



Felix Krohn
 Director General
 Simon-Kucher & Partners
 Velázquez 18, 7º izq.
 28001 Madrid
 Tel.: +34/91/328 93 70
 Fax: +34/91/328 93 90
 felix.krohn@simon-kucher.com



Philip W. Daus
 Senior Consultant
 Simon-Kucher & Partners
 Velázquez 18, 7º izq.
 28001 Madrid
 Tel.: +34/91/328 93 70
 Fax: +34/91/328 93 90
 philip.daus@simon-kucher.com

www.simon-kucher.comwww.tecnipublicaciones.com/electricidad

electro

NOTICIAS

Abril 2009, pág. 52-57

actualidad
mercado

DESCUENTOS SIN TON NI SON

Félix Krohn

Socio y director general de Simon-Kucher & Partners en España.

Philip W. Daus

Senior consultant en la oficina de Madrid de Simon-Kucher & Partner.



En este informe, elaborado por la prestigiosa consultora Simon-Kucher & Partners, se analiza cómo la alternativa de aplicar descuentos desproporcionados en los precios finales, sin seguir unos criterios coherentes de actuación, puede ocasionar graves perjuicios al sector en general e incluso, a nivel particular, poner en riesgo la supervivencia de la empresa que los aplica.

Fuente del material fotográfico: Ingram



I. El impacto de los descuentos

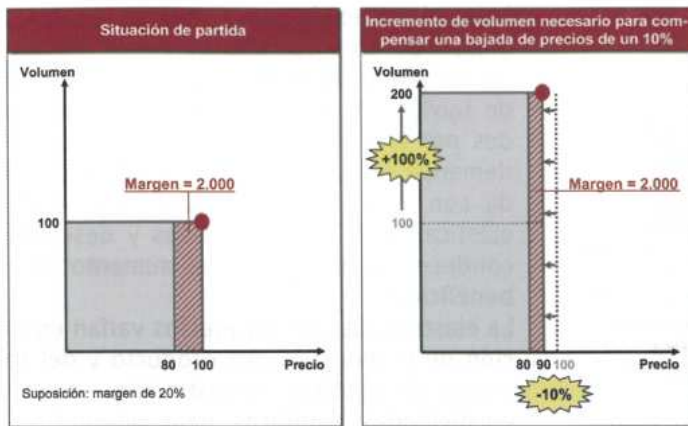
En tiempos de crisis, muchas empresas ofrecen descuentos que son demasiado altos 'sin ton ni son'. Éstos no sólo inducen guerras de precios que reducen los márgenes de una industria de forma permanente, sino que también tienen un impacto mucho más inmediato: Pueden reducir los beneficios de una empresa de manera drástica y poner en riesgo su supervivencia. Ante eso, la pregunta que surge es si muchos directivos son conscientes de las graves consecuencias que los descuentos tienen sobre el destino de su empresa.

En los últimos tiempos, estamos viendo cómo muchas empresas -sean del sector que sean- están intentado frenar las caídas de las ventas con fuertes bajadas en los precios. En muchas ocasiones, esa política conduce a una espiral de bajadas de precio, ya que los competidores se ven forzados a igualar los descuentos y 'promociones'. Mientras que los precios y márgenes del sector van bajando, el único beneficiario de todo ello es el cliente pues, incluso cuando termina la crisis, el cliente suele disfrutar de niveles de precios más bajos y las empresas sufren las consecuencias de márgenes reducidos, ya que suele costar bastante volver a los niveles anteriores.

En muchos casos, los responsables de las empresas no son conscientes de las graves consecuencias que pueden tener los descuentos sobre su industria a medio plazo. Pero aún hay más, porque, en muchos casos, las empresas ni tan siquiera son conscientes de las graves e inmediatas consecuencias que pueden tener esos descuentos sobre los beneficios de su propia empresa.

Según un estudio del IE Business School y Simon-Kucher & Partners, la mitad de las empresas españolas no cuantifica los efectos que el descenso de los precios, por ejemplo, en forma de descuentos o rebajas, tiene sobre los beneficios. Sin embargo, estamos seguros de que algunos gerentes se llevarían una desagradable sorpresa si empezaran a hacerlo.

Impacto de una bajada de precios de un 10%



(figura 1) **SIMON • KUCHER & PARTNERS**

Por ejemplo, supongamos que una empresa tiene sólo un producto del que vende 100.000 unidades a un precio de 100% con un margen del 20%; en esta situación, la empresa generaría unos beneficios de 2 millones de euros. Pero si esta empresa bajase sus precios en ‘sólo’ un 10%, a 90%, cuántas unidades tendría que vender para generar los mismos beneficios que antes.

