



SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

Amsterdam • Bonn • Boston • Brussels • Cologne • Frankfurt
London • Luxembourg • Madrid • Milan • Moscow • Munich
New York • Paris • San Francisco • Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich

Estudio Europeo de Pricing 2009

La Gestión de Precios de las Empresas
Europeas en Tiempos de Crisis

Madrid, octubre 2009

Y:



En cooperación con:

Cranfield
UNIVERSITY



SDA Bocconi
School of Management

Aviso legal

Aviso: Este documento es propiedad de **IE Business School, Simon-Kucher & Partners y Gestiona**. Se prohíbe el uso, reproducción o divulgación del contenido de este material sin permiso previo y por escrito de las empresas propietarias.

© 2009 IE Business School, Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants y Gestiona, Consultoría y Outsourcing. Todos los derechos reservados

Resumen ejecutivo

- En más de la mitad de los sectores encuestados los precios decrecieron fuertemente en los primeros meses de la crisis. Una bajada adicional del 10% eliminaría por completo los márgenes de la mayoría de empresas.
- Preocupante: Sólo 1 de cada 25 directivos entiende cuánto tienen que incrementar los volúmenes para compensar una reducción de precios. La mayoría subestima fuertemente el impacto sobre los beneficios.
- La rentabilidad de una empresa está directamente correlacionada con la prioridad que se otorga a la gestión de precios. Sin embargo, el 55% de las empresas enfoca sus esfuerzos sólo en los costes.
- El 52% de las empresas dicen encontrarse en una guerra de precios – ¡El 95% culpa a la competencia! No obstante, una causa puede ser que el 69% de las empresas dan más prioridad a objetivos de volumen/cuota que a niveles de precio estables.
- No sólo los atacantes, sino casi un tercio de todos los defensores, han incrementando la transparencia de sus precios, aumentando así la probabilidad de una guerra de precios.
- En más de 2/3 de los casos, se estima que la demanda es inelástica. Aún así, el 39% de las empresas con una demanda inelástica han reducido los precios en los primeros meses de la crisis, de manera que, inevitablemente, los ingresos se han visto reducidos.
- La disciplina de precio es clave para asegurar la implementación de la estrategia de Pricing y tapar fugas de precio. Aún así, solo el 24% de las empresas han trabajado su disciplina.
- El 41% de las empresas han incrementado los descuentos y las bonificaciones. Sin embargo, solo el 46% de estas empresas han diferenciado simultáneamente la concesión de descuentos en función del rendimiento del cliente.
- El 80% de los encuestados estiman que los precios permanecerán en los niveles ya reducidos o bajarán aún más. Los retos de Pricing no se solucionarán sin adoptar una gestión más proactiva y sistemática.

Motivo de este estudio

"Los malos tiempos son malos para muchos y buenos para algunos."

Philip Kotler/John A. Caslione*



... ¿y cómo gestionan "algunos" sus precios en la crisis?



* Fuente: "Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence"

(Estudio Europeo de Pricing 2009)

Comentarios de los encuestados

Primeras impresiones

- *“Manejar bien los precios es súper-rentable, aunque en nuestro sector no todo el mundo lo hace y no todo el mundo cree en ello, especialmente la parte comercial.”*
- *“Desgraciadamente se miran más los costes que los precios cuando no siempre debe de ser así.”*
- *“En mi opinión: No existe un conocimiento avanzado en la industria sobre la gestión de precios.”*
- *“En relación a la gestión de costes VS gestión de precios: La gestión de costes esta casi finalizada; la gestión de precios acaba de empezar.”*

Fuente: Estudio Europeo de Pricing 2009; pregunta 1.5: “Comentarios”; pregunta 10.2: “¿Hay alguna otra cosa que quiera comentar sobre el estudio o las preguntas?”

(Estudio Europeo de Pricing 2009)

Contenido

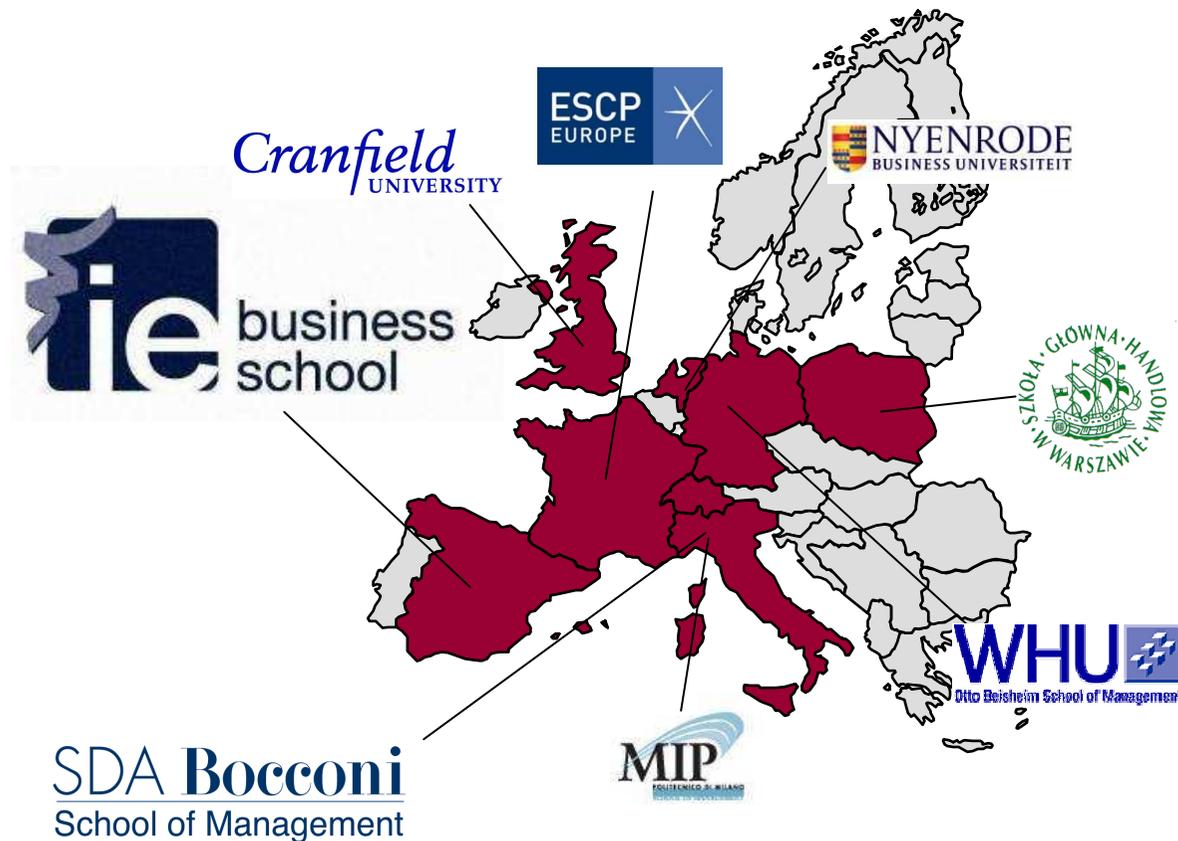


- 1. Muestra y procedimiento**
2. Impacto de reducciones de precio
3. Prioridades estratégicas en tiempos de crisis
4. Medidas concretas para combatir la crisis
5. Perspectivas y recomendaciones
6. Contacto

Estudio de Pricing en cooperación europea

El presente estudio es una iniciativa común entre la consultora líder en Pricing, Simon-Kucher, y algunas de las principales escuelas de negocio de Europa.

Escuelas de negocio



Oficinas Simon-Kucher

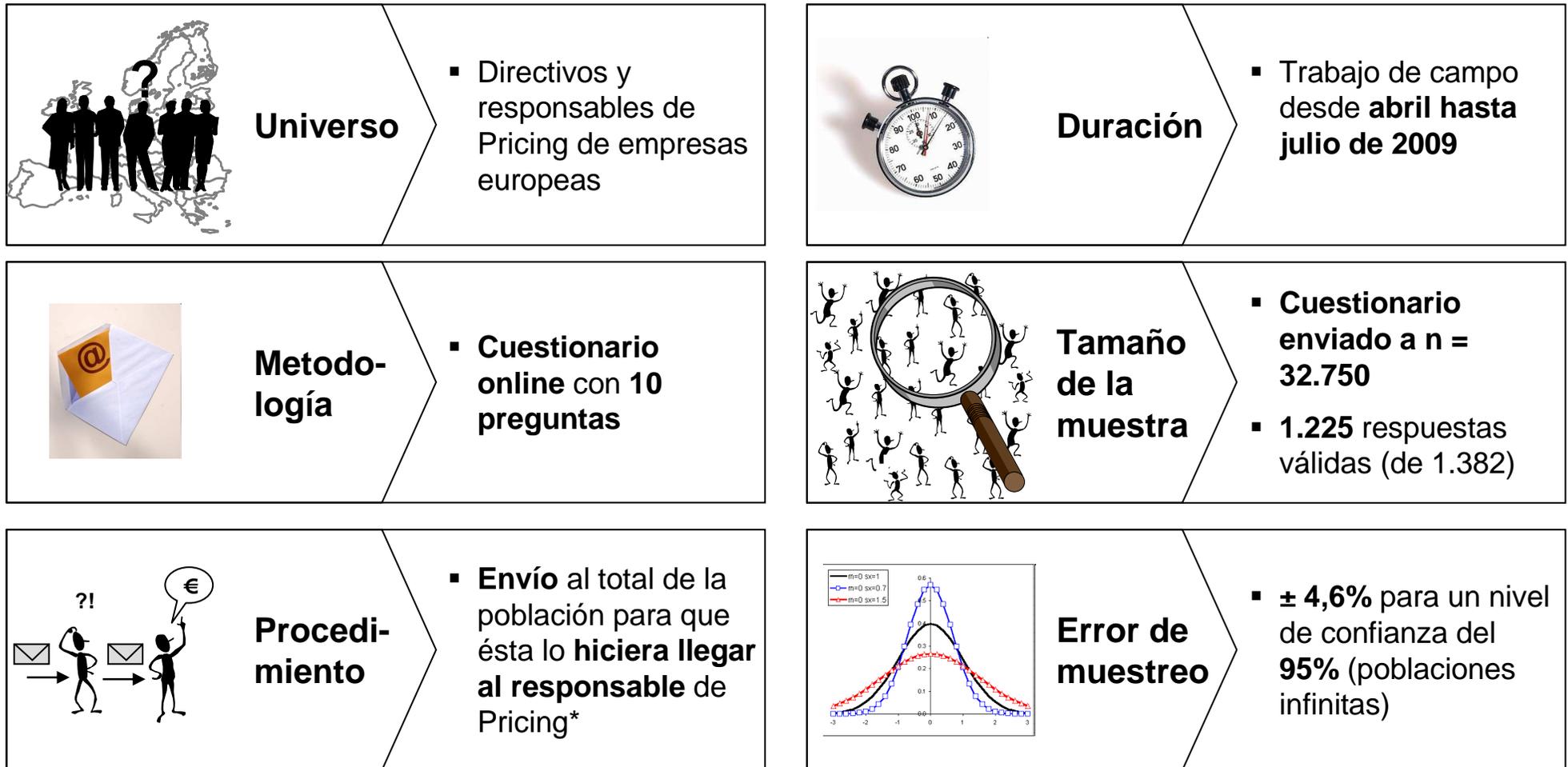
SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

- **Ámsterdam**
- **Bonn**
- **Colonia**
- **Frankfurt**
- **Londres**
- **Madrid**
- **Milán**
- **Munich**
- **Paris**
- **Varsovia**
- **Zúrich**

Ficha técnica

La encuesta se realizó a través de un cuestionario online, que fue enviado a 32.750 directivos y responsables de Pricing de empresas europeas, recibándose 1.225 respuestas válidas.

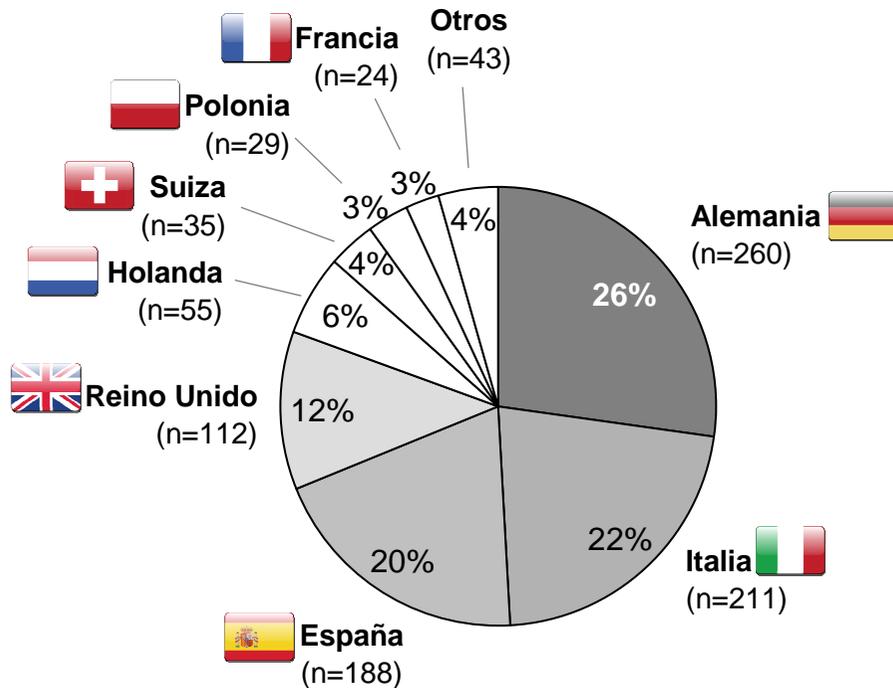


* En Francia y Holanda, el link del cuestionario se ha comunicado a través de un *newsletter* electrónico a los ex-alumnos.

