



¿Cómo optimizar  
su estrategia  
comercial y de  
precios en tiempo  
de crisis?

■ ■ ■  
The better the question. The better the answer.  
The better the world works.

**EY**

Construyendo un mejor  
entorno de negocios





El impacto del COVID-19 en la rentabilidad y tesorería es significativo para muchas empresas a nivel mundial. El golpe ha sido particularmente fuerte en México, donde se espera una caída del PIB de al menos 6.6% en 2020, según la Organización Mundial del Comercio (OMC), más fuerte que en la mayoría del mundo, inclusive Latinoamérica (-5.3%) <sup>1</sup>.

El impacto económico de la crisis significa que las empresas tanto B2B como B2C se tienen que ajustar para un mundo donde sus proveedores, clientes y consumidores tienen menos liquidez y poder adquisitivo. Del lado de los consumidores, solo en abril se perdieron 550 mil empleos<sup>2</sup> en México, y se estima que 1 de cada 3 hogares vea una contracción de más del 50% de su ingreso por la crisis del COVID-19<sup>3</sup>. Del lado de las empresas, 63% de las 35 compañías emisoras del S&P/BMV IPC consideran como prioridad mantener buen nivel de liquidez, mientras 250,000 Pymes en el país están en riesgo de quiebra, según la Asociación Latinoamericana de Micros, Pequeños y Medianos Empresarios (Alampyme) <sup>4</sup>.

El tamaño de la crisis económica causada por la pandemia va a aumentar de manera considerable la intensidad competitiva, con empresas redoblando esfuerzos e iniciando guerras de precios para volver a ganar a los clientes, independientemente de que sean empresas o consumidores.

Dado este contexto, la estrategia y gestión comercial, de precios y de rentabilidad, es una palanca clave para reaccionar en el corto plazo y prepararse para el futuro pos-COVID-19, con lo que los responsables de la definición y gestión de precios tienen una oportunidad de liderar sus empresas en este periodo de incertidumbre. Según *Harvard Business Review*, incrementar el 1% el precio de un producto puede aumentar la rentabilidad operativa hasta en un 11%<sup>5</sup>, además de permitir implementar cambios tanto en el corto como en el mediano y largo plazo, sobre todo comparado con proyectos de tecnología. Con esto, para sacar el mayor provecho de una adecuada gestión de precios, las empresas deben diseñar planes ágiles y estructurados siguiendo algunos principios, pensando en tres horizontes de tiempo:

<sup>1</sup> El Economista, 16 de abril del 2020: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Mexico-tendra-la-peor-caida-del-PIB-por-el-Covid-19-OMC-20200416-0044.html>

<sup>2</sup> El Financiero, 25 de mayo del 2020, <https://www.elfinanciero.com.mx/nacional/se-perderan-1-millon-de-empleos-por-covid-19-amlo>

<sup>3</sup> Instituto de Investigación para el Desarrollo con Equidad (Equide) de la Universidad Iberoamericana: El Economista: <https://www.eleconomista.com.mx/economia/1-de-cada-3-hogares-perdio-mas-del-50-de-su-ingreso-por- crisis-del-Covid-19-20200507-0064.html>

<sup>4</sup> America-Retail, 15 de abril 2020 <https://www.america-retail.com/mexico/mexico-mas-de-250-mil-pymes-caminan-a-la-quiebra-por-el-covid-19/>

<sup>5</sup> Harvard Business Review: Managing Price, Gaining Profit (1992): <https://hbr.org/1992/09/managing-price-gaining-profit>

# 1. Now - Proteger

¿Cuáles son los ingresos que necesitamos proteger? ¿Cómo podemos flexibilizar nuestra estrategia de precios para mitigar el impacto de la crisis? ¿Qué debemos priorizar para maximizar el impacto de nuestras medidas?

## Now

Proteger el negocio en el corto plazo

## Next

Crece el negocio una vez que se regrese a la nueva normalidad

## Beyond

Innovar la estrategia de precios del negocio con una visión de mediano y largo plazo

Frente a un entorno con una menor demanda y liquidez de parte de las empresas y consumidores, es clave evitar bajar los precios sin una lógica, estructura y controles claros ya que esto podría tener una repercusión en el negocio de largo plazo. Con esto, es imprescindible analizar la elasticidad de la demanda y las acciones de la competencia antes de actuar, para evitar guerras de precios y el impacto en la imagen de marca y el valor percibido de los productos o servicios de la empresa.

En esta gestión inmediata de la crisis, es clave mantener una disciplina de precios, siendo que el problema es principalmente de demanda, estableciendo una revisión sistemática de la transaccionalidad del negocio y ajustando los procesos de validación de precios y rentabilidad para mejorar la gestión del *Gross to Net*.