La ilustración 1 muestra la respuesta: 200.000 unidades, es decir, un 100% más! Incrementar las ventas un 100% en un mercado saturado resulta prácticamente imposible. Además, en muchos mercados maduros, el margen de explotación suele ser menor para la mayoría de las empresas, lo que implica que el incremento en las ventas debería ser incluso mayor para mantener los beneficios estables.

Para averiguar, en el caso específico de cada empresa, cuánto tendrían que aumentar los volúmenes para igualar ciertas bajadas de precios, se puede aplicar la tabla de la ilustración 2, en la que no sólo se demuestra el efecto de las bajadas de precios, sino también el impacto de una subida de los mismos.

Lo que se constata es que suele ser mucho más fácil y profesional realizar ligeras subidas de precios que conseguir fuertes subidas de los volúmenes (teniendo en cuenta que hay que conseguir las sin bajar los precios).

Estas diferencias entre subidas de precios y volumen en el impacto en los beneficios tienen una explicación muy sencilla, una subida siempre afecta a los beneficios directamente, mientras que una subida de volúmenes también aumenta los costes variables, lo cual disminuye el impacto positivo.

Los ejecutivos tienen que concienciarse de los efectos tan sumamente negativos que suponen las bajadas de precios, los descuentos

y las ‘promociones’. Es necesario cuantificar con antelación los posibles efectos de los cambios de precios sobre los volúmenes de venta y los beneficios o, por lo menos, hay que cuantificar cuánto se tiene que aumentar el volumen de venta para mantener los beneficios estables. Esto se puede hacer utilizando el cálculo aplicado anteriormente, que se basa en la fórmula de los beneficios (beneficios = precio * volumen – costes), o simplemente usando la tabla de la ilustración 2, pues

tomar decisiones con tanto impacto basándose únicamente en la intuición y el ‘buen presentimiento’ no sólo es imprudente, sino que resulta altamente peligroso para la supervivencia de la empresa.

II Prever el efecto de cambios de precios

El efecto de los descuentos y bajadas de precios depende de la elasticidad de éstos. Aunque este indicador clave sigue siendo un ‘desconocido misterioso’ para la mitad de los ejecutivos españoles, conocer la elasticidad es imprescindible para evitar los descuentos demasiado altos y maximizar los beneficios.

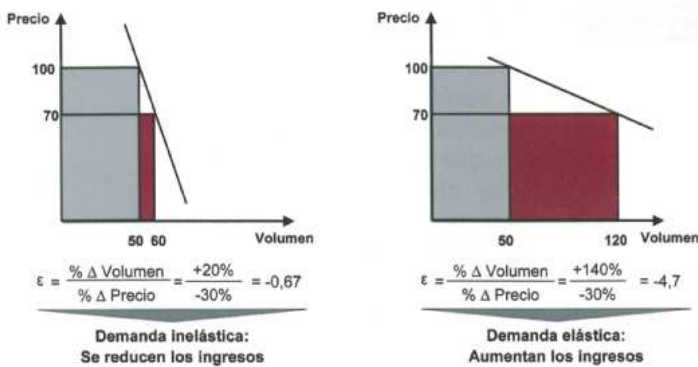
Los descuentos y bajadas de precios suelen tener un fuerte impacto negativo sobre los beneficios; sin embargo, existen casos -aunque poco comunes- en los que las bajadas de precios realmente guían hacia un aumento de los beneficios. El tipo de efecto y el impacto de las bajadas (y subidas) de precios sobre los beneficios depende de la elasticidad de los mismos.

Evaluar la relación entre precios y volumen

Bajadas de precios											Subidas de precios																
Reducción del precio %	Margen bruto										Incremento del precio en %	Margen bruto															
	0.05	0.10	0.15	0.20	0.25	0.30	0.35	0.40	0.45	0.50		0.55	0.60	0.65	0.05	0.10	0.15	0.20	0.25	0.30	0.35	0.40	0.45	0.50	0.55	0.60	0.65
	Incremento del volumen en % para lograr el mismo margen de contribución																										
2.0	67	25	15	11	8.7	7.1	6.1	5.3	4.7	4.2	3.8	3.4	3.2	2.0	29	17	12	9.1	7.4	6.3	5.4	4.8	4.3	3.8	3.5	3.2	3
3.0	150	43	25	18	14	11	9.4	8.1	7.1	6.4	5.8	5.3	4.8	3.0	38	23	17	13	11	9.1	7.9	7	6.3	5.7	5.2	4.8	4.4
4.0	400	67	38	25	19	15	13	11	9.8	8.7	7.8	7.1	6.6	4.0	44	29	21	17	14	12	10	9.1	8.2	7.4	6.8	6.3	5.8
5.0	100	50	33	25	20	17	14	13	11	10	9.1	8.3	5.0	50	33	25	20	17	14	13	11	10	9.1	8.3	7.7	7.1	
7.5	300	100	60	43	33	27	23	20	18	16	14	13	7.5	60	43	33	27	23	20	18	16	14	13	12	11	10	
10.0		200	100	67	50	40	33	29	25	22	20	18.2	10.0	67	50	40	33	29	25	22	20	18	17	16	14	13	
15.0			300	150	100	75	60	50	43	38	33	30	15.0	75	60	50	43	38	33	30	27	25	23	21	20	19	
30.0						600	300	200	150	120	100	86	30.0	86	75	67	60	55	50	46	43	40	38	35	33	32	
40.0							800	400	267	200	160	40.0	89	80	73	67	62	57	53	50	47	44	42	40	38		