Contribución de países e industrias

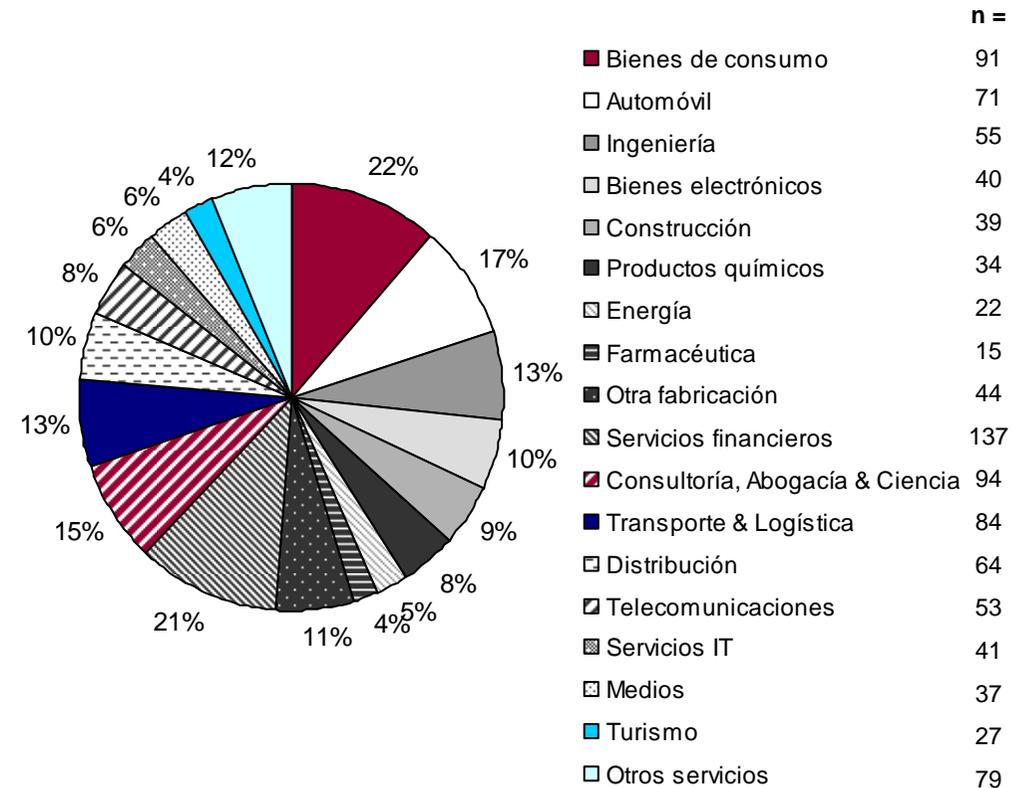
El estudio se ha realizado en 8 países europeos, pero más del 80% de las respuestas provienen de Alemania, Italia, España y Reino Unido. Las principales industrias están representadas en el estudio.

Distribución geográfica



Distribución por industria

Fabricación 46%; Servicios 63%*



* 9% de los encuestados trabajan tanto en fabricación como en servicios.

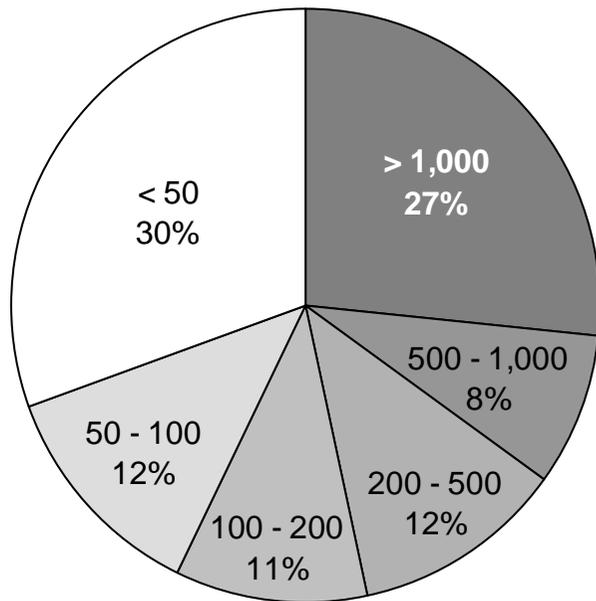
Fuente: Estudio Europeo de Pricing 2009; pregunta 7: "Industria"; pregunta 8.1: "País (sede de la unidad de negocio)"

(Estudio Europeo de Pricing 2009)

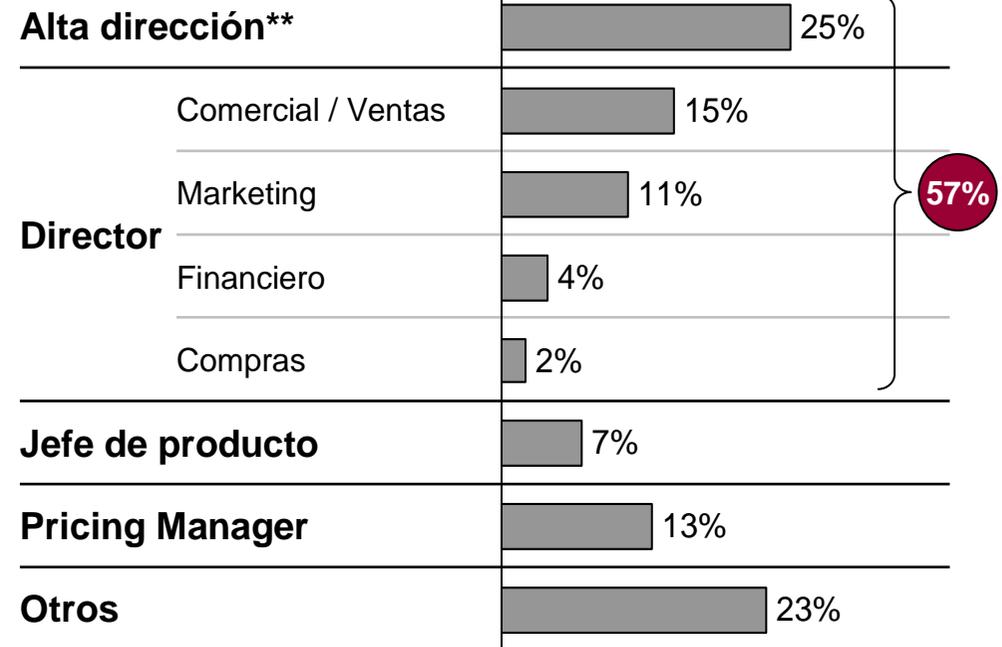
Numerosa participación de grandes empresas y altos cargos

El 57% de los encuestados trabajan en empresas que superan los 100 millones de euros en facturación. Asimismo, el 57% de los participantes ocupa un alto cargo en su empresa.

Tamaño por facturación (en M €)



Cargos*



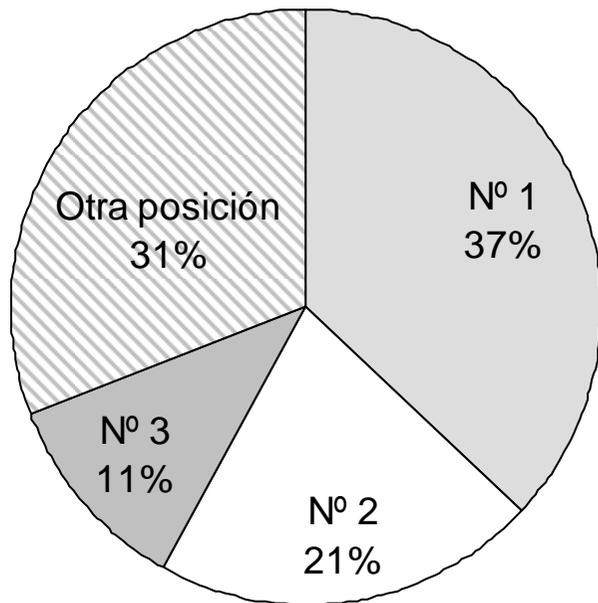
Fuente: Estudio Europeo de Pricing 2009; pregunta 8.3: "Facturación en millones de €"; pregunta 9.1: "Su función dentro de la empresa"; *83% de los encuestados respondió a esta pregunta, **Presidente / consejero delegado o director general

(Estudio Europeo de Pricing 2009)

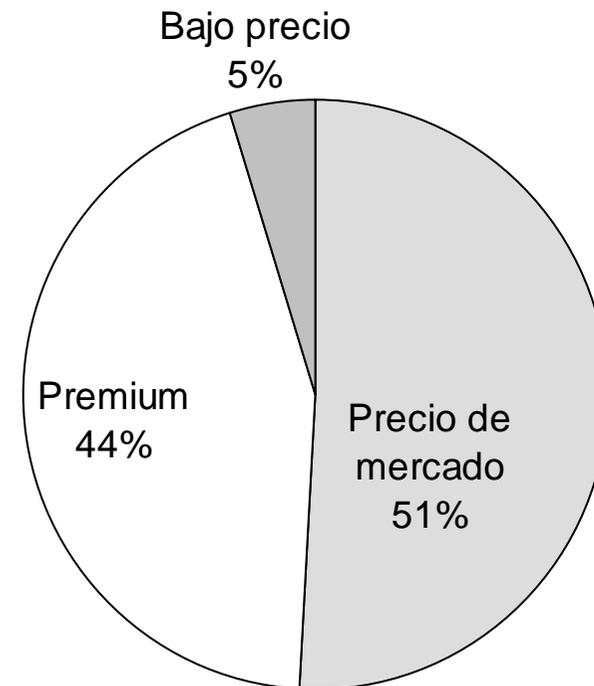
Empresas líderes con precios de mercado o premium

La mayoría de los encuestados trabajan para las tres principales empresas en sus sectores. Sólo el 5% asegura que su empresa sigue una estrategia de bajo precio, el 44% ofrece un producto premium.

Posición en el mercado



Posición de precio



Fuente: Estudio Europeo de Pricing 2009; pregunta 8.4: "Posición en el mercado relevante"; pregunta 8.5: "Posicionamiento de precios"

(Estudio Europeo de Pricing 2009)

Contenido

- 
1. Muestra y procedimiento
 - 2. Impacto de reducciones de precio**
 3. Prioridades estratégicas en tiempos de crisis
 4. Medidas concretas para combatir la crisis
 5. Perspectivas y recomendaciones
 6. Contacto

El precio: La palanca de beneficio más efectiva

Este ejemplo demuestra claramente que una reducción en el precio tiene un mayor impacto sobre los beneficios que un deterioro en cualquier otra de las palancas de beneficio.

Un deterioro del 10% del...

...reduce el beneficio en

	Palanca		Beneficio	
	Antigua	Nueva	Antiguo	Nuevo
Precio	€100	€90	€20M	€10M
Coste variable	€60	€66	€20M	€14M
Volumen de ventas	1M	0,90M	€20M	€16M
Coste fijo	€20M	€22M	€20M	€18M

-50%

-30%

-20%

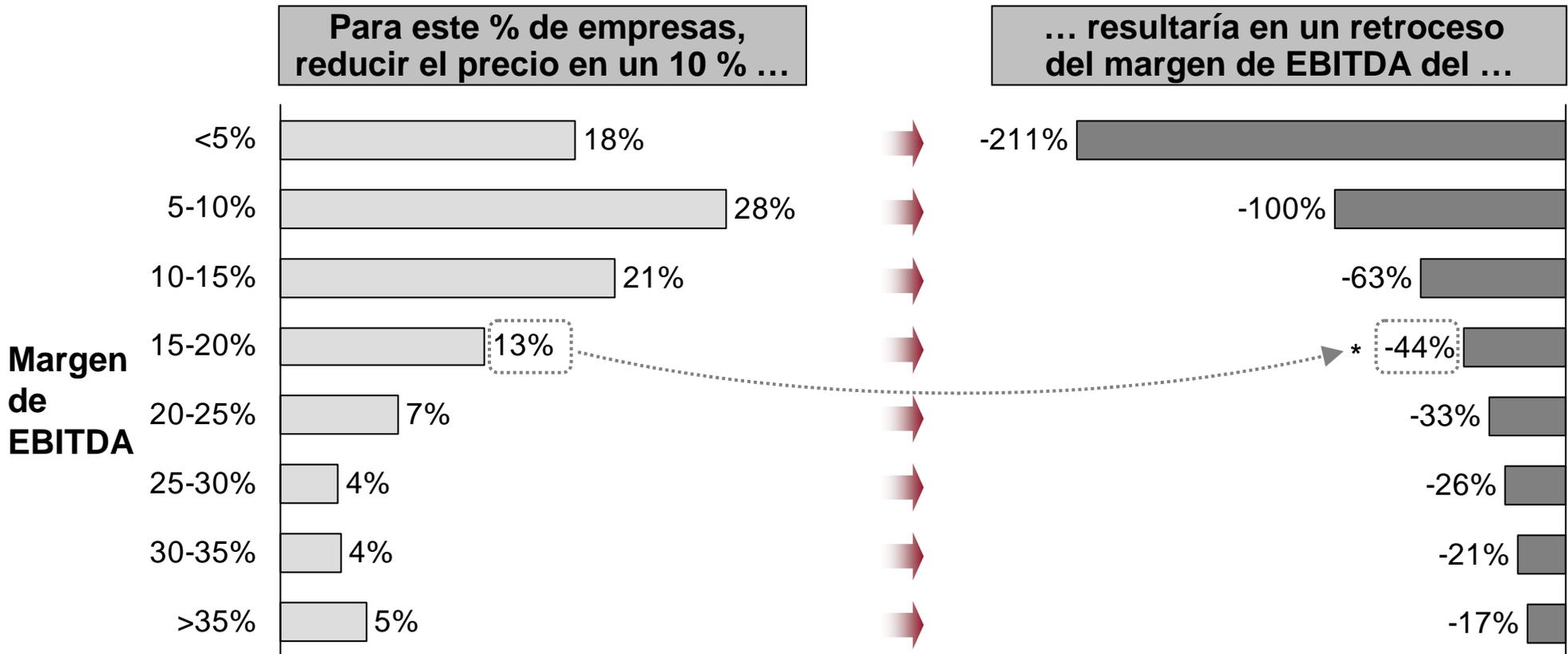
-10%

Fuente: Simon-Kucher

(Estudio Europeo de Pricing 2009)

Bajadas en precio afectan gravemente el margen de EBITDA

Los márgenes de EBITDA de las empresas participantes son bastante escasos. Eso implica que una reducción del precio en un 10% eliminaría casi completamente sus márgenes.