En este sentido, en el caso particular de las empresas B2B, establecer un *Deal Management Office* permitiría gestionar activamente el impacto a la rentabilidad de la empresa al analizar las distintas oportunidades de negocio y definir una estrategia específica de corto plazo para cada una en función de su potencial y nivel de riesgo, aplicando condiciones comerciales como descuentos excepcionales o términos de crédito especiales. En el caso de empresas B2C, es clave que antes de ofrecer descuentos significativos, se defina la nueva elasticidad para determinar el impacto potencial de caídas de precios (ej. si es un producto considerado como una necesidad en tiempo de crisis o no) y monitorear de manera continua la reacción de la competencia para balancear ganancias inmediatas con el riesgo de pérdida de valor en el mediano plazo.

Actualmente esta crisis está requiriendo que las empresas sean extremadamente eficientes y rigurosas en la distribución de recursos que son escasos, aumentando la necesidad de segmentar su base de clientes y su mercado. En este entorno, las empresas deben encontrar el balance entre priorizar las oportunidades que permitan generar liquidez en el corto plazo y asegurar que se atiende a los clientes con fuerte potencial estratégico y de mayor lifetime value. Y esto se debe hacer sin importar si la empresa está en situación de crisis o de bonanza. En esta situación, las empresas deben de considerar tácticas dinámicas de gestión de precios que tengan en cuenta los cambios en la demanda y la elasticidad de acuerdo con los distintos segmentos de clientes (la crisis no ha impactado de la misma forma a todas las empresas y a todas las personas), tanto para empresas de B2B (ej. con condiciones comerciales) como de B2C (ej. con promociones).

En el caso particular de empresas B2B, es clave establecer una colaboración estrecha con los clientes y proveedores para accionar palancas de precios a corto plazo, tales como condiciones de pago flexibles. Monitorear activamente la salud financiera de sus clientes y proveedores para identificar potenciales necesidades de apoyo financiero es indispensable para gestionar de una forma efectiva la liquidez de la empresa en el corto plazo, pero también para crear un goodwill y una lealtad importante una vez que se regrese a la nueva normal.

Mientras que las restricciones o escasez de ciertos productos y servicios, así como el crecimiento exponencial de la demanda de otros planteen una situación atractiva para aumentar los precios, esta es una estrategia muy riesgosa en el mediano y largo plazo por el impacto que pueda tener sobre la imagen de la marca y la empresa.

## 2. *Next* - Crecer

¿Cómo nos posicionan nuestras fortalezas en las condiciones actuales del mercado para ganar? ¿Dónde tenemos la oportunidad de fijar precios y condiciones comerciales estratégicamente para ganar negocios incrementales?

La crisis está impulsando cambios en el entorno competitivo sumamente fuertes que van a definir las nuevas reglas del juego en los próximos meses. Mientras varias empresas habrán podido sobrevivir con acciones puntuales inmediatas (p. ej. gestión de inventarios, descuentos, flexibilidad en términos de pagos), será clave que las empresas replanteen su estrategia de gestión de precios y rentabilidad para incorporar la nueva normalidad en la que las empresas competirán más intensamente para atraer y retener a sus clientes. Además de fortalecer las palancas descritas en el *Now* (ej. disciplina de precio, segmentación, colaboración), las empresas deberán accionar tres palancas adicionales, con distintos niveles de prioridad y profundidad dependiendo de su posicionamiento competitivo:



**Solidez financiera:** las empresas deberán enfocarse en continuar fortaleciendo su posición financiera, y apalancar en la medida de lo posible una gestión cautelosa de su tesorería puede permitirles resurgir rápidamente de la crisis. Con esto podrán dar incentivos a sus clientes, lo que podría llevarlas a ganar participación de mercado sobre sus competidores más frágiles, potencialmente mejorar su presencia en segmentos menos penetrados y además mandar una señal de solidez a los mercados financieros.

**Escala y presencia:** las empresas deberán, en la medida de lo posible, buscar capturar economías de escala, sobre todo si tienen un tamaño favorable comparado con su competencia, permitiéndoles realizar reducciones de precio para ciertos segmentos o financiar servicios adicionales (p. ej. entrega), además de gestionar su salida de crisis por mercado, con una estrategia proactiva en función de la evolución de la oferta y la demanda en diferentes horizontes de tiempo por país y geografía (ej. Asia vs. Europa vs. América).

**Datos y analítica:** las empresas deberán fortalecer sus capacidades de análisis para tener un mejor entendimiento de los drivers del mercado y anticipar cambios con modelos predictivos. Esto les permitirá desarrollar una ventaja competitiva y optimizar sus volúmenes, precios y costos. Además, incorporar ciertas herramientas de monitoreo del desempeño y de la rentabilidad serán clave para gestionar activamente ciertos factores derivados de la crisis (p. ej. nivel de elasticidad en ciertos productos y servicios) y ajustar su estrategia de gestión de precios y rentabilidad más ágilmente. Inclusive las empresas con menores capacidades de análisis deberán enfocarse en agilizar la recopilación, estructuración y análisis de sus datos para permitirles tomar mejores y más rápidas decisiones, mientras invierten en construir habilidades y adquirir herramientas más robustas en el mediano plazo.

