

ACIERTOS Y HERRORES EN PRICING

01 La importancia del precio

La variable más importante en la generación de beneficios es la fijación de precios, puesto que las restantes variables de una estructura empresarial de costos totales, tales como costos variable totales, gastos fijos de estructura y volúmenes, obtienen todas en igual porcentaje de aumento (volúmenes) o disminución (costos variables totales y/o gastos fijos de estructura) una importancia cuantitativa menor. Por supuesto que la empresa que pueda eficientizar todos esos ítems en el más breve tiempo, alcanzará un grado superlativo de productividad, pero la que le reportara con mayor rapidez y contundencia el incremento de beneficios o la disminución de pérdidas es la eficiencia en el manejo de los precios.

Es destacable significativamente que la fijación de precios (pricing) es una espada de doble filo que genera beneficios al incrementarlo y pérdidas al disminuirlo, en igual proporción, tarea que nos proponemos demostrar con ejemplos cuantitativos.

Hacemos previamente un pequeño repaso histórico del tema pricing que efectuaron distintos autores en diferentes años; así podemos citar a Spencer A. Tucker (1971 Pricing for Higher Profit), Marn y Rosiello (1992 Managing price, gaining profit), Marn, Roegner y Zawada (2003 The power of pricing), Wetenhall, Morel y Rutstein (2002 The untapped power of pricing), Kent Monroe (1979 Pricing, making profitable decisions), Dolan y Simon (1996 Power pricing), entre otros.

Encuestas de prestigiosas consultoras realizadas sobre economías de empresas pertenecientes al índice S&P 1500 se ha evaluado que un incremento del precio del 1% ha obtenido un incremento de beneficios del 8% (McKinsey), a su vez análisis de cinco años de estudios sobre múltiples industrias han arrojado resultados que un incremento del 2% sobre el precio de venta arrojaron beneficios de hasta el 50% (Boston Consulting Group).

Si como remarca Jean Baudrillard, "el precio de las cosas deviene de la economía psíquica del valor... y el precio pagado es también el del goce, cuyo índice baja tendencialmente según el ciclo de reproducción ampliada de la satisfacción" (Crítica de la economía política del signo), podemos considerar que la satisfacción en productos y servicios se manifiestan a través de sus atributos. Considerando productos/servicios de avanzada tecnología (teléfonos celulares, audios, videos, fotografía, etc.) y otras no tanto (zapatillas, lácteos sofisticados, panes saborizados, etc.), debemos deducir que los consumidores aceptan desembolsar un precio mayor por atributos diferenciales del genérico en cada caso. Imaginemos como consumidores los atributos que consideramos únicos (reales o imaginarios) en productos/servicios de nuestras marcas preferidas, si el precio aumentara de \$ 20 a \$ 20,20, probablemente lo seguiríamos consumiendo.

Esto significa un incremento de apenas el 1% o sea 0,20 centavos que pagamos; lo que vamos a demostrar es cómo este pequeño porcentaje puede disparar el beneficio de manera más que proporcional.

La capacidad de generar beneficios del precio se potencia cuando el mark up de contribución es menor que cuando es mayor. En momentos en que la situación de la empresa es económicamente crítica, mayor es la atención a prestar al pricing.

Los estudios mencionados anteriormente coinciden en que en general la demanda permanece estable cuando el incremento del precio es del porcentaje mencionado y que aún produce beneficios con una leve baja de la misma.

El porcentaje de variación en el precio (incremento o disminución), tendrá un efecto (beneficios o pérdidas) siempre relacionado a la situación original de la estructura de precios, costos y beneficios de la empresa; un mismo porcentaje no produce siempre igual resultado (positivo o negativo) en diferentes estructuras económicas.

En el ejemplo que desarrollaremos, al análisis comparativo entre las variables de ingreso total (precio x cantidad), costos variables (costo variable unitario x cantidad), volúmenes

(cantidades vendidas) y gastos fijos (por área funcional: marketing, producción, administración), modificarán la rentabilidad de la siguiente manera:

- A) Aumentar + PRECIO 1%, aumenta beneficios 20%.
- B) Disminuir - COSTOS VARIABLES 1%, aumenta beneficios 13%.
- C) Aumentar + VOLÚMENES 1%, aumenta beneficios 7%.
- D) Disminuir - GASTOS FIJOS 1%, aumenta beneficios 6%.

Estos guarismos se cumplirán en la estructura de precios, costos, volúmenes y beneficios del ejemplo que seguidamente desarrollamos.

El Sr. Cutuli y su hijo tienen una fábrica de camisas de alta calidad que venden al por mayor a canales de distribución minoristas, constituyendo una clásica pyme textil.

La estructura de precios, costos, volúmenes y gastos fijos es la siguiente:

Precio de venta unitario:	\$	100
Costo variable unitario:	\$	65
Margen contribución unitario:	\$	35
Volumen:	q	3000
Gastos fijos de estructura:	\$	90000

Con estos datos establecemos el siguiente

Cuadro I:

Ingreso total (\$ x q):	\$	300000	100%
Costos variables totales (Cvu x q)	\$	195000	65%
Margen de contribución bruta	\$	10500	35%
Gastos fijos de estructura	\$	90000	30%
Beneficio neto antes de impuestos	\$	15000	5%

Si la decisión del Sr. Cutuli y su hijo es la de incrementar el precio de venta en 1% y manteniéndose la demanda sin variación, se muestra a la siguiente variación de beneficios.

Cuadro II:

Ingreso total (\$ x q):	\$	303000	100%
Costos variables totales (Cvu x q)	\$	195000	64%
Margen de contribución bruta	\$	10800	36%
Gastos fijos de estructura	\$	90000	30%
Beneficio neto antes de impuestos	\$	18000	6%

La consecuencia de esta decisión es el INCREMENTO del beneficio en \$ 3000 sobre el Cuadro I, si el beneficio original era de \$ 15000 el incremento en valores relativos es del 20%.

Si por el contrario la decisión hubiese sido la de DISMINUIR el precio en el mismo porcentual, con demanda constante, el efecto es la REDUCCIÓN del beneficio original a \$ 12000.

He aquí la importancia del precio y el doble filo de la espada.

De las dos variables que en marketing componen el ingreso total (\$ x q), hemos analizado el precio y su incidencia en los beneficios, analizamos ahora el comportamiento de las cantidades del mismo modo.

Cuadro III:

Ingreso total (\$ x q):	\$ 303000	100%
Costos variables totales (Cvu x q)	\$ 196950	65%
Margen de contribución bruta	\$ 106050	35%
Gastos fijos de estructura	\$ 90000	30%
Beneficio neto antes de impuestos	\$ 16050	5%

El incremento del 1% del volumen de unidades, pasar de 3000 a 3030, reporta un beneficio absoluto de \$ 1050 adicionales sobre los \$ 15000 originales, que en valor relativo es del 7%, sensiblemente menor de los \$ 3000 y porcentual del 20% que obtuvimos con igual variación en el precio.

De las diferentes variables que administra una gerencia comercial, el pricing (política de precios), debe ocupar un lugar preponderante tanto en su faz táctica y estratégica en la instrumentación de:

- a) Propuestas de valor dinámicas al consumidor
- b) Fijaciones de precios alternativas
- c) Comunicaciones creativas de precios
- d) Evaluación de beneficios y monitoreo del mercado

La destreza en el manejo del pricing minimiza el riesgo empresarial en toda situación macroeconómica.

"Cínico es quien sabe el precio de todo y el valor de nada"
Oscar Wilde (1854-1900)

Noviembre 2008