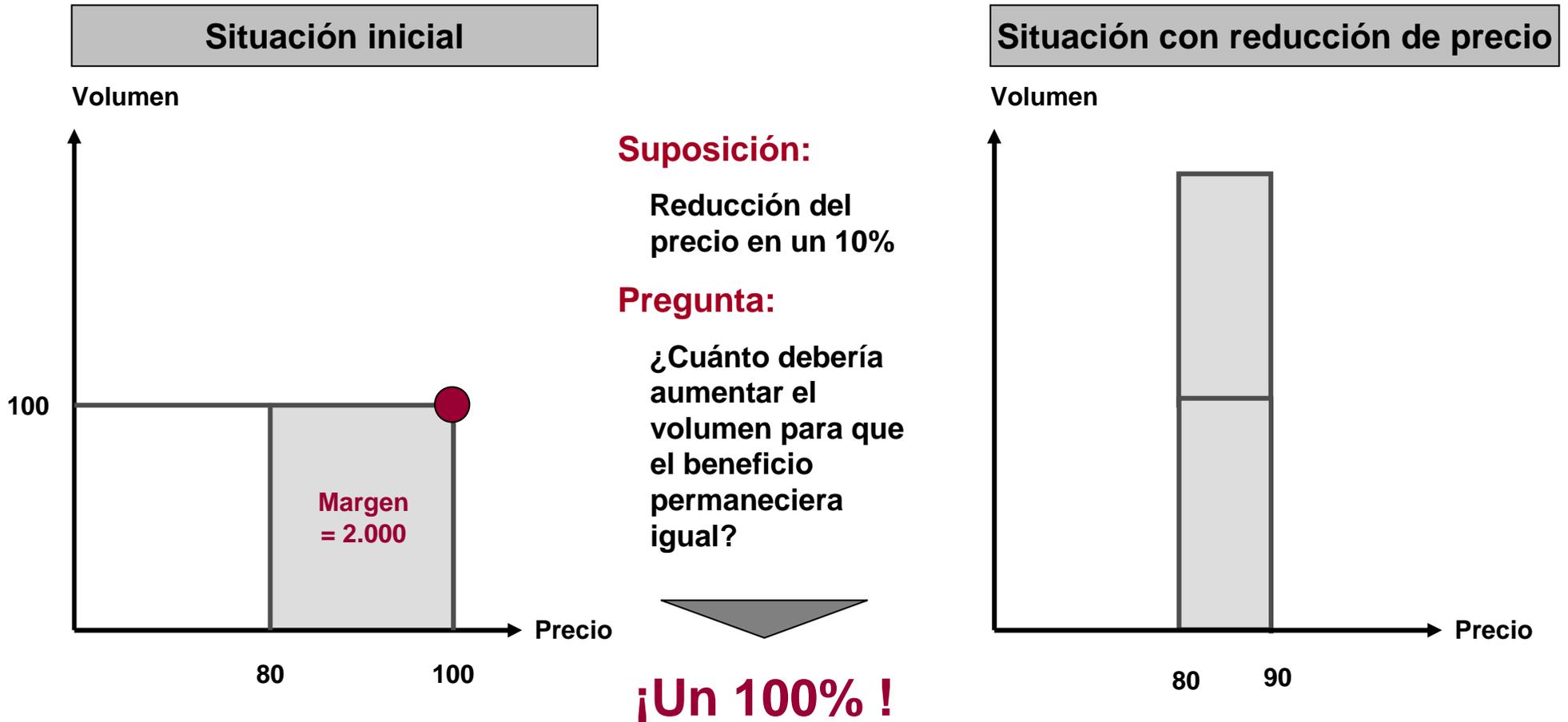
* Se lee como: El 13% de las empresas trabajan con un margen de EBITDA de entre el 15% y el 20% . Por lo tanto, si estas empresas reducen sus precios un 10%, su EBITDA se reduciría un 44% ceteris paribus.

Fuente: Estudio Europeo de Pricing 2009; pregunta 8.6: "EBITDA promedio de los últimos 3 años"; análisis Simon-Kucher

(Estudio Europeo de Pricing 2009)

Ejemplo: El efecto de una bajada en el precio del 10%

¿Se conoce la relación entre precio y volumen?

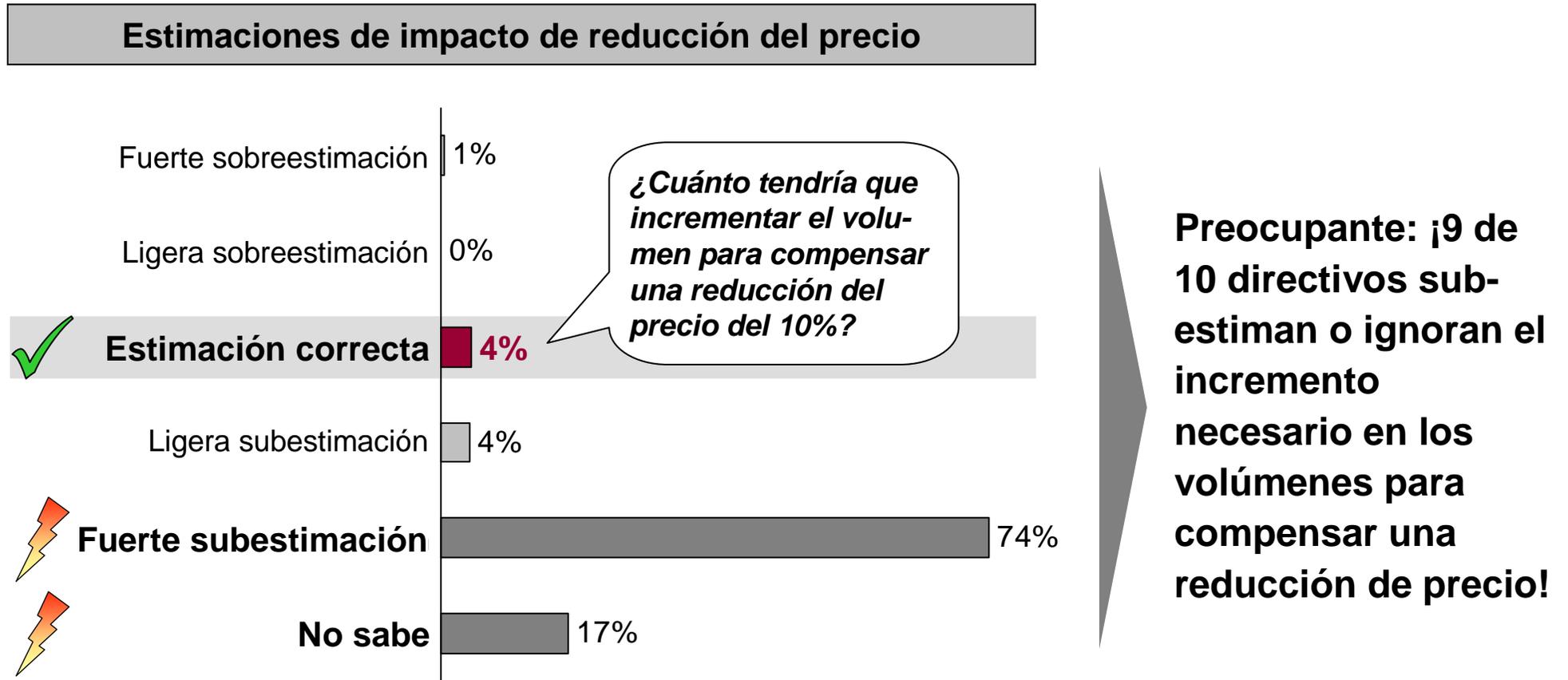


Fuente: Simon-Kucher

(Estudio Europeo de Pricing 2009)

Sólo 1 de 25 directivos estima correctamente el impacto del precio

La mayoría de los encuestados subestiman gravemente el incremento de volumen necesario para compensar una reducción del 10% en los precios.

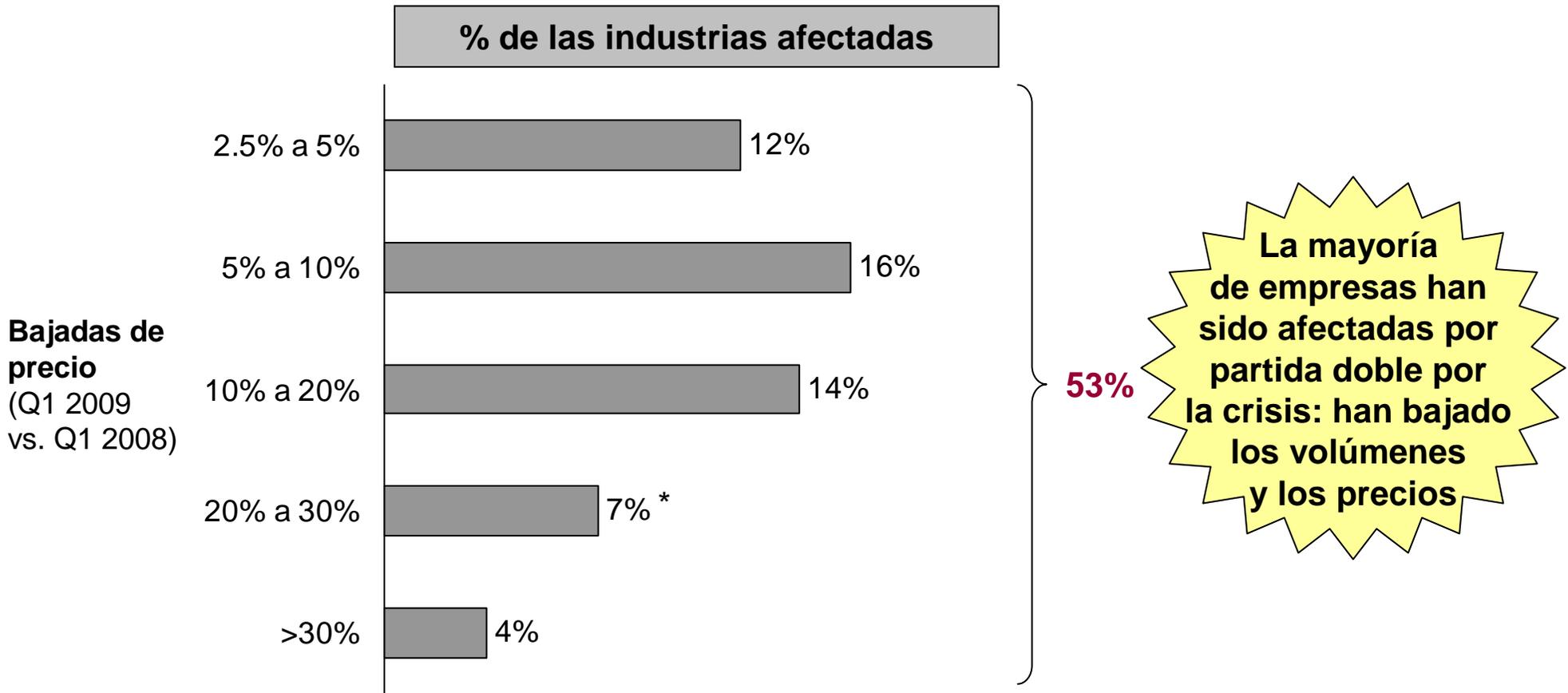


Fuente: Estudio Europeo de Pricing 2009; pregunta 6.2: "Suponiendo que la unidad de negocio más importante bajase los precios un 10% y consigue aumentar los volúmenes de venta. ¿Cuánto tendría que aumentar probablemente el volumen para alcanzar los mismos beneficios con los precios con un 10% rebajados?"; análisis: Simon-Kucher, proximidad de la respuesta del encuestado a la respuesta correcta: estimación correcta = respuesta desvía hasta un 20% de la respuesta correcta, ligera sobre-/subestimación = respuesta desvía hasta un 30% de la respuesta correcta, fuerte sobre-/subestimación = respuesta desvía más de un 30% de la respuesta correcta.

(Estudio Europeo de Pricing 2009)

Bajadas de precio en la mayoría de las industrias

En más de la mitad de las industrias se bajaron los precios de manera significativa en los primeros meses de la crisis.



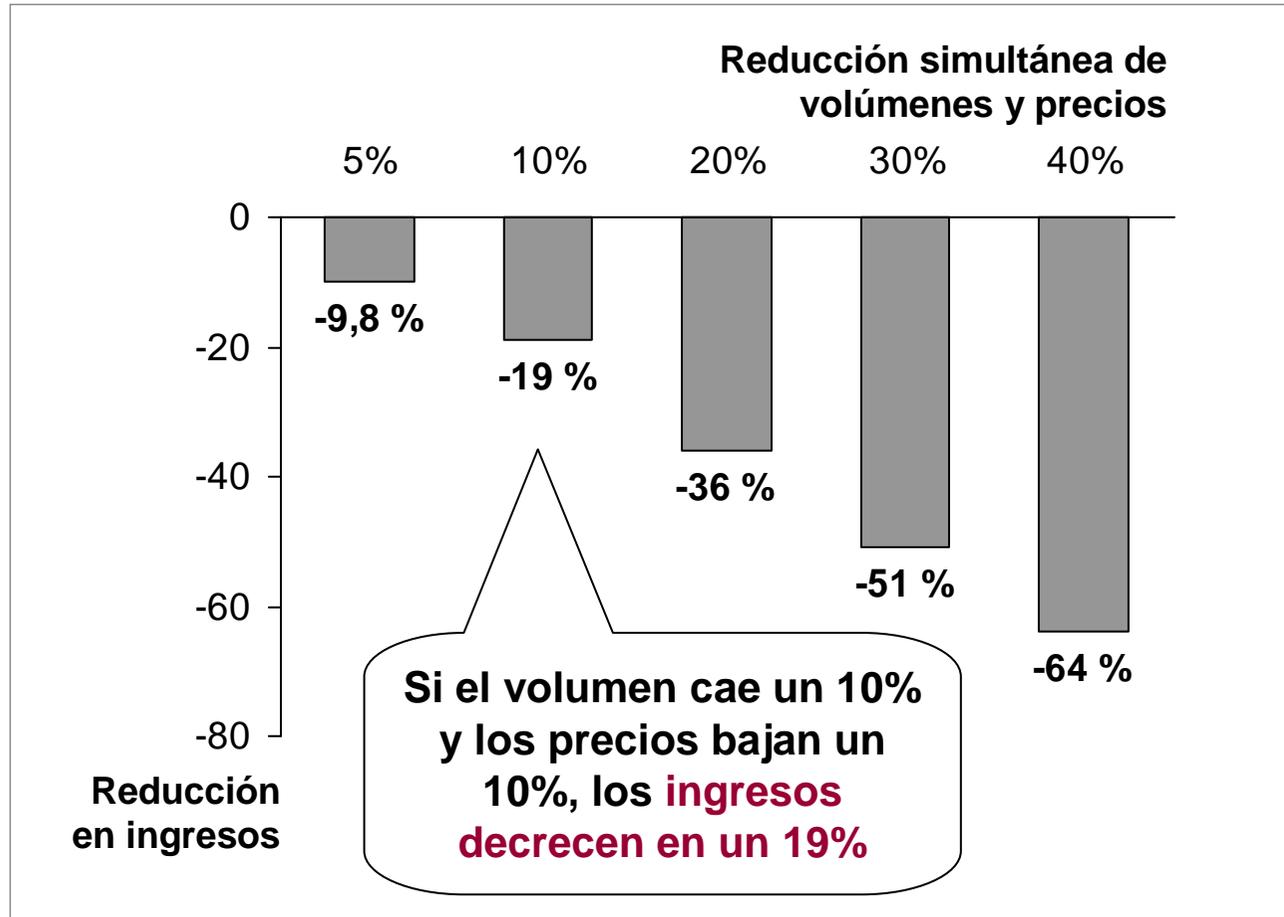
* Se lee como: En el 7% de las industrias, los precios cayeron un 20-30%.