### 3. *Beyond* – Innovar

¿Cómo construyen nuestras acciones nuevas capacidades para el futuro?

¿Qué estamos aprendiendo que nos permitirá servir a los clientes de manera diferenciada?

Mientras muchas empresas ya estaban considerando modelos de precios no tradicionales (ej. productos por suscripción) y diversas industrias estaban privilegiando modelos de ingresos recurrentes para crear lealtad, la crisis está acelerando esta transición. Los modelos que ofrezcan flexibilidad y disminuyan la inversión inicial para los consumidores (ej. primer mes gratis, modelo *freemium*) y los clientes (ej. modelo de suscripción, SaaS) son aún más relevantes en tiempos de reducción drástica del poder adquisitivo. Un enfoque estructurado y ágil para planear y pilotear nuevos modelos de precios representan una oportunidad importante para replantear la propuesta de valor de la empresa y su posicionamiento competitivo en el mediano y largo plazo.

Una palanca de innovación importante consiste en desarrollar nuevos canales de venta, con un enfoque en canales digitales. Algunas de las consecuencias inmediatas más notables de la crisis es el crecimiento del comercio electrónico en la región y en México, que - aun si el

efecto disminuye al salir de la crisis – ya está cambiando los hábitos de consumo de millones de mexicanos. Se estima que el COVID-19 impulsó una aceleración del comercio electrónico en México equivalente a la adopción de dos años<sup>6</sup>. Datos de la firma de comercio electrónico Mercado Libre demuestran un crecimiento del 112% de las órdenes en su plataforma entre el 24 de abril y el 03 de mayo comparado con el año anterior<sup>7</sup>.

Este cambio no solo aplica a la venta de productos o servicios sino a todas las interacciones entre una empresa y sus consumidores, desde atención al cliente por medios de chat y canales digitales hasta pruebas de productos y citas virtuales. Empresas ágiles están reaccionando de manera muy rápida para digitalizar el *funnel* de compra tanto en sectores B2B como B2C. Varias empresas están actuando de manera acelerada para digitalizar su proceso de venta, como es el ejemplo de la plataforma de compra y venta de autos usados Kavak.com que ofrece un proceso digital, o la aplicación Mimerca de Grupo Modelo que vende productos de manera digital sin necesidad de visitar físicamente las tienditas.

Las empresas deben trabajar desde ya en la gestión de precios y rentabilidad con una visión de estos tres horizontes de tiempo. Esto les permitirá lograr hacer frente a los retos del corto plazo y capturar oportunidades de mediano y largo plazo para así crecer y reforzar su posicionamiento de mercado.

<sup>6</sup> Forbes: <https://www.forbes.com.mx/tecnologia-ecommerce-coronavirus-adopcion-mexico/>

<sup>7</sup> Mercado Libre, E-commerce: evolución en los hábitos del consumidor en tiempo de COVID-19, hasta el 3 de mayo

Si tienes preguntas sobre estrategias de precios en tiempo de crisis o sobre cómo puede EY ayudar, contacta a:

**Gilberto Lozano**

Socio Líder de *Business Transformation*

EY Latinoamérica Norte

[gilberto.lozano@mx.ey.com](mailto:gilberto.lozano@mx.ey.com)

**Juan Solana**

Socio de *Business Transformation*

[juan.solana@mx.ey.com](mailto:juan.solana@mx.ey.com)

**Louis Tronel**

Gerente de *Business Transformation*

[louis.tronel@mx.ey.com](mailto:louis.tronel@mx.ey.com)





#### Acerca de EY

EY es líder global en servicios de auditoría, asesoría de negocios, fiscal-legal, fusiones y adquisiciones. Las perspectivas y los servicios de calidad que entregamos ayudan a generar confianza y seguridad en los mercados de capital y en las economías de todo el mundo. Desarrollamos líderes extraordinarios que se unen para cumplir nuestras promesas a todas las partes interesadas. Al hacerlo, jugamos un papel fundamental en construir un mejor entorno de negocios para nuestra gente, clientes y comunidades.

Para obtener más información acerca de nuestra organización, visite el sitio [ey.com/mx](https://ey.com/mx)

© 2020 Mancera, S.C.  
Integrante de Ernst & Young Global  
Derechos reservados

EY se refiere a la organización global de firmas miembro conocida como Ernst & Young Global Limited, en la que cada una de ellas actúa como una entidad legal separada. Ernst & Young Global Limited no provee servicios a clientes.