



Felix Krohn

Director General

Simon-Kucher & Partners
C/Velazquez 18, 7th floor- 28001 Madrid
Tel. +34/91/328 93 70, Fax +34/91/328 93 90
e-mail: felix.krohn@simon-kucher.com
Internet: www.simon-kucher.com



Ignacio Gómez Garzón

Senior Consultant

Simon-Kucher & Partners
C/Velazquez 18, 7th floor- 28001 Madrid
Tel. +34/91/328 93 70, Fax +34/91/328 93 90
e-mail: ignacio.gomez@simon-kucher.com
Internet: www.simon-kucher.com

MK Marketing + Ventas

Marzo de 2009



Utilización de las tres palancas del beneficio

Volumen y margen en tiempos de crisis

¿Cómo deberían responder las empresas españolas a la crisis actual? Desde luego la gestión de costes por sí sola no es suficiente; se debe luchar también desde el lado de los ingresos y las ventas. A continuación se exponen cinco lecciones presentes en las mejores estrategias.

Félix Krohn e Ignacio Gómez Garzón, Socio y Director General de Simon-Kucher & Partners en España, y Senior Consultant en la oficina de Madrid de Simon-Kucher.

AUTOR: KROHN, FÁIX y GÓMEZ GARZÓN, Ignacio

TÍTULO: Utilización de las tres palancas del beneficio. Volumen y margen en tiempos de crisis.

FUENTE: "MK Marketing+Ventas", Nº 244 Marzo 2009. Pág. 24

DESCRIPTORES:

- Gestión de precios
- Crisis
- Pricing
- Ventas

RESUMEN:

En una crisis, además de los costes, se debe luchar también desde el lado de los ingresos y las ventas. En el proceso es importante recordar las leyes fundamentales de la economía: la correlación entre volumen, precio y margen. El volumen y el precio tienen una correlación inversa. Cuanto mayor sea éste último, menor será el número de unidades vendidas. Cuanto menor sea el precio, más comprará el cliente.

Desde la crisis a principios del nuevo milenio la gran mayoría de las empresas ha demostrado una excelente disciplina de costes. Además, la automatización ha avanzado mucho en los últimos años y esto ha permitido la reducción de costes de manera significativa. Por ejemplo, hoy en la compra de un coche se obtiene más por un euro que hace diez años. Por lo tanto, el potencial de reducción de costes es mucho menor que antaño.

En una crisis, además de los costes, se debe luchar también desde el lado de los ingresos y las ventas. En el proceso es importante recordar las leyes fundamentales de la economía: la correlación entre volumen, precio y margen. Es bien conocido el hecho de que el volumen y el precio tienen una correlación inversa. Cuanto mayor sea el precio, menor será el número de unidades vendidas. Cuanto menor sea el precio, más comprará el cliente. Por lo tanto, ¿qué es más obvio en una crisis, que reducir los precios

y ofrecer mayores descuentos para de este modo defender las ventas y mantener el mayor número de empleados posibles?

Richard Wagoner, el consejero delegado de General Motors, tiene una visión tradicional sobre este aspecto: *"Los costes fijos en nuestro sector son extremadamente elevados. Nos hemos dado cuenta de que durante una crisis nos va mejor reducir precios que volúmenes de fabricación. De este modo, seguimos ganando dinero a diferencia de algunos de nuestros competidores"*. Pero las opiniones pueden diferir considerablemente dentro de la misma industria. Lo ha demostrado el consejero delegado de Porsche, Wendelin Wiedeking: *"Nosotros aplicamos una política de precios estables para proteger nuestra marca y evitar de este modo que un descenso de precios en los automóviles nuevos afecte a los de los Porsches usados. Cuando percibimos una reducción de la demanda entonces reducimos el volumen de fabricación, no nuestros precios."*

GESTION DE PRECIOS

Si una empresa asigna un volumen que el mercado difícilmente podrá absorber, entonces será inevitable una erosión del precio y de los márgenes

Como se puede apreciar estas dos respuestas a la crisis son contrapuestas. No hace falta aclarar cuál de los dos ha demostrado tener más éxito en el mercado. Si las cosas hubieran sido diferentes, quizás General Motors, no Porsche, hubiese comprado Volkswagen. Pero también es evidente que General Motors y Porsche no son directamente comparables en términos de posicionamiento en el mercado, costes y flexibilidad. Estas dos opiniones enfrentadas, de Wagoner y Wiedeking, descubren la verdadera esencia del problema: durante ciclos de crisis, ¿cómo se debe

gestionar el volumen y el margen? Las mejores estrategias se pueden resumir en las siguientes cinco lecciones.