Fuente: Estudio Europeo de Pricing 2009; pregunta 5.1: "¿Cómo han cambiado los niveles de precios medios en el primer trimestre de 2009 en comparación con el primer trimestre de 2008 de la industria?"

(Estudio Europeo de Pricing 2009)

Impacto de una reducción simultánea en precio y volumen

Si retroceden los volúmenes, una bajada de precios empeoraría el impacto sobre los ingresos de manera dramática.



¡Si bajan los volúmenes, defender los precios es vital!

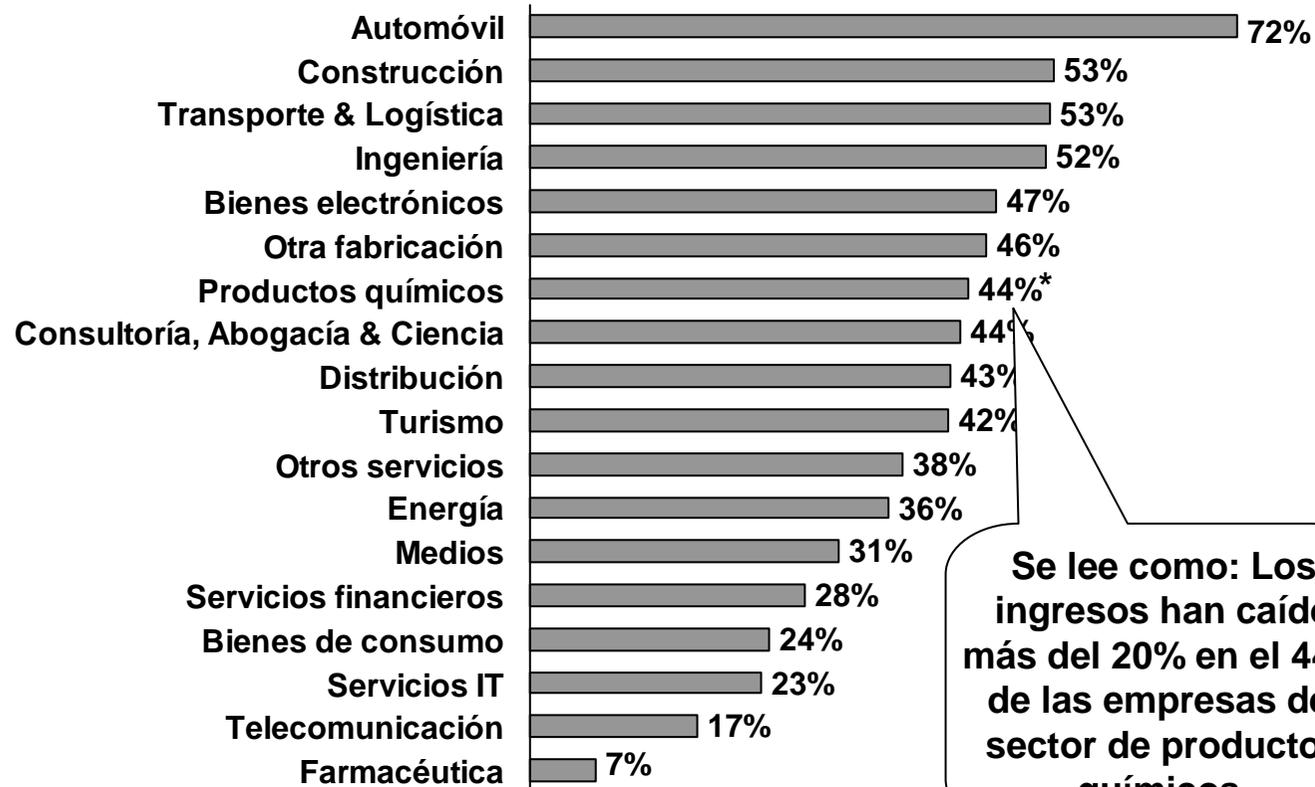
Fuente: Simon-Kucher

(Estudio Europeo de Pricing 2009)

Retrocesos en los ingresos

Aunque no todas las industrias han sufrido el impacto de la crisis por igual, en todas las industrias hay empresas que han asumido dramáticas caídas en ventas durante los primeros meses de la crisis.

Empresas con caídas en ingresos de más del 20%



Se lee como: Los ingresos han caído más del 20% en el 44% de las empresas del sector de productos químicos.

¡Trabajar en reducir los costes no será suficiente para defender el beneficio!

Fuente: Estudio Europeo de Pricing 2009; pregunta 4.1: "¿Cómo han cambiado las ventas/ la facturación en el primer trimestre de 2009 en comparación con el primer trimestre de 2008 de la unidad de negocio?"

(Estudio Europeo de Pricing 2009)

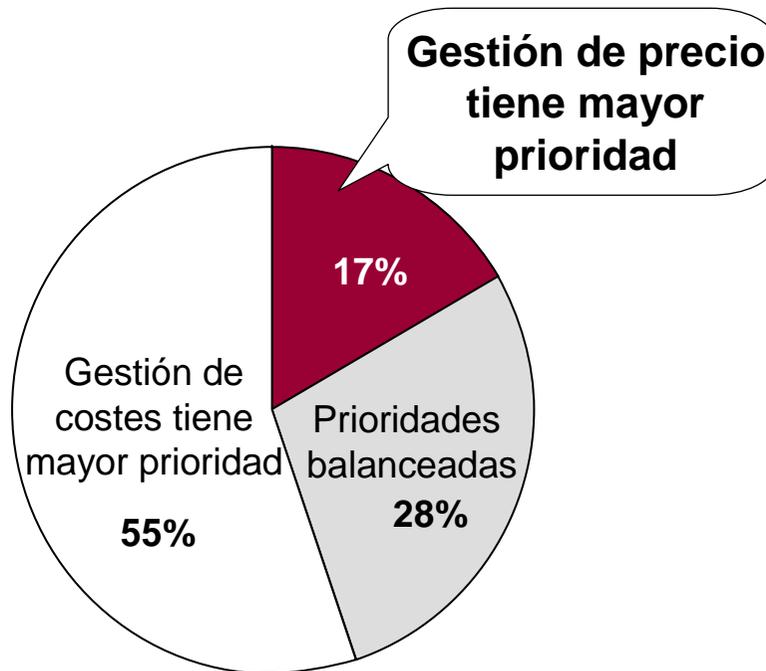
Contenido

1. Muestra y procedimiento
2. Impacto de reducciones de precio
-  3. **Prioridades estratégicas en tiempos de crisis**
4. Medidas concretas para combatir la crisis
5. Perspectivas y recomendaciones
6. Contacto

Prioridades estratégicas: Pricing y rentabilidad

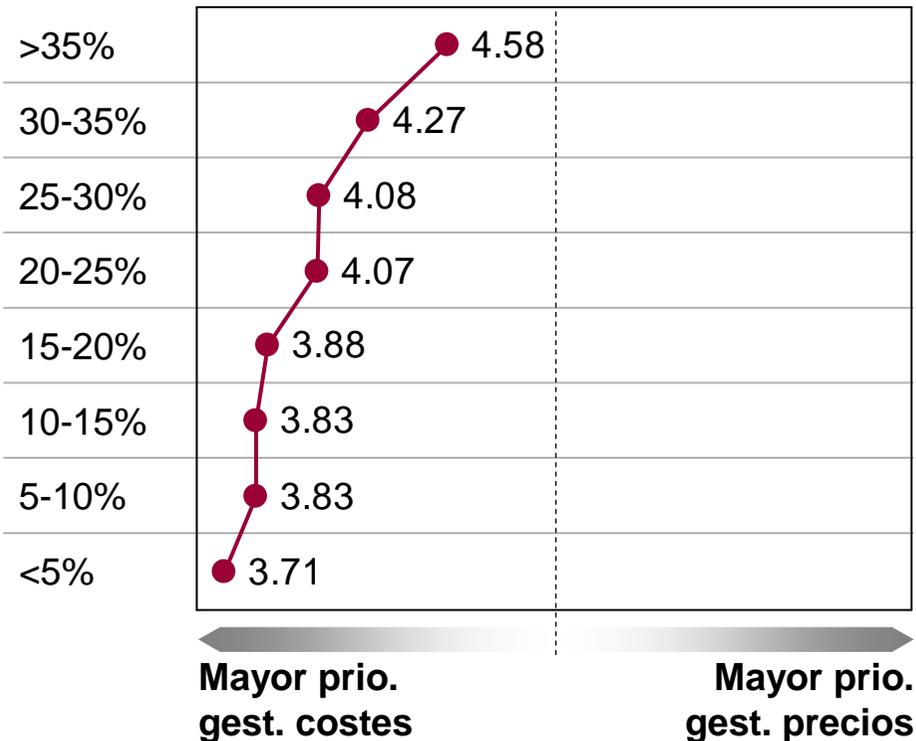
Aunque la mayoría de las empresas le dan más prioridad a la gestión de costes que a la de precios, las empresas que dan prioridad a la gestión de precios muestran una mayor rentabilidad.

Prioridades estratégicas



Prioridades estratégicas y EBITDA

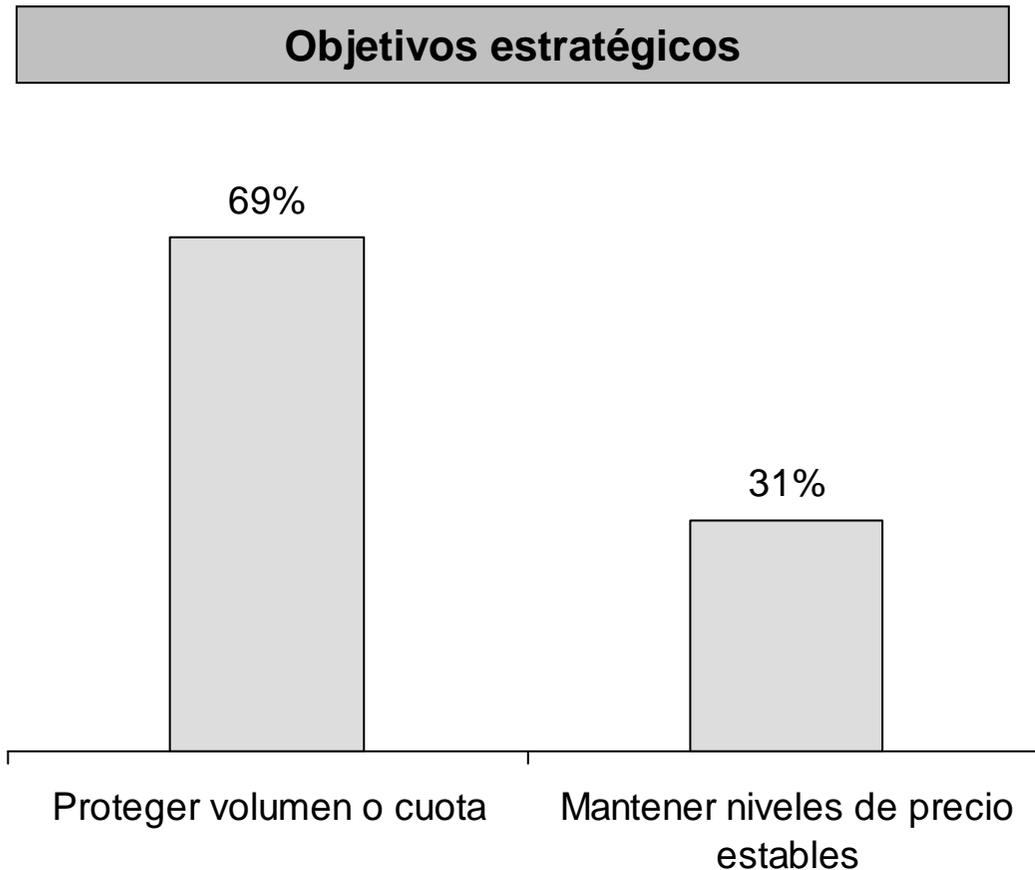
EBITDA:



Fuente: Estudio Europeo de Pricing 2009; pregunta 1.4: "¿Qué objetivo es más importante? 1=Gestión activa de los costes, 5=Igual de importantes, 9=Gestión activa de los precios"; pregunta 8.6: "EBITDA promedio de los últimos 3 años."

Objetivos estratégicos: Objetivos de volumen/cuota vs niveles de precio

La mayoría de las empresas dan más prioridad a objetivos de volumen/cuota que a niveles de precio estables.



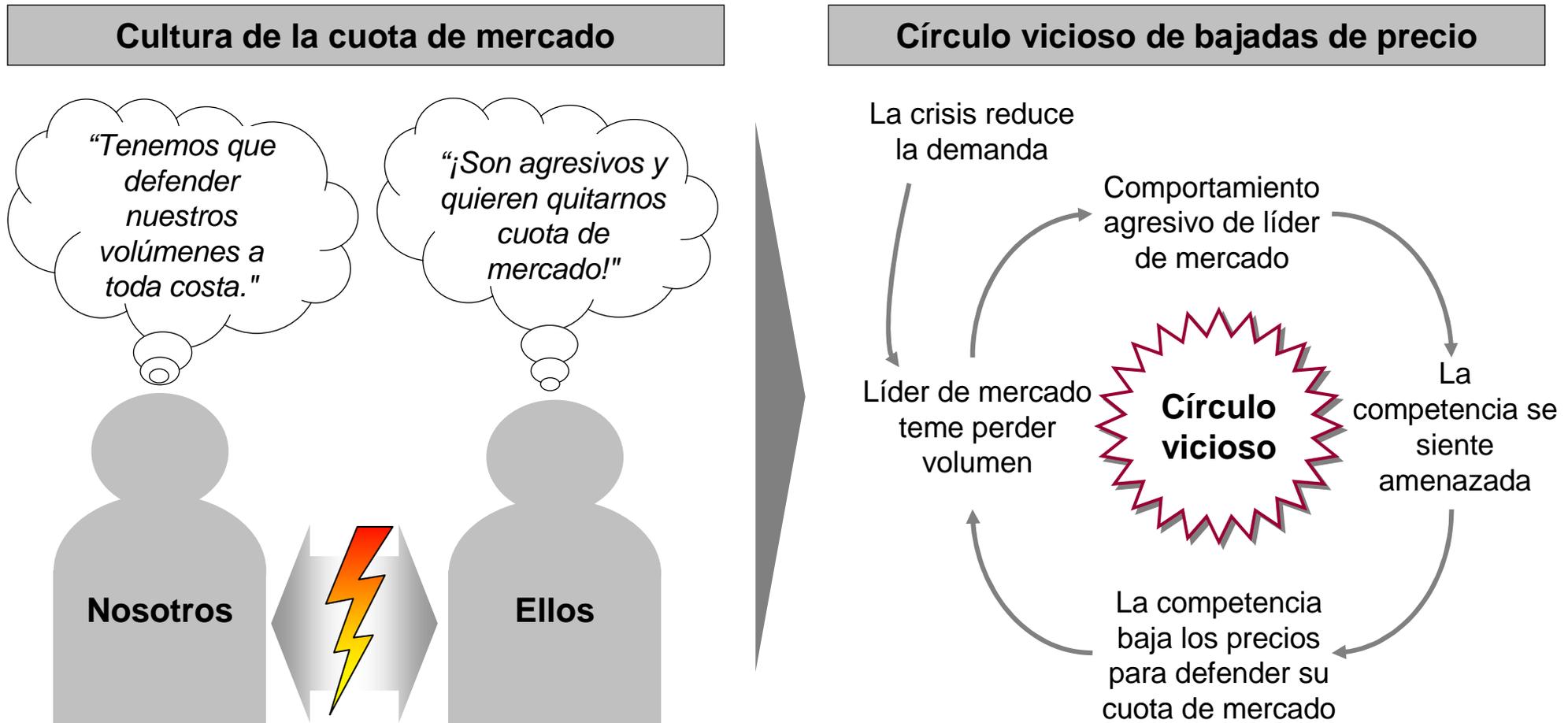
- **Los objetivos de volumen/cuota y precio deberían de ser nivelados.**
- **Empresas que se centran únicamente en objetivos de volumen/cuota son más afines a entrar en guerras de precio**

Fuente: Estudio Europeo de Pricing 2009; pregunta 1: “¿Qué objetivo es más importante? (escala 1-9)”, pregunta 1.1: 1=Proteger cuota de mercado, 5=Igual de importantes, 9=Mantener precios estables; pregunta 1.2: 1=Proteger cuota de mercado, 5=Igual de importantes, 9=Mantener volúmenes estables; pregunta 1.3: 1=Mantener precios estables, 5=Igual de importantes, 9=Gestión activa de los precios; análisis: Simon-Kucher, Proceso Analítico Jerárquico (AHP)

(Estudio Europeo de Pricing 2009)

El resultado de la obsesión por la cuota de mercado: ¡Guerra de precios!