(figura 2) **SIMON • KUCHER & PARTNERS**

Elasticidad de precios y demanda inelástica y elástica



(figura 3)

SIMON • KUCHER & PARTNERS

La elasticidad de precios indica cuánto cambiará el volumen vendido en función de un cambio de precios. Por ejemplo, si una empresa vende 50.000 unidades de un producto al precio de 100€, y si al bajar el precio a 70€ las ventas suben a 60.000 unidades (o lo que es lo mismo, si al bajar los precios en un 30% el volumen aumenta en un 20%), la elasticidad de precios es de $20\% / -30\% = -0,67$. Las elasticidades de precios suelen ser negativas, dado que para la mayoría de los productos el volumen vendido sube tras bajar los precios. La elasticidad cuánto sube (baja) la demanda al bajar (subir) los precios, representada por la inclinación de la curva precio-demanda (ver ilustración 3).

Con elasticidades por debajo de -1 (ej., -0,67 y -0,25), se habla de una demanda inelástica (la curva precio-demanda tiene poca inclinación). Frente a una demanda inelástica, los descuentos y las bajadas de precio siempre disminuyen los beneficios, mientras que las subidas de precios conducen hacia su aumento.

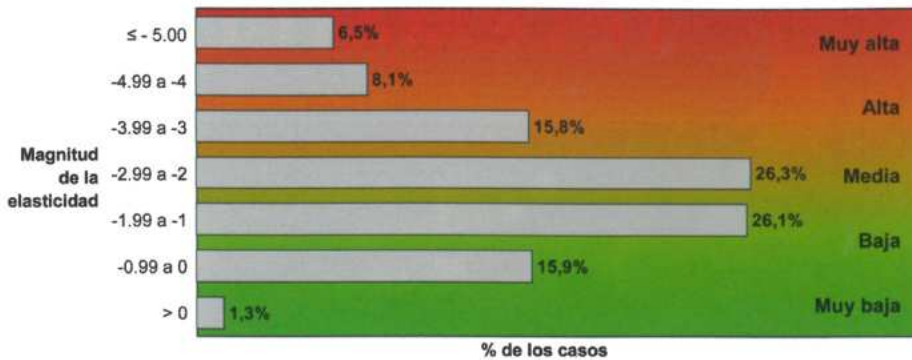
En el ejemplo anterior se aprecia que si al bajar el precio de 100 a 70€ las ventas subiesen de 50 a 120.000 unidades (aumento de un 140%), la elasticidad de precios sería de $140\% / -30\% = -4,7$. En general, elasticidades por encima de -1 (ej., -4,7) indican una demanda elástica (y una curva precio-demanda con inclinación alta). Si la demanda es elástica, la bajada de precios y descuentos conducen siempre hacia el aumento de los beneficios.

La elasticidades de los precios varían en función de la industria, del producto y del segmento de clientes. La ilustración 4 muestra elasticidades empíricas para diferentes industrias. Se puede observar que, en la mayoría de los casos, las elasticidades están entre -1 y -3 (las industrias incluidas en el estudio trabajan sobre todo en el ámbito B2C, y para estas empresas las elasticidades suelen ser menores). Dado que es difícil medir elasticidades de forma muy exacta, se recomienda bajadas de precios sólo en casos en los que la elasticidad de precios esté por encima de -2 (siempre teniendo en cuenta las reacciones de la competencia).

Para elasticidades entre -1 y -2, es necesario realizar un análisis profundo de la situación específica para cuantificar el efecto económico de la variación del precio.

