



# Pautas para la fijación de precios

PABLO REGENT  
PROFESOR DEL IIEEM

Una decisión puede ser tomada en capacidad ociosa o en capacidad plena. Lo que determina una y otra es la respuesta a la pregunta: para servir este pedido, ¿he de dejar de servir algún otro? Si la respuesta es que no, se trata de un escenario de capacidad ociosa, mientras que si la respuesta es que sí, se trata de un escenario de capacidad plena. La relevancia de una y otra situación es que si estamos ante una decisión de plena capacidad, hemos de considerar un costo que no está presente en el caso de capacidad ociosa, se trata del costo de oportunidad vinculado a lo que se deja de ganar por no servir el pedido que ha de dejarse de lado.

Por otro lado, la decisión puede apuntar a un cliente o mercado del tipo estructural o, por el contrario, tratarse de un negocio del tipo marginal. Por estructural se entienden todos aquellos negocios que son los usuales, los que hacemos todos los días, los que en, en definitiva, dan sentido a la organización. Por el contrario, un negocio que sucede en forma extraordinaria, que no involucra a un cliente recurrente, o que si lo hace está relacionado con un tipo de producto extraordinario o poco usual, se considera pro-



pio del mercado marginal.

Al cruzar los extremos de cada una de las dos dimensiones, surgen los cuadrantes básicos. El primer cuadrante está determinado por un pedido estructural a la vez que en una situación de capacidad plena. En este caso, el empresario se encuentra en el mundo ideal. Está trabajando al cien por ciento atendiendo los clientes que son su objetivo. Aquí, la preocupación del empresario será priorizar aquellos clientes que sean más rentables. Su cabeza razonará no en función de hacer negocios rentables, sino de tratar de seleccionar los más convenientes.

Pensemos en una empresa que se dedica a hacer trabajos viales. Si

el foco del negocio es el mantenimiento de rutas y está aplicando el total de su equipamiento y personal a trabajos de este tipo, la preocupación mayor del directivo será ir orientando su esfuerzo a aquellos contratos en los cuales la rentabilidad sea mayor.

El segundo cuadrante se da cuando cruzamos un pedido marginal con una situación de capacidad plena. Obviamente que en este caso el empresario la tiene muy fácil. Si está trabajando con capacidad plena y se presenta la oportunidad de servir un pedido extraordinario, fuera de lo usual, muy probablemente lo dejará de lado. A menos que se trate de un negocio extraordinario con márgenes des-

comunales, no compensará poner en riesgo los beneficios futuros y recurrentes del cliente estructural que se pone en riesgo.

En el ejemplo anterior, la empresa está trabajando a plena capacidad en su negocio estructural cuando recibe la invitación para realizar algunos trabajos menores en caminos forestales. Desde el momento en que se trata de un negocio no recurrente, extraordinario, la respuesta será la no consideración del trabajo pues su aceptación implica dejar de lado uno de los contratos propios del negocio.

Un tercer escenario se presenta cuando un pedido marginal llega en una situación de capacidad ociosa. En este caso, por servir el pedido por única vez, fuera de lo usual, no se ha de dejar de servir a nadie. Por lo tanto, en la medida en que el precio que se obtenga cubra los costos variables y directos asociados al pedido, siempre será negocio. En este caso el empresario piensa en términos de aceptar todo lo que genere caja positiva, sin considerar demasiado si es más o menos rentable que el resto de los pedidos o negocios.

Si la empresa vial se encuentra en un momento en que tiene equipos parados y se le solicita que realice unos corredores en una zona de montes, aunque los precios sean bajos, si alcanzan a cubrir los costos variables que se generan, seguramente el empresario estará

dispuesto a aceptarlos, pues genera caja positiva y no deja nada de lado.