La excesiva obsesión por la cuota de mercado resulta en un círculo vicioso de bajadas de precio difícil de romper, que reduce los márgenes de toda la industria.

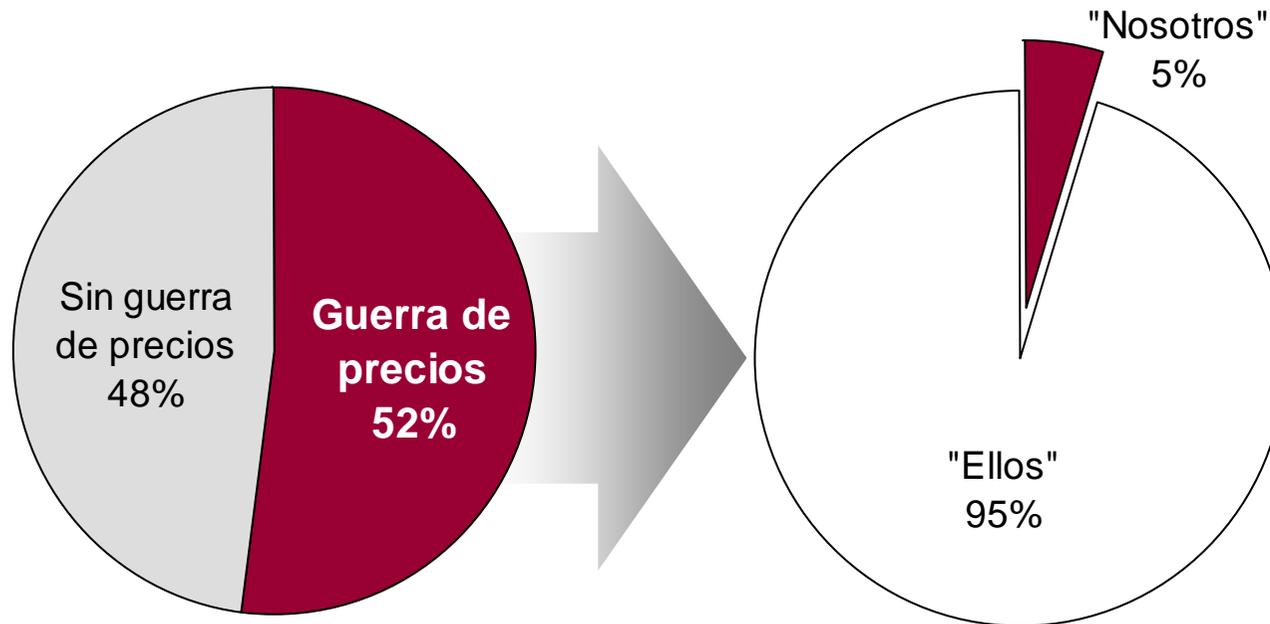


Guerra de precios: ¡Son siempre los otros!

La mayoría de los encuestados dice encontrarse en una guerra de precios – que, según ellos, casi siempre ha sido iniciada por los competidores.

Empresas en guerra de precios

La guerra fue iniciada por ...



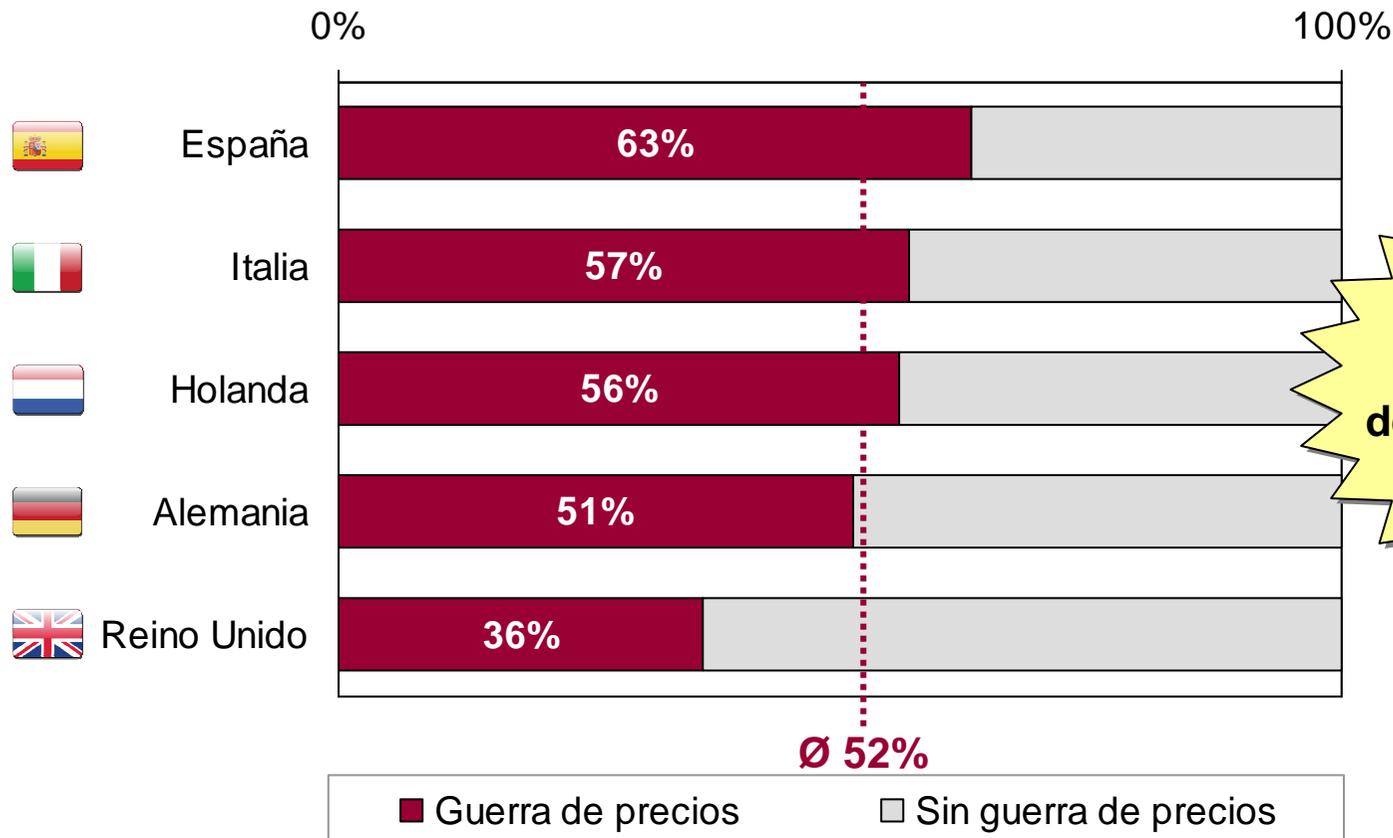
**Guerras de precios:
La mayoría son provocadas inconscientemente por imprudentes medidas de Pricing.**

Fuente: Estudio Europeo de Pricing 2009; pregunta 5.3: "En caso que su industria se encuentra en una guerra de precios, ¿quién inició las bajadas de precios o la guerra de precios?"

(Estudio Europeo de Pricing 2009)

La afinidad a guerras de precios difiere según el país

No todos los países tienen la misma afinidad a las guerras de precios. En España han sufrido guerras de precios más empresas que en cualquier otro país europeo del estudio.



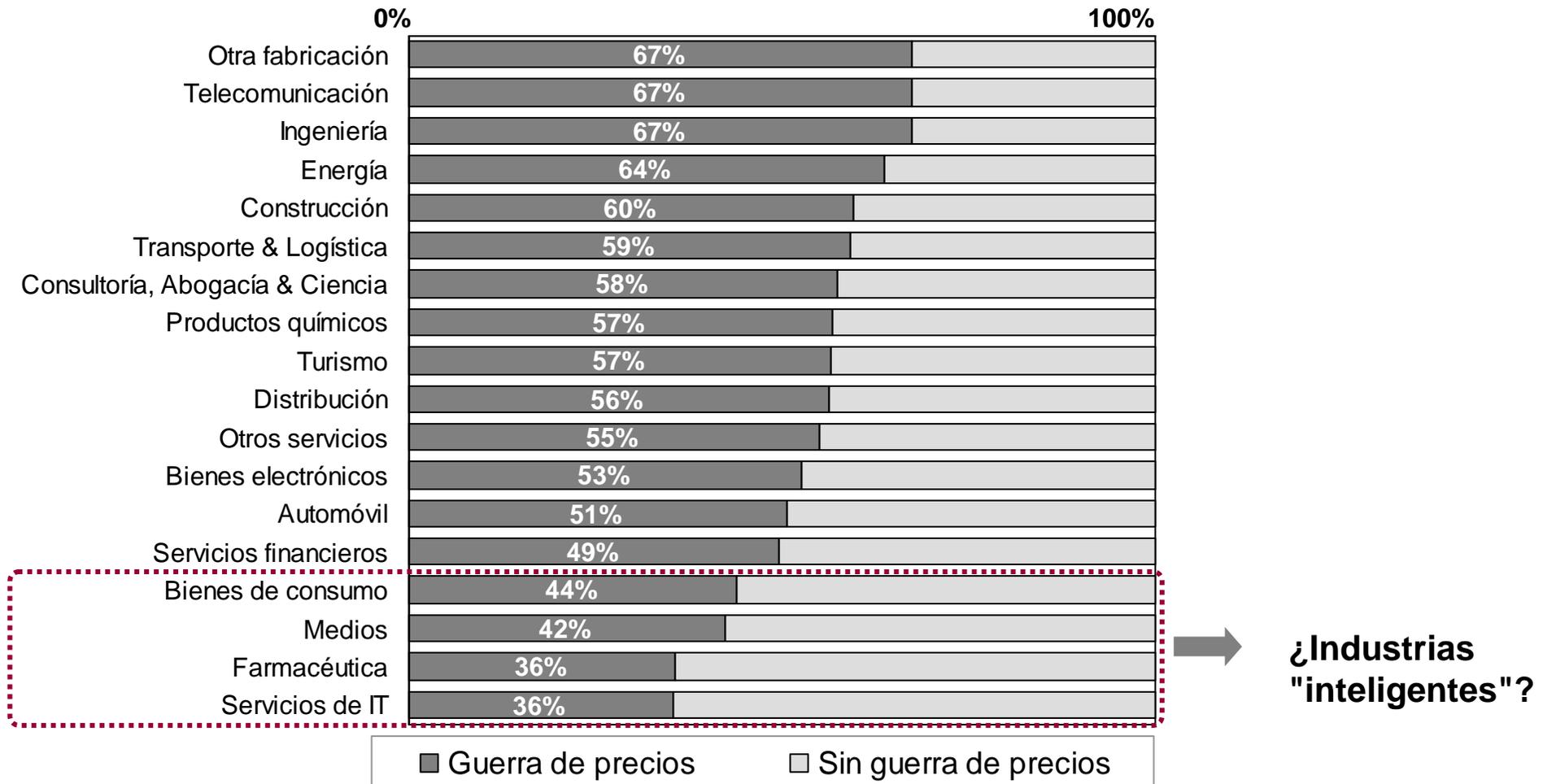
**Experiencia
Simon-Kucher:
Guerras de precios
dependen del entorno
económico y
del Pricing IQ**

Fuente: Estudio Europeo de Pricing 2009; pregunta 5.3: "En caso que su industria se encuentra en una guerra de precios, ¿quién inició las bajadas de precios o la guerra de precios?", por país

(Estudio Europeo de Pricing 2009)

Las guerras de precios en Europa dependen de la industria

“La probabilidad de que una industria entre en una guerra de precios está inversamente correlacionada con su cociente intelectual. Industrias con guerras permanentes son industrias tontas.” (H. Simon)



Fuente: Estudio Europeo de Pricing 2009; pregunta 5.3: “En caso que su industria se encuentra en una guerra de precios, ¿quién inició las bajadas de precios o la guerra de precios?”, por industria

(Estudio Europeo de Pricing 2009)

