



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

Marzo 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

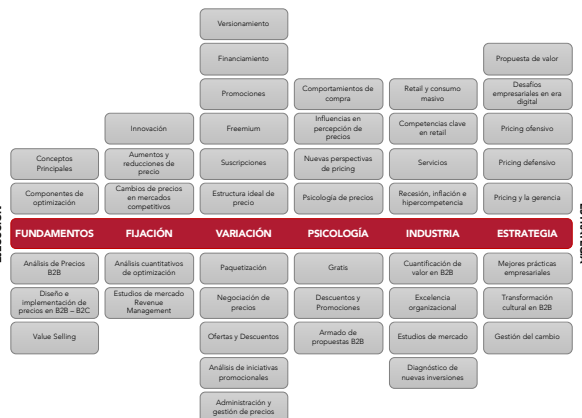
Capacitamos en fundamentos, estrategias y tácticas de identificación, generación y monetización de valor

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?”

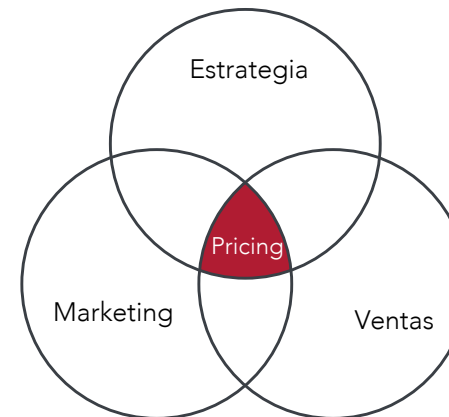
Ofrecemos el plan de formación en estrategias de precios más robusto y extenso que existe en el mercado.



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.



Workshops y Talleres

Ofrecemos la malla de formación profesional en estrategias de precios más completa y extensa que existe en Latinoamérica hoy.



- Workshop (4h)
- Curso (8h)
- Programa (24h)

Fundamentos

* Pre-requisito para Estrategias, Value-based Pricing y Pricing en la Empresa

Conceptos básicos -ideales para iniciar la conversación de valor en la empresa e introducir un lenguaje común entre los participantes

Workshops

Desafíos actuales de pricing y métodos contemporáneos de fijación de precios

¿Qué es valor?
Cómo generarlo y capturarlo pensando como cliente

Estrategias

Conocimiento táctico para diseñar alternativas y opciones a clientes que generan valor y facilitan la comercialización de productos y servicios

Estrategias de Financiamiento

Estrategias de Versionamiento

Estrategias de Precios Diferenciales

Segmentación de clientes y mapas de atributos de valor

Monetizando Innovación

Value-Based Pricing

Mejores prácticas para establecer una estrategia de precios basada en valor dentro de la organización

Cómo construir un precio basado en valor

Métodos de ampliación y diversificación de precios

Cómo construir la propuesta de valor

Cómo vender valor - a través del precio (Value-based selling)

Factores clave para construir una estrategia de precios basada en valor

Pricing en la Empresa

Programas concentrados de formación en pricing para empresas

Cómo hacer el cambio hacia una cultura corporativa centrada en valor

Factores Clave para la construcción de una estrategia integral de precios*

Cómo construir una estrategia y plan de acción de precios

Formación en estrategias de fijación y negociación de precios y valor





/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

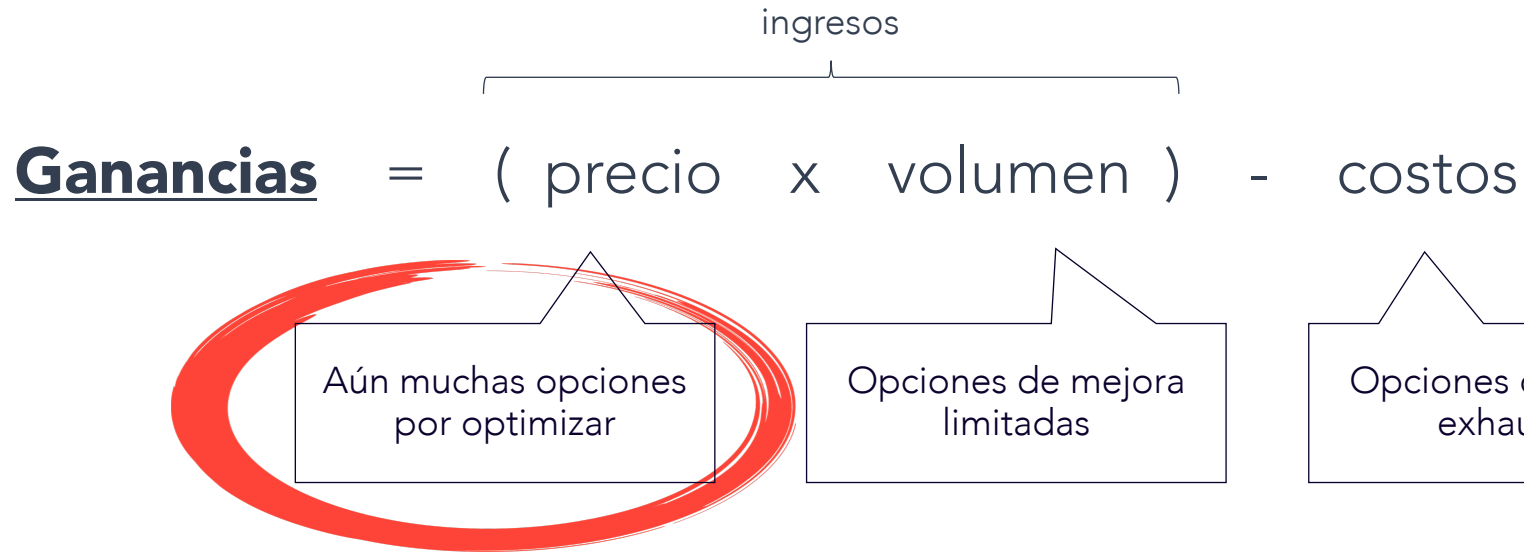
Amplio conocimiento en pricing:

- 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



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 palanca más efectiva para generar ganancias en la empresa?