Por último, nos encontramos con el caso "peligroso". Se trata de aquel en que la empresa se encuentra en una situación de baja capacidad, aquella que invita a aceptar todo lo que sea suficiente para cubrir los costos variables y directos, pero a la vez vinculado a un cliente estructural. El riesgo en este caso es ceder a la tentación de aceptar el negocio por el simple y poderoso argumento de que el mismo es beneficioso en términos de caja. El "daño colateral" de esta decisión se encuentra en el "efecto contagio". En la medida que más y más pedidos de clientes estructurales se aprovechen de la situación de baja capacidad utilizada, más y más pedidos comenzarán a presionar los precios a la baja. El final de la historia puede llegar a ser, como tantas veces lo ha sido, una situación dramática en la cual es imposible cubrir los costos fijos.

Manejar la política de precios de una empresa se parece mucho más a un arte que a una técnica. Sin embargo, como todo buen artista sabe, existen algunos principios básicos, que si no se respetan o simplemente se ignoran, el riesgo de que la obra de arte termine en un adeseo se vuelve muy alto. En la fijación de precios no es muy diferente. ●

## Estrategias para sobrevivir

La profesora Julia Prats y el investigador Marc Sosna, del Departamento de iniciativa emprendedora del IESE, plantean que no es necesario que haya una recesión macroeconómica para que una empresa se encuentre al borde de la quiebra. De esta manera presentan algunas estrategias para enfrentar la crisis a partir de experiencias empresariales que casi acaban en quiebra.

### RESISTIR Y ADAPTAR

Es la capacidad de asimilar el impacto y recuperarse de acontecimientos inesperados. Es muy probable que su empresa se haya visto afectada por la recesión global. ¿Cuántas alteraciones más es capaz de absorber su em-

presa? ¿Ha identificado, entendido y priorizado los problemas? ¿Tiene preparado un plan de respuesta?

### EN LA MISMA ONDA

Es muy importante que el equipo de alta dirección tenga una visión unificada de los problemas existentes. Solo podrá encontrar soluciones para sobrevivir a una experiencia cercana a la desaparición si están alineados (junto con los stakeholders más importantes) para los siguientes pasos a seguir y su ejecución.

### AGILIDAD MENTAL Y RESPUESTAS COMEDIDAS

Una empresa necesita formular "tácticas de paracaídas" para ralentizar el impacto de los desafíos

existentes y tejer "redes de protección" para los futuros problemas potenciales que su equipo directivo haya identificado. Los supervivientes han mostrado una enorme flexibilidad mental y estratégica durante un periodo de resolución de problemas.

### ACTUAR RÁPIDO

Una vez que se ha tomado una decisión, suele estar en el efectivo y la financiación. Prats y Sosna recomiendan que si se anticipa una crisis grave cuando todavía hay dinero en el banco, lo mejor es empezar a comportarse como si la quiebra ya se hubiera producido.

### DEJAR LA PUERTA ABIERTA

La empresa difícilmente podrá evitar por completo las reducciones de empleo. Las experiencias muestran que los directivos que ayudaron a los buenos colaboradores a encontrar otros trabajos luego se vieron recompensados: cuando la empresa se recuperó, quisieron volver. Además, se recomienda hacer un gran recorte de empleados al principio en lugar de ir encadenando una serie de pequeños despidos, puesto que esta última opción genera una atmósfera de miedo constante y hace que los trabajadores estén continuamente preguntándose quién será el próximo.

### DAR LA CARA

En estos tiempos difíciles, ejercer

un liderazgo fuerte y tener unos objetivos claros no solo es posible sino que es fundamental. La investigación demuestra que la incertidumbre entre los empleados a menudo es mucho peor que una buena comunicación, aunque las noticias sean malas. Informar de la situación real da a todos la oportunidad de reaccionar.

### PLANIFICAR LA VIDA DESPUÉS DE LA "MUERTE"

A pesar de la agotadora tarea de dirigir una empresa cuando está al borde de la extinción, los directivos deberían tratar de imaginar "trampolines" potenciales para el futuro, cuando la tormenta haya pasado. Y a pesar del tsunami actual de malas noticias, no debemos olvidar que algunos modelos de negocio prosperan en estas condiciones. ●