Contenido

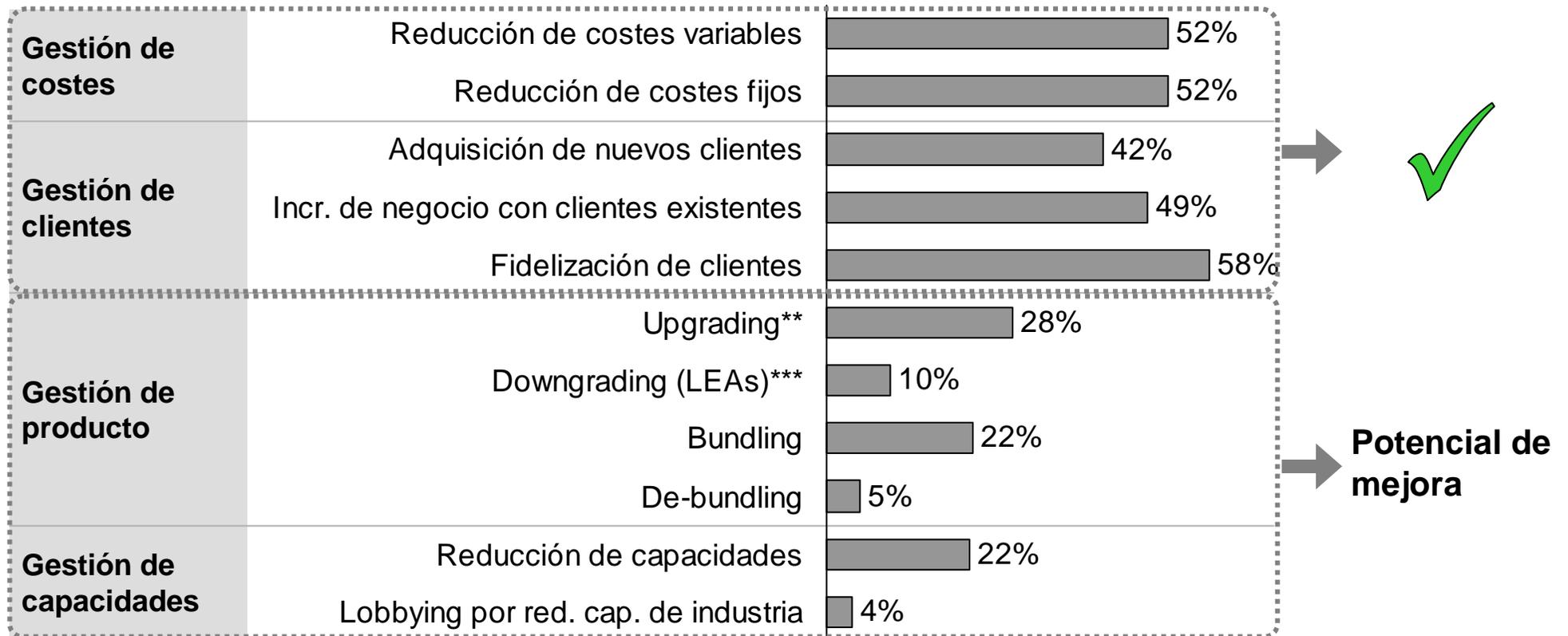
1. Muestra y procedimiento
2. Impacto de reducciones de precio
3. Prioridades estratégicas en tiempos de crisis
4. **Medidas concretas para combatir la crisis**
5. Perspectivas y recomendaciones
6. Contacto



Medidas no relacionadas al Pricing

Mientras que la mayoría de las empresas han trabajado mucho su gestión de costes y de clientes, la gestión de producto y de capacidades todavía ofrecen potencial de mejora.

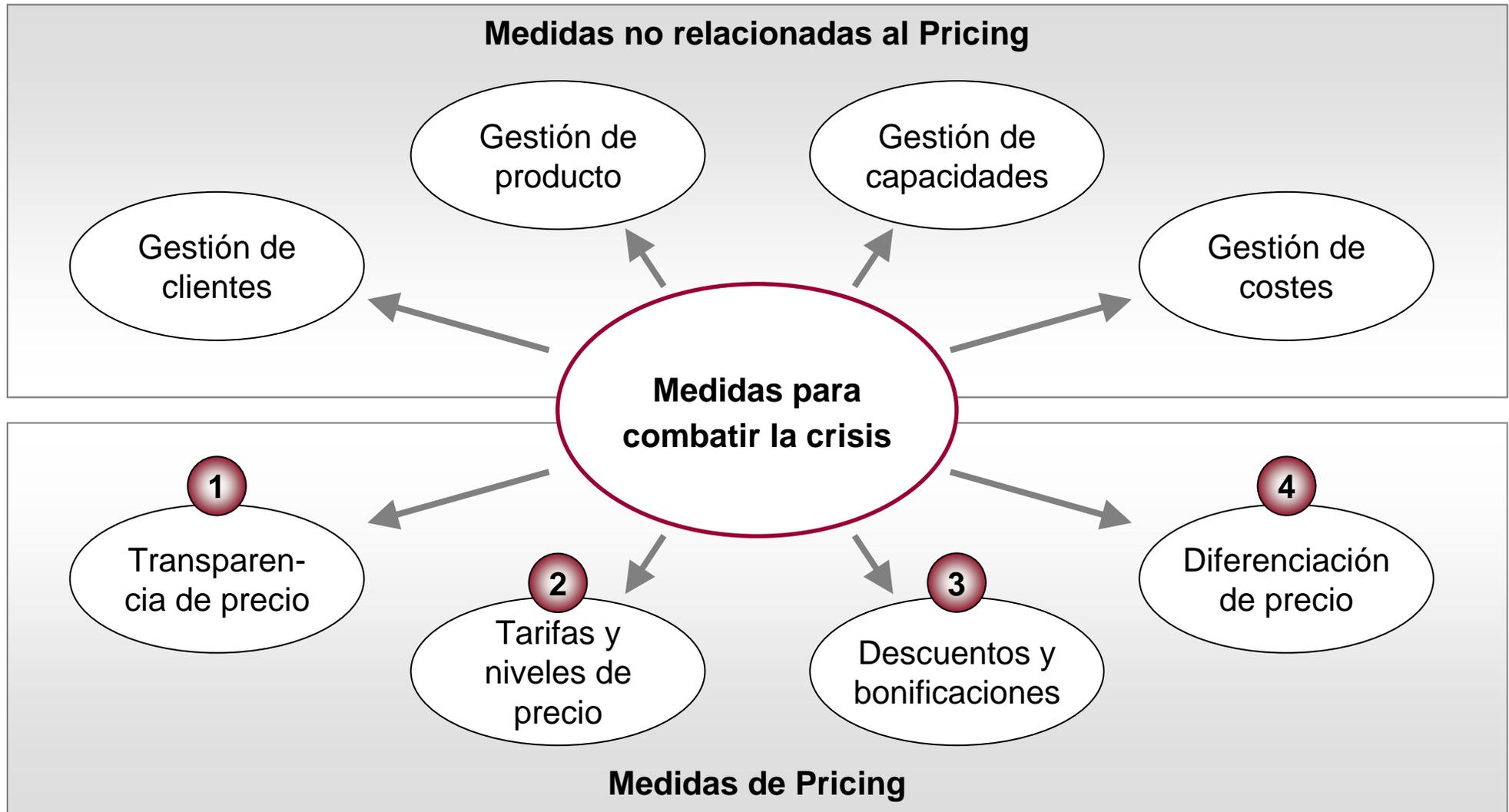
Medidas no relacionadas el Pricing (% de empresas que han trabajado sobre...*)



Fuente: Estudio Europeo de Pricing 2009; pregunta 2: "En los últimos 12 meses, ¿en qué áreas no relacionadas con el Pricing ha trabajado su empresa para defender los ingresos y beneficios? (0=No se ha trabajado, 5=Se ha trabajado exhaustivamente)"; *Análisis top-box: considerando solamente respuestas 4 (=Se ha trabajado mucho) y 5 (=Se ha trabajado exhaustivamente); **Upgrading = Mejora de la calidad o de las prestaciones de productos/servicios sin subir el precio; ***Downgrading = Reducción de las prestaciones de los productos/servicios para permitir precios más bajos.

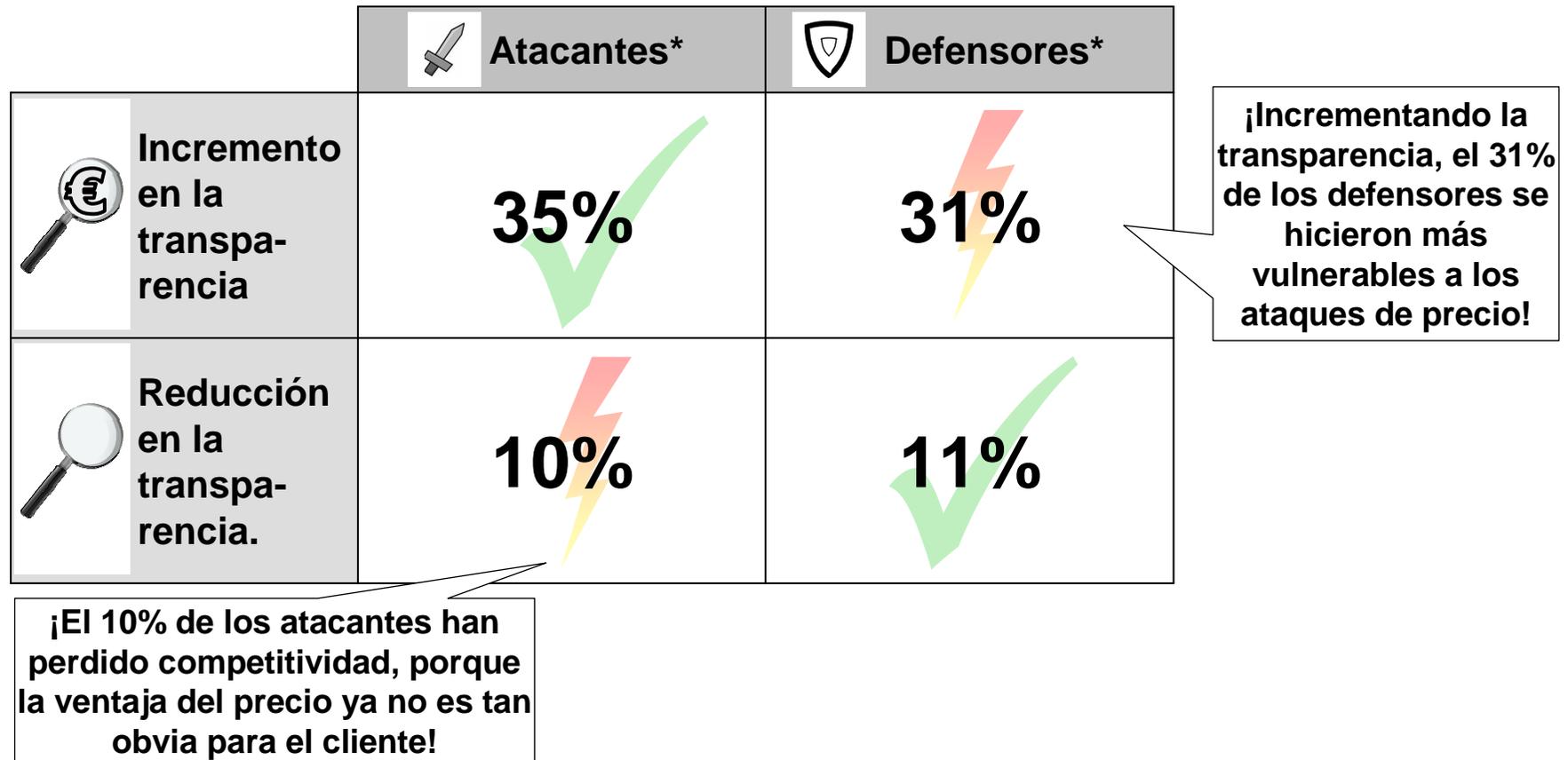
(Estudio Europeo de Pricing 2009)

Medidas para combatir la crisis (visión general)



1 La transparencia de precio debería depender de la posición de mercado

No sólo los atacantes, sino 1/3 de los defensores incrementaron la transparencia de precios, centrando así el campo de batalla competitivo en un sólo elemento de precio, con mayor presión sobre los precios.



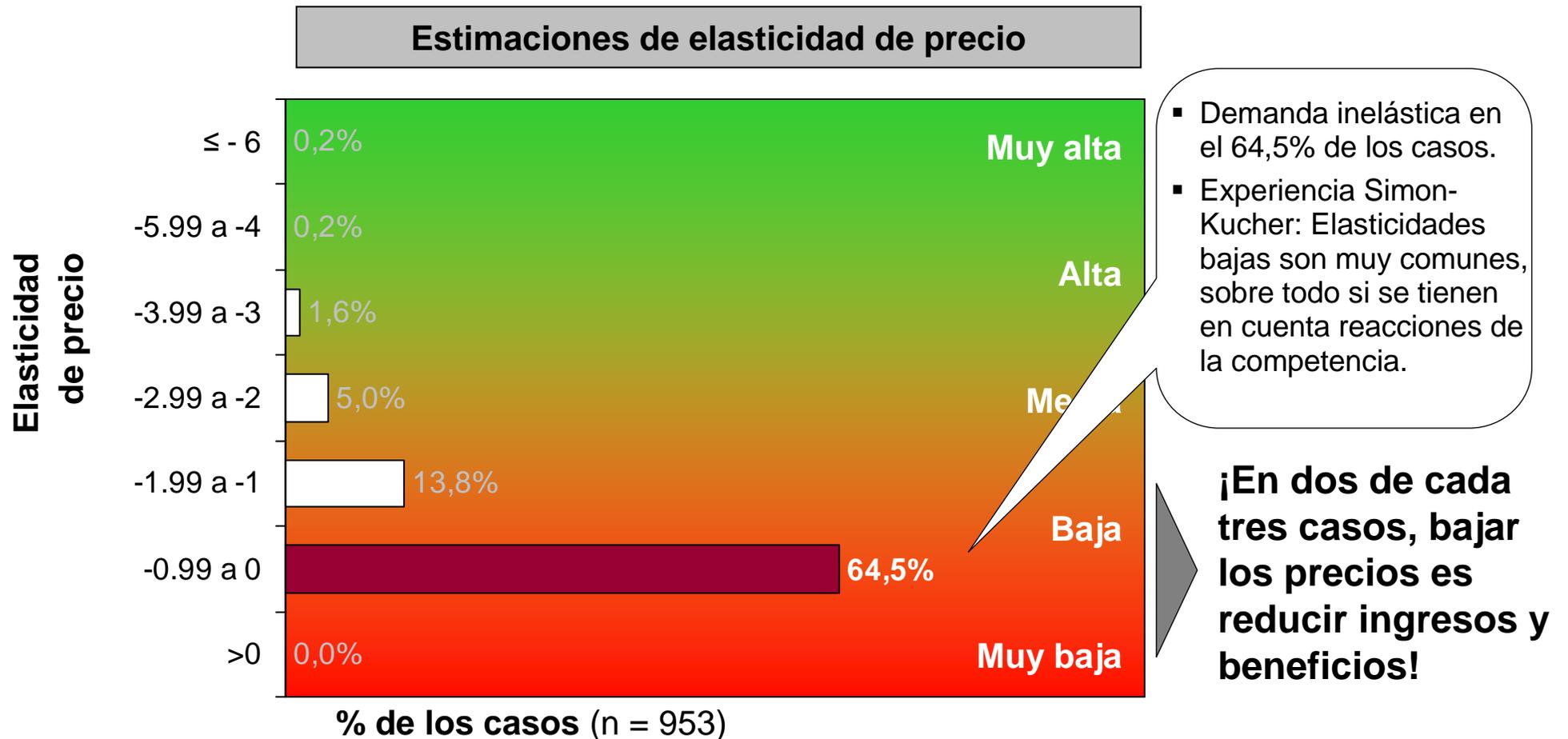
Fuente: Estudio Europeo de Pricing 2009; pregunta 3: "En los últimos 12 meses, ¿en qué áreas del Pricing ha trabajado su empresa para defender los ingresos y beneficios? (1=Se han disminuido fuertemente, 9=Se han aumentado fuertemente)", pregunta 3.4: Transparencia en los precios; pregunta 8.4: "Posición en el mercado relevante"; *Atacantes = empresas que NO son #1, #2, #3 en sus respectivos mercados, Defensores = empresas que son #1 en sus respectivos mercados.