Lección 1: Reduzca su volumen de producción

La gestión del volumen en épocas de crisis es extremadamente importante, especialmente cuando las leyes económicas se cumplen y no perdonan. Si una empresa asigna un volumen que difícilmente el mercado podrá absorber, entonces será inevitable una erosión del precio y márgenes. Cuando se ponen en marcha prácticas por las cuales se procura mantener a los empleados ocupados y produciendo, se trasladan al mercado los problemas internos. Mientras que en épocas de bonanza, la combinación de costes fijos elevados y costes variables reducidos son una bendición, en ciclos económicos como el actual son una verdadera maldición. Obviamente, estos elevados costes fijos se intentan distribuir entre un mayor número de unidades vendidas, poniendo al equipo comercial bajo presión. Éste, a su vez, intentará empujar el volumen a través de concesiones en los precios. Cuando, como en las circunstancias actuales, la demanda descende, las consecuencias son amargas para la empresa ya que el equipo comercial, más sí es a tiempo completo, representa un coste fijo elevado. En este mismo momento, un cambio hacia un modelo comercial con bajos costes fijos y costes variables más elevados, ya no es realista. La política de Porsche expuesta por Wiedeking no sólo parte de la base de la flexibilidad en la fabricación. Los planes actuales en la industria del automóvil comprenden la reducción de las jornadas de trabajo y la imposición de largas vacaciones. Compañías en otros países con contratos indefinidos flexibles y que ofrecen una gran flexibilidad en

Los planes actuales en la industria del automóvil comprenden la reducción de las jornadas de trabajo y la imposición de largas vacaciones.



Las reducciones de precios e incremento de descuentos no derivan en un aumento de las ventas ya que los competidores están poniendo en práctica el mismo tipo de iniciativas

horarios y horas de trabajo, pueden beneficiarse de ello. De este modo, es posible reducir la presión derivada de los volúmenes sin tener que recortar puestos de trabajo y/o aplicar los expedientes de regulación de empleo (ERE) temporales.

Lección 2: Luche contra las reducciones de precio

La crisis significa que por el mismo precio se vende menos. Pero esto no quiere decir, bajo ningún concepto, que con un precio más bajo se va a lograr vender el mismo volumen que en épocas anteriores. Ésta es la gran ilusión entre muchos empresarios y directivos, que además nunca llega a convertirse en realidad. Existen dos factores principales responsables de este efecto: primero, la curva de la demanda cae durante una crisis. Los consumidores simplemente compran menos al precio establecido hoy y nada se puede hacer para cambiar esto. Segundo, las reducciones de precios e incremento de descuentos no derivan en un aumento de las ventas ya que los competidores están poniendo en práctica el mismo tipo de iniciativas. Por lo tanto, esto implica una disipación de las esperanzas de alcanzar una mayor cuota de mercado y una estabilización de los volúmenes. No es que el cliente en la crisis actual no compre un coche por su elevado precio, sino por la incertidumbre y porque las preferencias en cuanto a que hacer con el dinero han variado ante el futuro incierto. Las reducciones de precios no desvanecerán la incertidumbre y tampoco lo harán las reducciones de los impuestos que recaen sobre los automóviles como por ejemplo la eliminación del impuesto de matriculación planteado por el Ministerio de Industria. Por lo tanto, hay que ser cautos en la implementación de precios agresivos. El ignorar

esta recomendación puede desembocar en una guerra de precio, en la que nadie ganará más volumen y en la que además se arruinarán los márgenes. Sin embargo, esto no quiere decir que se pueda sobrevivir sin realizar concesiones de precio; pensar esto sería una mera ilusión. En estos casos, siempre será más recomendable realizar descuentos en función de productos que sobre precios.

Por ejemplo, en el caso de un fabricante de caravanas sería aconsejable que regalase una caravana por cada cinco vendidas. Este enfoque tiene dos ventajas: primero, el precio nominal se mantiene, y segundo, el fabricante dispone de una unidad adicional en lugar de ganar menos dinero. Y esto realmente funciona. Es decisivo encontrar el equilibrio correcto entre la gestión del volumen por un lado y la del precio y/o márgenes por otro. Para encontrar este delicado equilibrio, es imprescindible contar con la mayor información posible sobre las elasticidades de precios. Este tipo de información se puede obtener a través de investigaciones sistemáticas, en talleres con directivos o a través de cuidadosas pruebas en el mercado. Además, la comunicación de la reducción de volumen no representa ningún daño para la empresa. Al mismo tiempo, los competidores no responderán con estrategias arriesgadas.

Lección 3: Alinear productos y servicios

En un gran número de empresas los ingresos derivados de servicios y piezas de repuesto representan entre un 15 y un 20% de sus ingresos, pero hasta un 40% del beneficio total. La experiencia dice que el potencial del negocio en el área de los servicios no ha sido explotado de manera óptima durante los años de boom

La experiencia dice que el potencial del negocio en el área de los servicios no ha sido explotado de manera óptima durante los años de *boom* económico anteriormente vividos

económico anteriormente vividos. Es más, algunas empresas incluso se habían olvidado de esta área. Esto no es nada sorprendente: cuando los tiempos de entrega de los productos se encuentran bajo presión, entonces toda la atención se centra en la producción y la habilidad para servirlos en plazo. La empresa Enercon, conocida mundialmente por su liderazgo tecnológico en el ámbito de la energía eólica, garantiza en su contrato de servicio 12 años de rendimiento constante de la turbina.