Ejemplo: fabricante de jeans

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

¿Cuál es la palanca que genera más ganancias?

Una mejora del 10% en ...

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

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



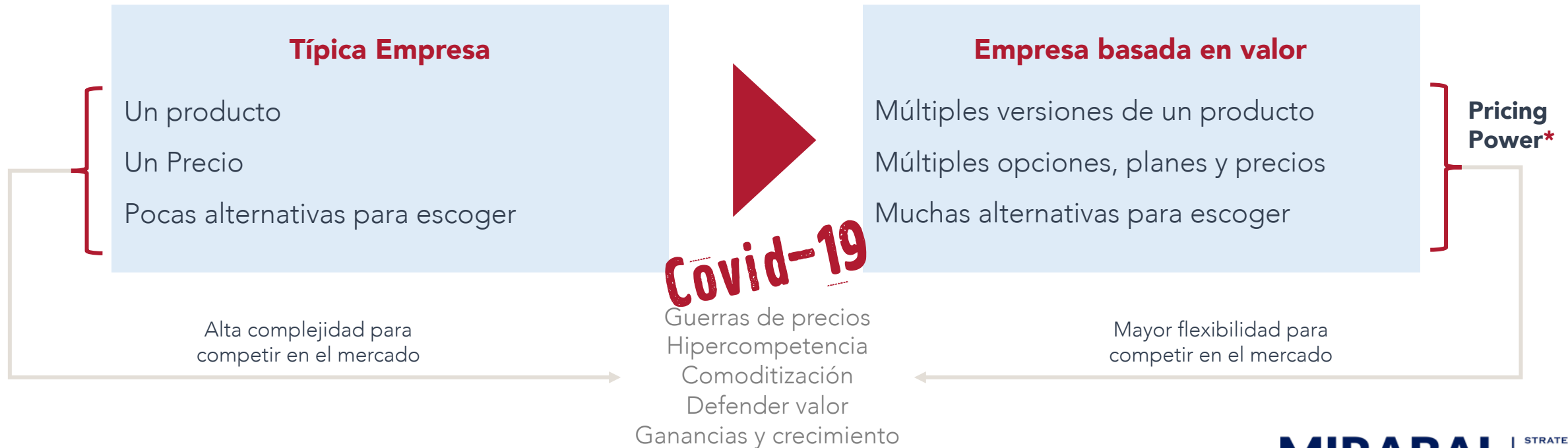
La mayoría de empresas compiten en guerras de precios, desconociendo las ventajas de poseer "Pricing Power" – la habilidad de cobrar el precio justo por el valor entregado.

* Asumiendo demanda constante

El desafío de la mayoría de empresas: poseer poco "Pricing Power"

Pricing Power = "La habilidad de cobrar el precio justo por el valor entregado."

? *Cómo ofrecer el mejor "precio justo" con múltiples clientes, diversas necesidades y variadas percepciones de valor* **?**



Los 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*
6. Soluciones que cuestan dinero en el corto plazo pero con efectos en el largo

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

- 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

"Posponibles" y "genial de tener" son los que más sufren

"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
- Aquellos con entendimiento temprano y *que sean responsivos* de los requisitos cambiantes del cliente se beneficiarán de la crisis

Qué funciona y qué no funciona contra la crisis

Qué funciona

Tener flujo de caja -liquidez

Centrarse 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

Algunas 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

Implementa simultáneamente

Implementa múltiples soluciones rápidas a la misma vez y con resolución

Sistematiza: análisis de situación, decisión, implementación y monitoreo

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

Averigua los detalles

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

**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

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

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 financiera ofreciendo alternativas adicionales
6. Acepta canjes
7. Atrae clientes de competidores más débiles
8. Desarrolla nuevos modelos de negocios

2. Soluciones rápidas para ventas y la fuerza de ventas

Velocidad e impacto es máxima prioridad

Si no puedes hacer mucho con costos, la forma de evitar problemas es aumentando el *rendimiento* de ventas



expandir esfuerzos: reubica personal interno a ventas

aumenta tiempo dedicado a venta

Suma 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
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

Curso
En línea
En vivo

6h
4 sesiones
Formato grupal

Soluciones rápidas para Vencer La Crisis

1. Diagnóstico de la crisis actual
2. Qué funciona y qué no funciona contra la crisis
3. Reducciones inteligentes de costos
4. Soluciones rápidas para:
 - a. Necesidades cambiantes del cliente
 - b. Ventas y fuerza de ventas
 - c. Gestionar precios y ofertas
 - d. Servicios
5. Cómo implementar soluciones rápidas
6. Después de la crisis



+569 6345 4528

jr@mirabal.cl

2 Fechas:

Martes 14 - Jueves 17 Abril

Martes 21 – Jueves 24 Abril

+ MATRICES DE:

Evaluación de soluciones

Implementación de soluciones

Entrenamiento interno

Mejores prácticas para asignación de responsabilidades y monitoreo

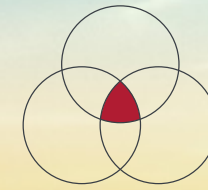
Oficina Principal – CHILE

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