(Estudio Europeo de Pricing 2009)

- 30 -

2 Tarifas y niveles de precio: Bajar los precios reduce los ingresos

2 de cada 3 encuestados estiman su elasticidad de precio entre -0.99 y 0. Eso significa que bajar los precios resultaría en la reducción de beneficios a causa de la demanda inelástica.

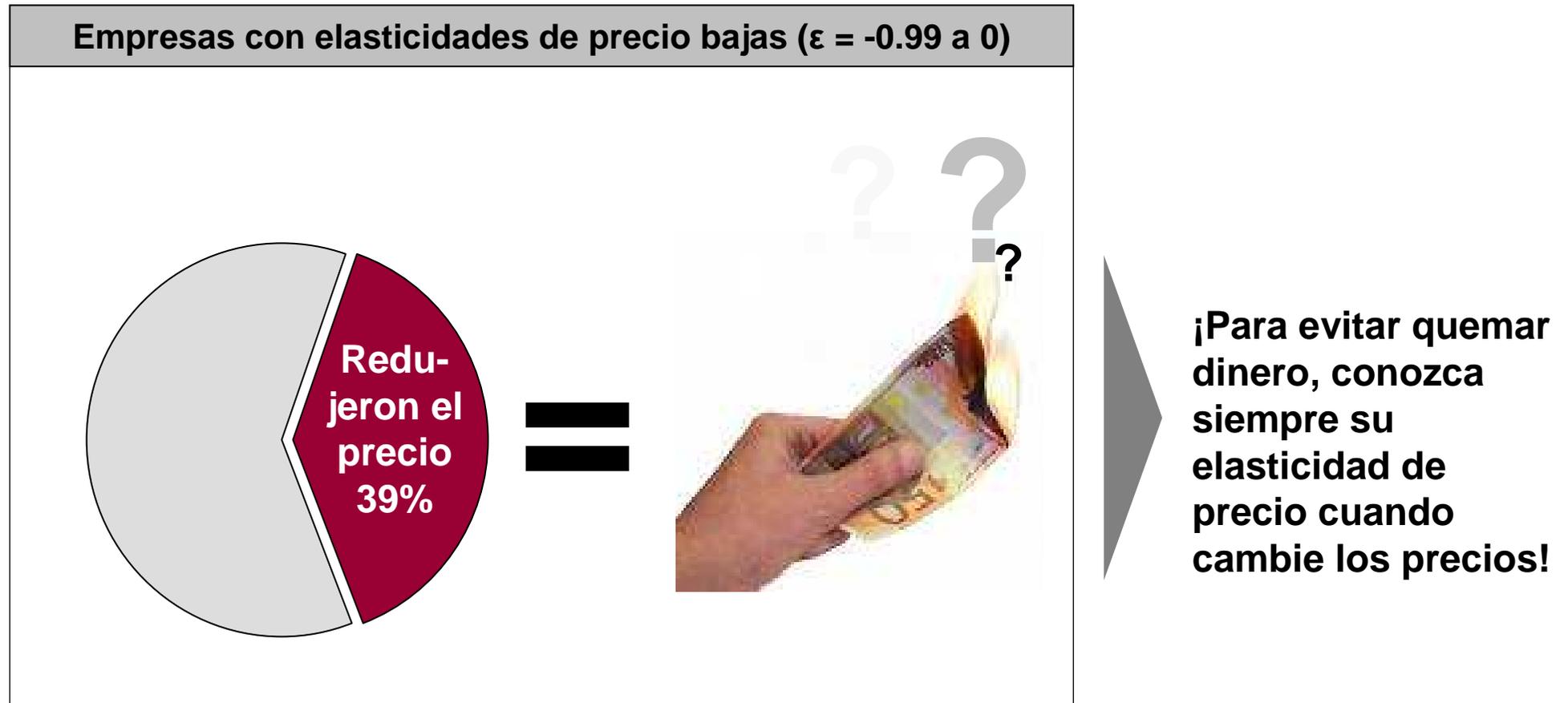


Fuente: Estudio Europeo de Pricing 2009; pregunta 6.1: "En la crisis actual, si la unidad de negocio más importante bajase los precios en un 10%, ¿cuánto cree Usted que aumentaría el volumen (en unidades vendidas)?"

(Estudio Europeo de Pricing 2009)

2 Tarifas y niveles de precio: ¡Conocer las elasticidades es crucial!

Casi el 40% de las empresas con elasticidades bajas han reducido los precios en los primeros meses de la crisis, de manera que, inevitablemente, los ingresos se han visto reducidos.

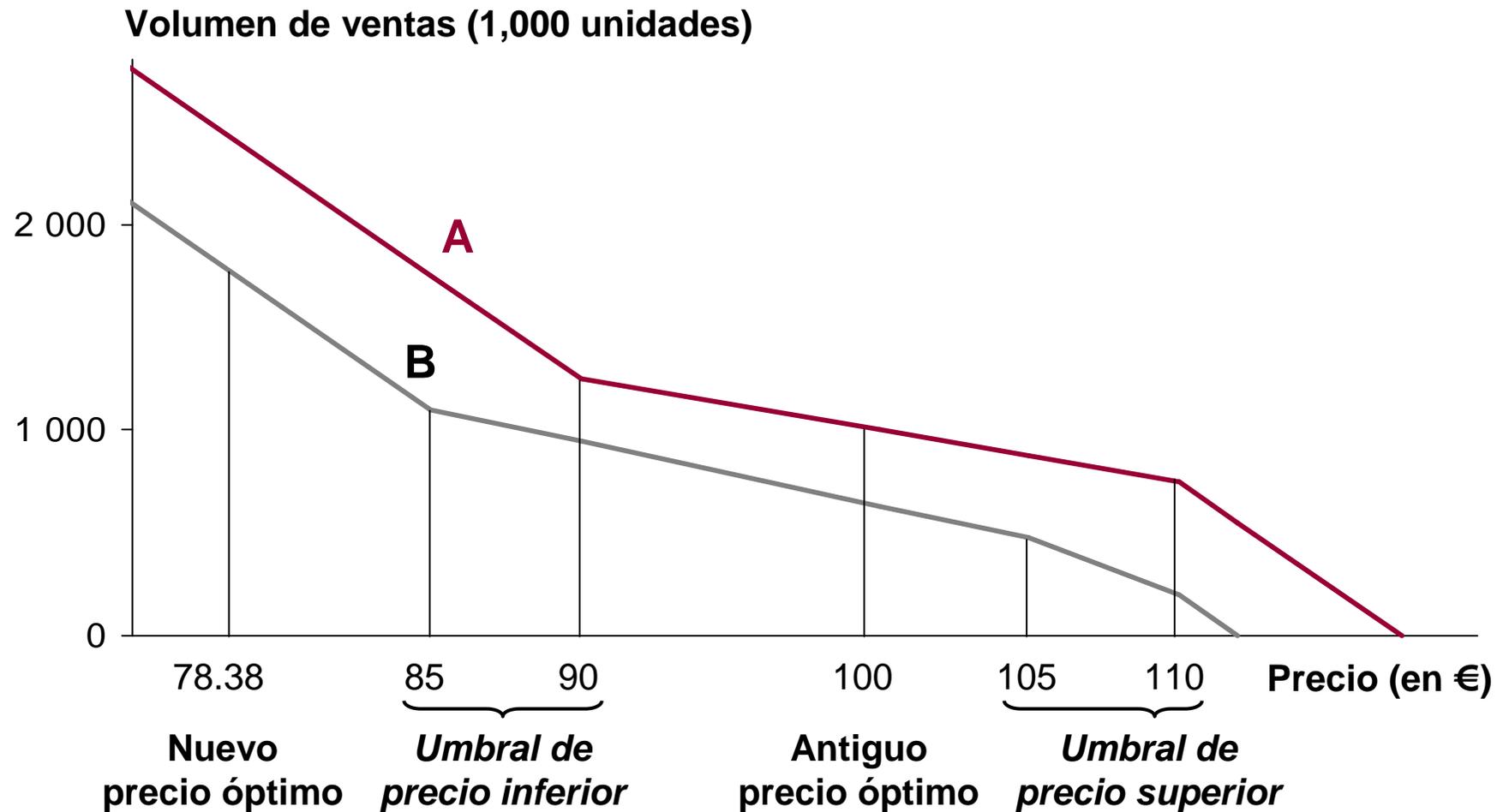


Fuente: Estudio Europeo de Pricing; pregunta 6.1: "En la crisis actual, si la unidad de negocio más importante bajase los precios en un 10%, ¿cuánto cree Usted que aumentaría el volumen (en unidades vendidas)?"; pregunta 5.1: "¿Cómo han cambiado los niveles de precios medios en el primer trimestre de 2009 en comparación con el primer trimestre de 2008 de la unidad de negocio?"; análisis Simon-Kucher

(Estudio Europeo de Pricing 2009)

2 Tarifas y niveles de precio: ¡Conocer las elasticidades es crucial!

¿En su empresa se sabe cómo han cambiado las elasticidades y umbrales de precio durante la crisis?



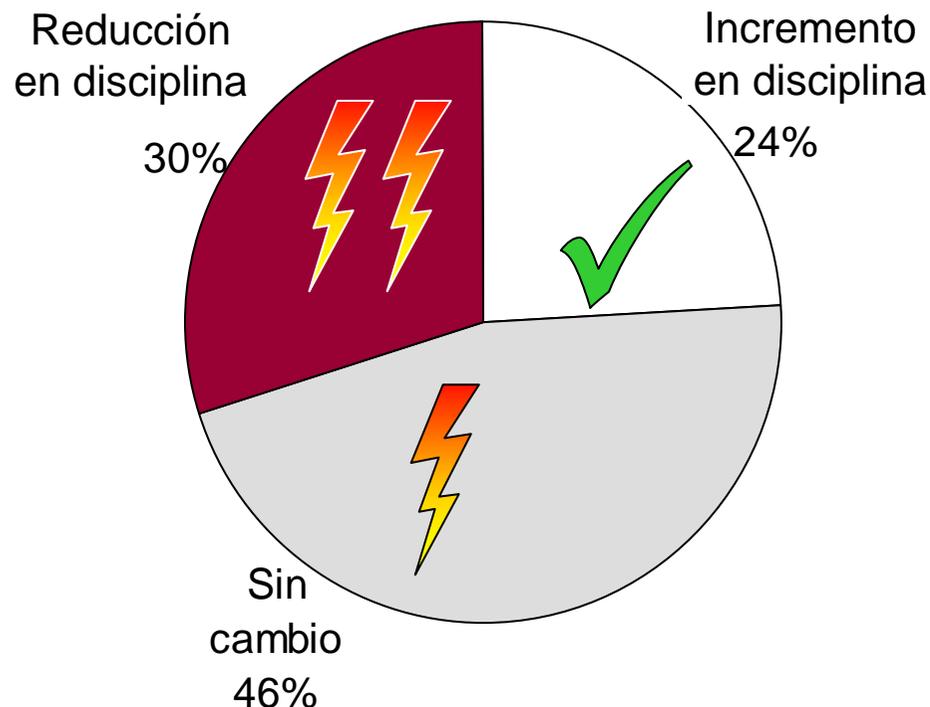
Fuente: Simon-Kucher

(Estudio Europeo de Pricing 2009)

3 Disciplina de precio es esencial en tiempos de crisis

Aumentar la rigurosidad de precio es una manera de tapar fugas de beneficio e incrementar los márgenes en la crisis. No obstante, sólo el 24% de las empresas han trabajado para mejorar la disciplina.

Disciplina de precio



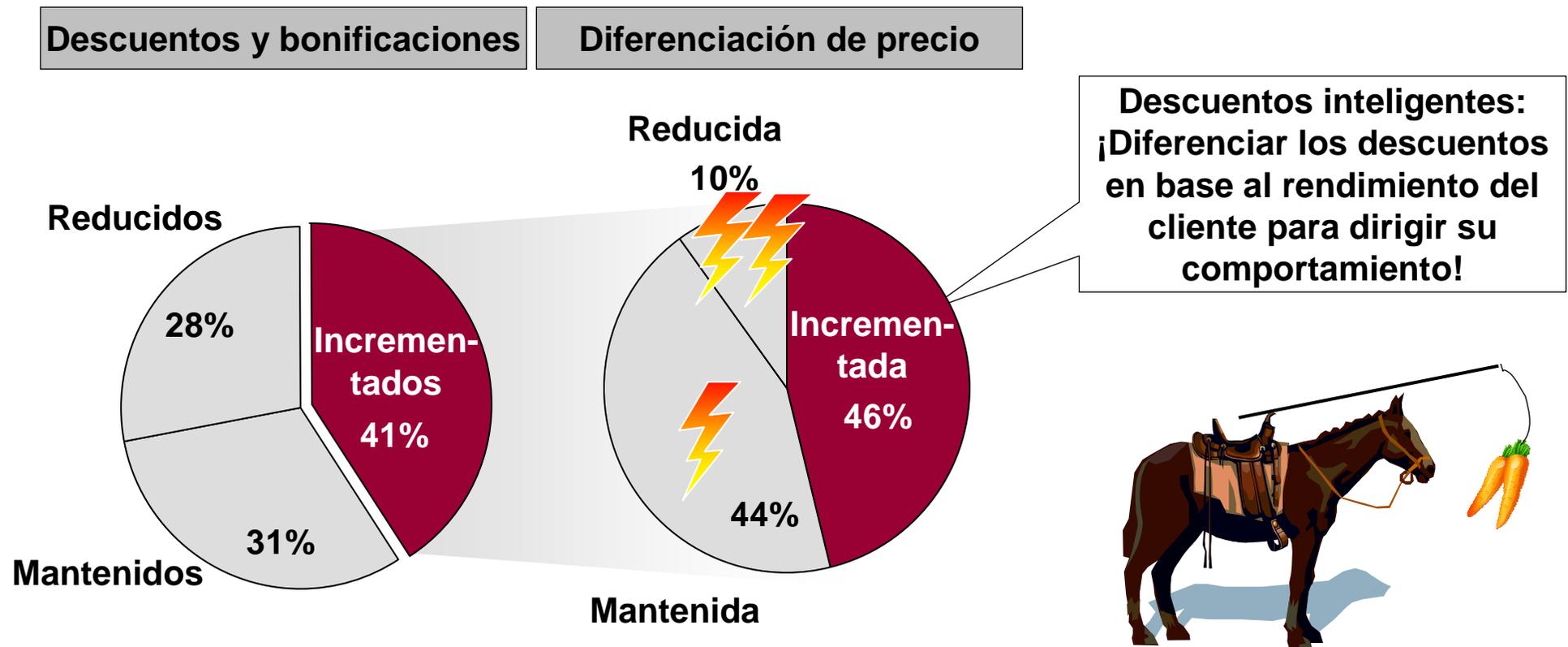
¡El 76% todavía tiene que trabajar la disciplina de precio para evitar erosiones en los niveles de precios y beneficios!