En esta crisis los factores que debilitan a una empresa no vienen únicamente de la competencia, sino también de los fabricantes de productos complementarios.



Todas las eventualidades están incluidas en un único contrato del servicio; desde las inspecciones hasta las garantías, mantenimiento y reparaciones. El precio de servicio depende del beneficio aportado al cliente por el molino de viento. En este sentido, se podría decir que Enercon contrae un riesgo en el negocio de los servicios al depender el precio del rendimiento aportado por la turbina eólica. Actualmente, más de un 85% de los clientes contrata este tipo de oferta. Para la compañía, esto significa que cuanto mayor sea la base de molinos instalada por la compañía, menor será la probabilidad de que le afecte una crisis como la actual. Zardoya Otis también ha sabido incrementar de manera significativa el porcentaje de ingresos procedente de los servicios ofertados, hasta llegar a un 73% en 2007.

En 2006, Demag Cranes publicó unos resultados de 987 millones, de los que un 18,4% provenía del área de servicios. De la base de 650.000 grúas instaladas, sólo realiza el mantenimiento de un 40%. El objetivo estratégico es el aumento de este porcentaje a un 50, lo que supondría un incremento en los ingresos de 50 millones de euros. Por supuesto, aunque esto no se puede lograr en el corto plazo, durante la crisis es un buen momento para comenzar. El principal competidor de Demag, la empresa finlandesa Konecranes, ya obtiene un 40% de sus ingresos del mantenimiento, y con un beneficio de 407 millones de euros en esta área es el número uno mundial.

En esta crisis los factores que debilitan a una empresa no vienen únicamente de la competencia, sino también de los fabricantes de productos complementarios. Esto hace que las compañías tengan que buscar alternativas empresariales, como por ejemplo, pasar de ser un mero fabricante de componentes o productos a un proveedor de soluciones. Por ejemplo, Amper ha evolucionado

Todas las crisis derivan en un cambio de las necesidades de los clientes y nuevas preocupaciones que ofrecen más oportunidades para empresas creativas e innovadoras

en su negocio, desde la fabricación de porteros automáticos hasta una empresa integradora de sistemas que desarrolla su negocio en diversos sectores.

A lo largo de los años el mercado no se divide en épocas de bonanza económica sino en las fases de ciclo económico difícil. Cuando las cosas se ponen difíciles las empresas débiles y las que no apuestan por la mejora continua a través de una mayor innovación o gestión optimizada sufren y los más fuertes aprovechan la oportunidad para mejorar su posición en el mercado. En este sentido toda crisis es una oportunidad.

Lección 4: Redistribuya recursos y personal

En crisis, la reducción de la demanda en el mercado desemboca en capacidad ociosa¹. Alternativamente, también se puede decir que existe falta de capacidad en marketing y ventas. Un ejemplo claro es el de Opel, que desde hace años tiene una falta de capacidad de marketing. La respuesta lógica ante una situación como la descrita sería un incremento de la capacidad en las áreas de marketing y ventas; esto se logra a través de una redistribución del grupo de apoyo al equipo comercial. Se podría cuestionar la valía de algunas personas en el desempeño de las labores comerciales pero, definitivamente, siempre habrá personas que pueden desempeñar las labores comerciales con éxito. Todo dependerá de la mentalidad inculcada y el liderazgo del equipo. La empresa Würth, dedicada a técnicas de montaje y fijación, durante la crisis de los 90, redistribuyó en un año aproximadamente un 10% de sus empleados dedicados al apoyo al equipo comer-

¹ Capacidad de producción no utilizada.

cial. En un estudio hecho público recientemente se determinó que empresas de éxito reconocido realizan cinco veces más rotaciones internas que otras menos exitosas.

Lección 5: Ofrezca soluciones para clientes preocupados por las crisis

Actualmente se puede observar como los fabricantes de automóviles están ofreciendo descuentos superiores a 2.000 euros. Partiendo de la preocupación que ha existido durante este año por el precio de la gasolina y el gasoil, ¿no tendría más lógica la siguiente oferta? El fabricante de automóviles asegura un precio para la gasolina durante el periodo de renting (tres años). Esto implicaría que suponiendo una conducción anual de 20.000 kilómetros se garantizaría un precio de 1,20 euros / litro en lugar de los 1,50 euros del mercado. Esta oferta implicaría un coste para el fabricante de 1.800 euros a lo largo de tres años, es decir, la duración del renting. Esto supondría un ahorro de 200 euros menos respecto a los 2.000 ofrecidos por los fabricantes de automóviles. Este tipo de garantía sobre el precio de la gasolina debería tener un impacto sobre las ventas mayor que una simple reducción del precio que arruina el margen de un golpe.

Todas las crisis derivan en un cambio de las necesidades de los clientes y nuevas preocupaciones que ofrecen nuevas oportunidades para empresas creativas e innovadoras. Las empresas deberán mantener en mente las lecciones mencionadas para tomar decisiones acertadas con el objetivo de superar la crisis con el mayor éxito. ♦

