur*.

¿POR QUÉ PRICING LABS?

Creemos que algunos de los mejores aprendizajes ocurren en la acción. Con facilitadores expertos multi-industria y nuestra metodología probada, obtendrás los resultados que necesitas mientras tu equipo adquiere habilidades repetibles que importan. Todo esto entregado bajo un enfoque de apoyo que fomenta la participación grupal. Amplía las habilidades que aprendiste en tus cursos de THE PRICING INSTITUTE e impleméntelas en tu organización.

SESION	FECHA	TEMARIO
1	Martes	Diagnóstico estratégico de la crisis actual Qué funciona y qué no funciona contra la crisis Reducciones inteligentes de costos
2	Miércoles	8 Soluciones rápidas para capitalizar cambios en las necesidades del cliente 11 Soluciones rápidas para mejorar el rendimiento de ventas
3	Jueves	8 Soluciones rápidas para mejorar la gestión de precios y ofertas 6 Soluciones rápidas para capitalizar servicios
4	Viernes	Cómo implementar soluciones rápidas Después de la crisis

Programa incluye:

- Matriz de evaluación de soluciones
- Guía de implementación de soluciones
- Ejemplo de sistema de monitoreo
- Ejemplo de Mejores prácticas de entrenamiento

CUPOS LIMITADOS

Inversión

	Individual	2 Ejecutivos*	3+ Ejecutivos*
			
Sernatur¹	50.000	40.000	35.000
Regular	150.000	130.000	120.000



CONVIERTE TU EQUIPO DE TRABAJO EN UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO

Aumenta la alineación y rendimiento de tu empresa con nuestros workshops. Nuestra metodología introduce un "lenguaje estándar" en equipos que potencia talentos, fomenta la comunicación interna y el trabajo en equipo, traducándose en **mayor rentabilidad y crecimiento.**



*Valor persona

¹ Especial para participantes del programa Activa Turismo

**CONSULTAS/
RESERVAS**

gerente@camarachp.cl
jr@mirabal.cl
+56 9 6345 4528

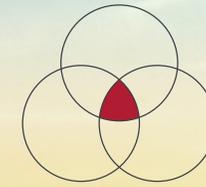
Oficina Principal – CHILE

Nueva Tajamar 481
Torre Norte, Suite 2004
Las Condes, Santiago

Tel. +56 9 6345 4528

jr@mirabal.cl

www.mirabal.cl



The
Pricing
Institute

MIRABAL | STRATEGIC
PRICING
ADVISORY

Become **Value**
Market *_Driven.*
Data