Fuente: Estudio Europeo de Pricing 2009; pregunta 3: " En los últimos 12 meses, ¿en qué áreas del Pricing ha trabajado su empresa para defender los ingresos y beneficios? (1=Se han disminuido fuertemente, 9=Se han aumentado fuertemente)", pregunta 3.6: Libertad de los comerciales para negociar los precios

(Estudio Europeo de Pricing 2009)

3/4 Descuentos y bonificaciones deben estar diferenciados por cliente

Incrementar los descuentos solo tiene sentido cuando se diferencian según el rendimiento del cliente. No obstante, ni la mitad de las empresas que han incrementado los descuentos los han diferenciado.

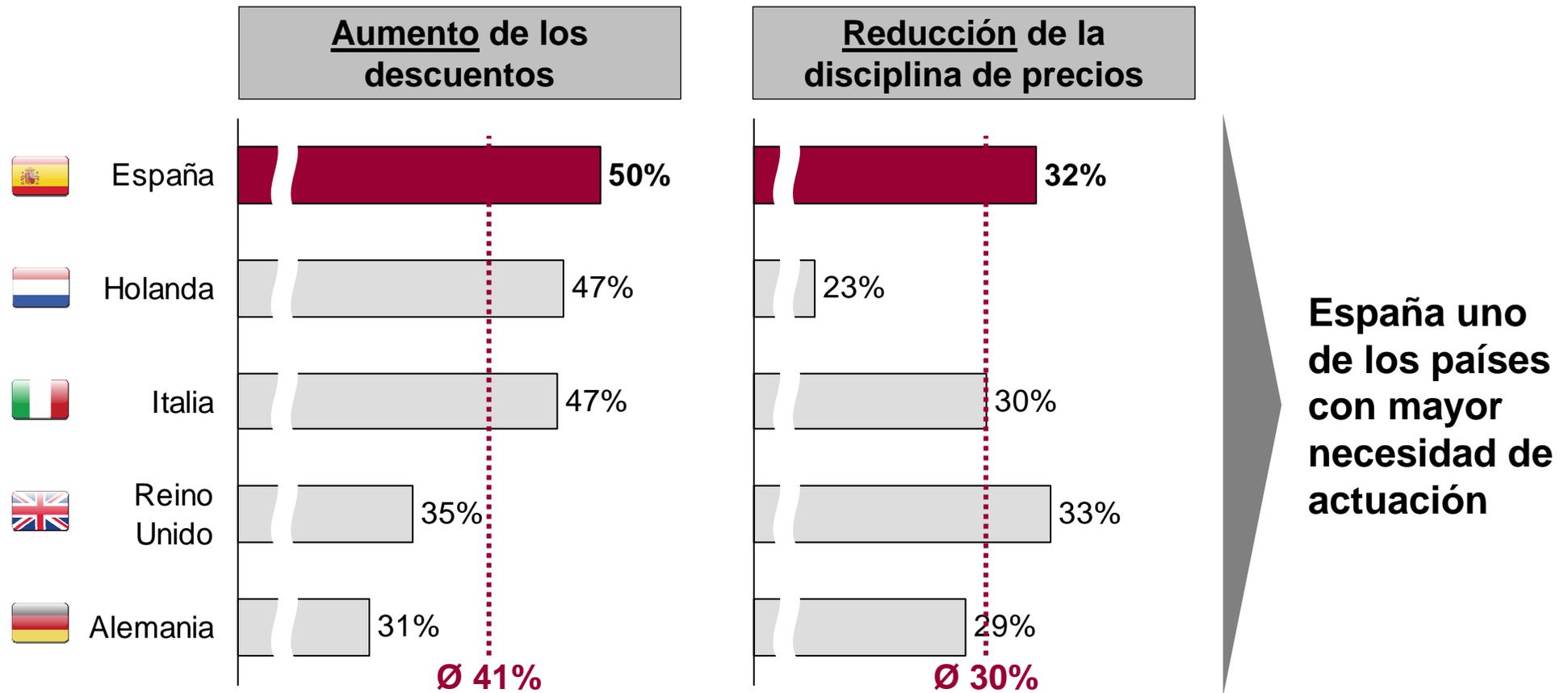


Fuente: Estudio Europeo de Pricing 2009; pregunta 3: "En los últimos 12 meses, ¿en qué áreas del Pricing ha trabajado su empresa para defender los ingresos y beneficios? (1=Se han disminuido fuertemente, 9=Se han aumentado fuertemente)", 3.2: Descuentos concedidos a clientes, 3.5. Diferencias de precios entre clientes; análisis Simon-Kucher

(Estudio Europeo de Pricing 2009)

3/4 Descuentos y disciplina de precios: España con más potencial de mejora

Las empresas españolas son las que más aumentaron los descuentos concedidos y las que, junto con Alemania más redujeron la disciplina de precios.



Fuente: Estudio Europeo de Pricing 2009; pregunta 3: "En los últimos 12 meses, ¿en qué áreas del Pricing ha trabajado su empresa para defender los ingresos y beneficios? (1=Se han disminuido fuertemente, 9=Se han aumentado fuertemente)", 3.2: Descuentos concedidos a clientes, pregunta 3.6: Libertad de los comerciales para negociar los precios

(Estudio Europeo de Pricing 2009)

Contenido

1. Muestra y procedimiento
2. Impacto de reducciones de precio
3. Prioridades estratégicas en tiempos de crisis
4. Medidas concretas para combatir la crisis
-  5. **Perspectivas y recomendaciones**
6. Contacto

¿Y después de la crisis?

Subir los precios a niveles anteriores requiere un esfuerzo extraordinario. La mayoría de las empresas esperan que tras la crisis será más fácil recuperar a clientes perdidos que volver a subir precios.

Hipótesis encuestados

Después de la crisis será más fácil...



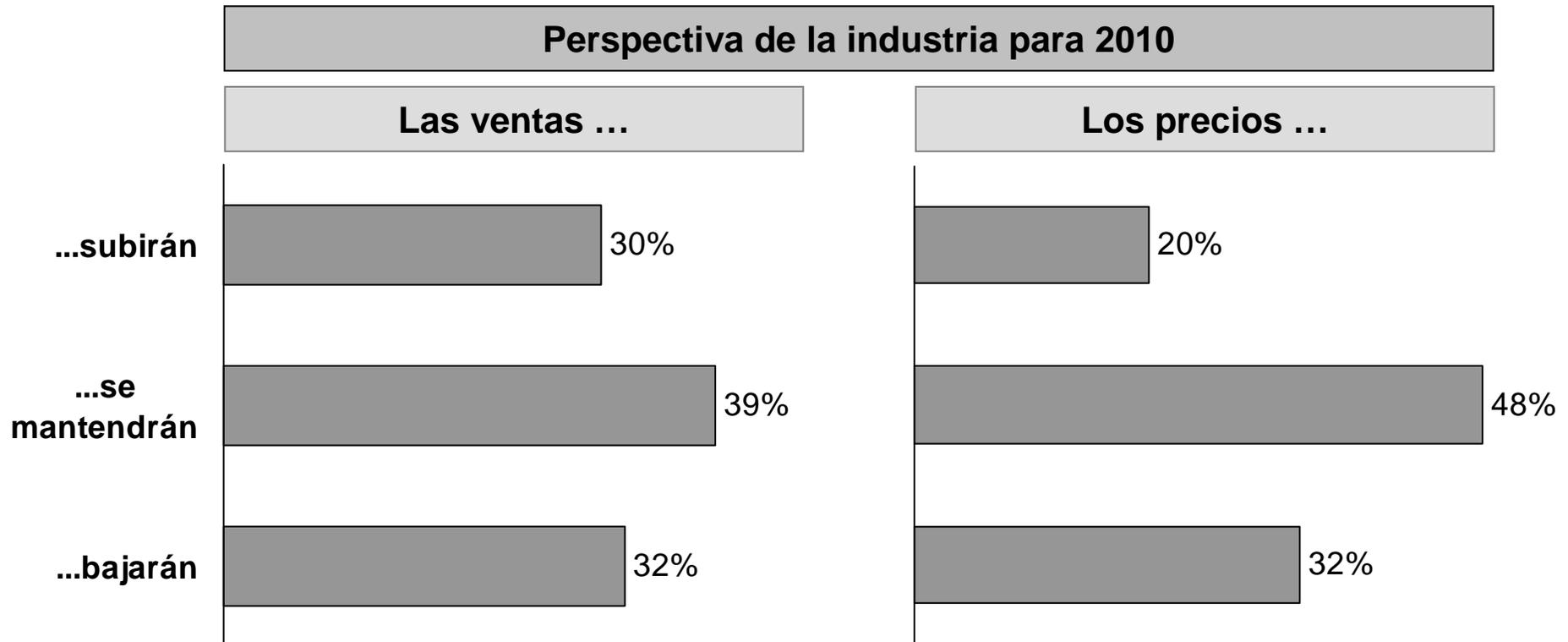
¡Las decisiones de Pricing de hoy, no solo determinan la rentabilidad de hoy, sin también la de mañana!

Fuente: Estudio Europeo de Pricing 2009; pregunta 6.3: “Después de la crisis, ¿qué será más fácil?”

(Estudio Europeo de Pricing 2009)

Perspectivas: Los optimistas están en minoría

No existe consenso acerca de la evolución de las ventas, sin embargo, la mayoría de los encuestados espera que los precios permanezcan en los niveles actuales (reducidos) o incluso sigan cayendo.



 **Los problemas de Pricing no desaparecerán si no se adopta una gestión de precios profesionalizada, rigurosa y más sistemática.**

Fuente: Estudio Europeo de Pricing 2009; pregunta 4.2: "¿Cómo van a cambiar las ventas/la facturación en el primer trimestre de 2010 en comparación con el primer trimestre de 2009 de la industria?"; pregunta 5.2: "¿Cómo van a cambiar los niveles de precios medios en el primer trimestre de 2010 en comparación con el primer trimestre de 2009 de la industria?"

Siete recomendaciones de Simon-Kucher para combatir la crisis

- 1 Haga del Pricing una prioridad top-management:** El Pricing debería estar en cada reunión de la junta directiva. Introduzca un comité de Pricing que supervise la gestión de precios.
- 2 Defienda sus precios con uñas y dientes:** Defienda sus precios, no volúmenes o cuota. Mantenga los precios estables, comunice el valor adecuadamente y aumente los servicios para defender los precios. Evite a toda costa comportamientos agresivos y guerras de precios.
- 3 Reduzca las capacidades, no los precios:** Ajuste sus capacidades para mantener los precios estables. Acepte descensos en volumen antes que en precios – (casi) siempre será mas rentable.
- 4 Revise su oferta de productos:** Analice como han cambiado las necesidades del cliente y revise su oferta. Ofrezca alternativas más baratas para mantener los precios en productos premium. Desarrolle una tarifa de servicios para reflejar su valor correspondiente.
- 5 Analice sus precios de manera sistemática:** Elimine descuentos y bonificaciones injustificadas y corrija valores atípicos en sus precios transaccionales. Vigile los términos y condiciones.
- 6 Incremente los precios donde sea posible:** Incremente los precios donde sea menos nocivo. Analice los efectos de cambios en precio sobre los volúmenes. ¡Conozca sus elasticidades!
- 7 Incremente la disciplina de precio:** Controle y supervise el cumplimiento del precio para asegurar la consistencia en todas las transacciones. Limite la libertad de los comerciales e insista en el cumplimiento de las directrices de precio.

Contenido

1. Muestra y procedimiento
2. Impacto de reducciones de precio
3. Prioridades estratégicas en tiempos de crisis
4. Medidas concretas para combatir la crisis
5. Perspectivas y recomendaciones
6. **Contacto**



Directores del estudio: Emilio de Velasco y Philip Daus



Emilio de Velasco

Profesor Asociado de
I.E. Business School.
Tel. 91 568 96 00

emilio.velasco@ie.edu



Profesor de Marketing de I.E. Business School, desde hace 22 años. León de Plata de Cannes, Premio Épica de la Comisión de Cultura y Advertising de la Comunidad Económica Europea. Ha sido director de Marketing en varias empresas españolas y director de Desarrollo Directivo de I.E. Business School. Experto en Marketing industrial, sistemas de fijación de precios y de planes y estrategias de Marketing, es Consejero Asesor de Gestiona, Consultoría y Outsourcing.

Licenciado en Económicas y en Gestión Comercial y Marketing, el profesor de Velasco es Executive MBA por el Instituto de Empresa y doctorado por la Universidad Complutense de Madrid, autor de varios libros sobre fijación de precios y Consejero Académico de fijaciondeprecios.com.



Philip Daus

Simon-Kucher &
Partners

Senior Consultant

Tel. 91 328 93 70

philip.daus@simon-kucher.com



Lleva cinco años trabajando para Simon-Kucher y, como consultor y jefe de proyecto, ha realizado proyectos para empresas líderes a nivel nacional e internacional. Está especializado en fijación y optimización de precios, procesos de Pricing y sistemas de descuentos.

Realizó un *International MBA* en el Instituto de Empresa de Madrid, y fue admitido en la *Beta Gamma Sigma Honor Society*. Previamente, se graduó en Económicas con "cum laude" en la WHU Vallendar, Alemania con intercambios en Madrid (ICADE), São Paulo (Fundação Getulio Vargas) y Bangalore (Indian Institute of Management). Philip es autor de numerosos artículos sobre la gestión de precios (incl. *Harvard Deusto Business Review, Marketing + Ventas, Cinco Días*).