Resulta así de simple, la elasticidad de precios se define como el cambio del volumen vendido en función de un cambio de los precios; el concepto no es ni 'misterioso' ni 'altamente complejo', pero sí tremendamente importante porque representa la única forma de maximizar los beneficios sin recurrir a penosas reducciones de costes. Por lo tanto,





Fuente: Bijmolt, Van Heerde, Pieters (2005), n = 1.782 casos observados

SIMON • KUCHER & PARTNERS

extraña saber que, según el estudio ‘La gestión de precios de las empresas en España’, realizado por IE Business School y Simon-Kucher, un 47% de las empresas españolas nunca mide elasticidad de precios. La fijación de los mismos y la concesión de descuentos se basan, en la mayoría de los casos, en los presentimientos de los directivos, en lugar de en un análisis cuantitativo de las elasticidades. Peor aún, muchos responsables sobrestiman completamente la elasticidad de los precios. Esto puede ser muy peligroso para los beneficios y -en tiempos de crisis- poner en riesgo la supervivencia de la empresa. A continuación se expone un caso real. Un fabricante de bienes de consumo (alimentación), con un margen neto de un 10%, bajó los precios de todos sus productos, sin diferenciación, en un 7,5%. En la primera parte de este artículo se demostró cómo a través de un simple cálculo basado en la fórmula de los beneficios, el volumen de ventas tendría

que haber aumentado en un 300% sólo para mantener los beneficios estables antes de esta bajada de los precios. Sin embargo, esto implicaría una elasticidad de precios de $300\% / -7,5\% = 40$. Pero, en la realidad, las elasticidades para alimentos no suelen ser tanto, ya que normalmente oscilan entre -1 y -3 y, en casos excepcionales, hasta un -5. Es más, estas elasticidades todavía no tienen en cuenta las reacciones competitivas. En el actual entorno económico, los

competidores emprenden las mismas acciones de precios, lo que conduce a precios bajos y márgenes reducidos sin que los volúmenes crezcan. En otras palabras, en este caso -como en muchos otros que observamos en la actualidad- bajas los precios un 7,5% es dar un ‘descuento tonto’ y tiene el mismo efecto que tirar el dinero por la ventana. Entonces, ¿cómo se pueden frenar las caídas de la demanda si no es a través de bajar los precios y ofrecer descuentos o ‘promociones’? Existen muchas alternativas que resultan menos dañinas sobre los beneficios. Algunas de ellas son: conceder unidades de productos o servicios extra, que aumentan el volumen pero no reducen los precios e ingresos; reducir capacidades y producción de la industria y mandar (dentro del marco legal) señales creíbles para mantener los niveles de precios estables; hacer un bundling inteligente de productos que no sólo incluya descuentos, sino que explote la



disponibilidad de pago del cliente; diferenciar la oferta e incluir LEAs (Less Expensive Alternatives) en el portafolio de productos con precios más bajo, pero con un valor añadido inferior; aumentar la calidad del producto o servicio manteniendo los precios estables; vincular la concesión de descuentos a contrapartidas (compra de más volumen, contratos de duración más larga, comportamiento favorable del cliente que guía hacia ahorros en logística y transporte o que incluye actividades de marketing), etc. Dar simples descuentos de precios siempre debería ser la última opción.

En resumen, conocer la relación entre cambios del precio y los efectos resultantes sobre el volumen (elasticidad de precios) es la base fundamental para tomar cualquier decisión sobre los mismos. Una estimación fiable del impacto de las actividades de Pricing requiere, por lo menos, un conocimiento básico de las elasticidades de precio. Iniciar bajadas y dar descuentos sin por lo menos haberse preguntado qué elasticidad sería necesaria para alcanzar los objetivos de estas bajadas es extremadamente peligroso. Además, siempre existen al-

ternativas a las bajadas de precios con efectos mucho menos dañinos sobre los beneficios.

III Cómo medir la elasticidad de precios

Para poder medir la elasticidad de precios no se necesita un Premio Nóbel de Economía. De hecho, existen muchas metodologías para llegar a resultados fiables -desde las más complejas a las más simples-. En esta entrega describiremos cinco de los métodos que más aplicamos en nuestros proyectos para fijar los precios de los productos de los clientes. No obstante, es importante destacar que sólo se puede llegar a resultados que sean válidos y de fiar a través de una mezcla de varias metodologías y de múltiples fuentes de datos, y aplicando mucha experiencia en la interpretación de los resultados del análisis.

1. Observación de datos de mercado.
2. Experimentos de precios.
3. Talleres con expertos PRICESTRAT.
4. Interrogación Directa con Van Westendorp.
5. Interrogación Indirecta con Análisis Conjoint. ■



Asegure su rentabilidad

TR8-RS485

Analizador de tensión y corriente continua, multi-canal

TR8-RS485, es un nuevo concepto de analizador especialmente diseñado para la supervisión y el control de su planta fotovoltaica.

Con TR8-RS485, podrá disponer de toda la información en tiempo real, y detectar de manera precoz, y remotamente, cualquier incidencia que ocurra. De este modo aumentará la rentabilidad, y acortará de manera considerable el retorno de su inversión.

OPC-DA

Dispositivo incluido en PowerStudio Scada

CIRCUTOR

Tecnología para la eficiencia energética



Vial Sant Jordi s/n 08232 Viladecavalls (Barcelona)

Tel. (+34) 93 745 29 00 - Fax: (+34) 93 745 29 14 - e-mail: medida@circutor.es - www.circutor.com