

Emilio de Velasco, profesor de Marketing del Instituto de Empresa (I. E. Business School), habló el pasado 3 de marzo en Zaragoza sobre 'Guerra de precios: ¿el principio o el fin de la crisis?' invitado por la AMPDA (Asociación de Mujeres Profesionales y Directivas de Aragón)

entrevista



Emilio de Velasco, en Ibercaja Zentrum, donde el pasado 3 de marzo pronunció una conferencia. JOSÉ MIGUEL MARCO

“España es la campeona europea de la guerra de precios”

¿Qué le parece a usted la guerra desahogada de precios en la que han entrado muchos sectores y empresas?

Desde mi punto de vista, el tratamiento que muchas empresas le están dando a la crisis, que ha provocado una caída importante de la demanda, lanzándose a hacer continuas rebajas de precios es un tratamiento erróneo porque yo creo que lo que se está produciendo es un cambio en la demanda. Es decir, los ciudadanos se están empezando a comportar de forma diferente: la crisis ha obligado a muchas personas a reducir gastos en un cierto tipo de productos de los que se puede prescindir perfectamente. Solo hay que ver el fondo de armario que tenemos los españoles, con el doble de ropa y calzado que necesitamos.

¿Es una cuestión sociológica, más que económica?

Exactamente. No es un problema de precios, sino de cambios en la estructura de la demanda. Lo estamos haciendo mal porque no se puede tratar por la vía de los precios un problema que no tiene su origen en ellos.

¿Bajar los precios no resuelve nada?

Si una empresa vende poco y cree que el problema son los precios, lo que hará será bajarlos inmediatamente. Ahora bien, bajar los precios no significa que vayas a ganar más sino

que quizá puedas mantener tu cuota de mercado. Pero esto tiene un problema cuando no se sabe qué impacto van a tener esos descensos sobre los resultados. Se juega contra margen y jugar contra margen y no vigilarlo puede llevar a algunas empresas a pasarlo muy mal.

Peor el remedio que la enfermedad...

Bajando precios lo único que se está consiguiendo es agravar la situación financiera de las empresas, que muchas compañías entren en pérdidas, que los consumidores minusvaloren ciertos atributos del producto que antes sí valoraban y por ellos compraban ese producto. Se está produciendo una pérdida de valor porque el precio no refleja el plus de oferta que tiene el producto y se acaba banalizando la marca.

En su conferencia ha animado usted a las empresas a defender sus precios con uñas y dientes, pero hay que tener mucha sangre fría para no caer en la tentación de la guerra de precios cuando su competencia lo hace.

Es difícil aguantar el envite, el tsunami de los precios y de los mercados. Hay que ponerse en el pellejo del directivo de una empresa que ve que su competencia hace continuos descuentos y promociones y piensa que si él no sigue esa música lo va a tener mal. Pero yo creo que las guerras de precios son la manifestación del fracaso de las estrategias de máruetin que se deben realizar para

lograr una cierta relación entre la cuota de mercado y la rentabilidad de la empresa. Así de claro. La guerra de precios es un instrumento sencillo, fácil, poco creativo, se pone en marcha rápidamente, pero es una espiral que no sabes dónde puede acabar, dónde te lleva, es un boomerang que te vuelve más pronto o más tarde. Significa que cada día que abres tu punto de venta con descuentos y promociones, sin haber hecho un análisis serio del porqué de esas rebajas, te lleva a ir perdiendo más: es una espiral que se retroalimenta y que acaba erosionando el resultado de las compañías. Es un círculo vicioso.

¿Qué propone? ¿Mejor no darse por enterado y no hacer nada?

No. Hay que estudiar detenidamente cuáles son las causas de la caída de la demanda y actuar en consecuencia. Yo comparo la situación actual con el empeño de tratar una enfermedad nueva -como es este descenso brusco del consumo- con medicamentos que hemos utilizado antes para otras dolencias. El problema con el que se encuentran ahora los responsables empresariales encargados de comercializar un producto es que ciertas herramientas, que se han venido utilizando con éxito y eficacia durante los años 80 y hasta 2000, no dan soluciones a los problemas actuales.

¿Qué herramientas hay que utilizar ahora?

Algunas las estamos descubriendo, se llega a ellas casi por intuición y en función de cómo va evolucionando el mercado se va viendo si son útiles, si son válidas. Pero hay que estrujarse las neuronas para buscar herramientas nuevas. Por ejemplo: hablamos de precios dinámicos o tratamiento inteligente de precios, que básicamente consiste en que el precio no es uniforme e igual para todos sino que hay que hacer discriminación de precios, que estos se conformen en función de los servicios que demanda el cliente.

O sea, lo que ya hacen los teatros, los cines, algunas cadenas hoteleras...

Un estudio hecho por una consultora alemana en 2008 ya advertía a las empresas de aquel país que las marcas estaban perdiendo valor, que iba a haber un cambio importante en los consumidores y que era necesario segmentar los mercados de forma diferente. Hasta ahora, los mercados se han venido segmentando por sexo, edad, nivel de renta... Pero hay otra forma de hacerlo: en función de los estilos de vida. La sociedad está ahora muy segmentada y la gente vinculada a ese estilo de vida está pidiendo, en un momento concreto, productos concretos con unos valores y unos atributos determinados. Esto genera problemas a las empresas porque la dinámica de cambio es muy importante y se encuentran con que un tipo de clientes, que pensaban que iban a mantenerse, cambian y se transforman en otros estilos. Esto supone una revolución comercial, un cambio importante en los portafolios de los productos, una comunicación diferente y, como consecuencia, precios diferentes.

El año pasado, el Instituto de Empresa realizó un estudio junto a la consultora Simon-Kucher & Partners y Gestiona sobre la gestión de los precios que hacen las empresas europeas en tiempos de crisis. ¿Cómo salen reflejadas las empresas españolas?

El Estudio Europeo de Pricing 2009 se hizo en ocho países europeos (España, Italia, Francia, Alemania, Reino Unido, Suiza, Holanda y Polonia) y contestaron 1.200 ejecutivos o directivos de empresa. En él se recogían las estrategias que habían desarrollado las empresas europeas en un momento de crisis económica como el que estamos viviendo. Del estudio sale que el 52% de las empresas europeas se encuentran en guerra de precios, porcentaje que en España se eleva hasta el 63%. Conclusión: España es la campeona europea de la guerra de precios.

BEGOÑA TRAVESÍ
btravesi@heraldo.es



“Bajando los precios lo único que se está consiguiendo es agravar la situación financiera de las empresas, que el consumidor minusvalore el producto y se banalice la marca”