

Sube el IVA y las empresas deben revisar su estrategia de precios

# ¿De precios redondos a precios cuadrados?

Llega la subida del IVA en un momento muy crítico de la distribución española, ya que la crisis y las guerras de precios de los últimos 18 meses han supuesto que las empresas se hayan visto obligadas a ajustar sus márgenes hasta un nivel crítico. Por eso, implementar mal la subida del IVA puede costar muy caro: las empresas que no revisen su estrategia de precios pueden perder hasta un 50% de sus beneficios e incluso más.

**T**eniendo en cuenta la cantidad de dinero que está en juego, sorprende que sólo una minoría de los distribuidores esté preparada y haya desarrollado una estrategia comercial para implementar la subida. Al contrario, se puede observar tanto “acciones de última hora”, es decir, empresas que están revisando los precios “rápidamente al alza” antes de imprimir nuevas etiquetas, como empresas que simplemente no están haciendo nada porque tomarán cualquier decisión en julio, esperando a que el “efecto vacacional” del mes de agosto les ayude a implementar sus decisiones. Pero esta vez, improvisar “sobre la marcha” no será suficiente. La diferencia de implementar la subida bien o mal, es la diferencia entre quedarse en el mercado y hacerlo con una ventaja para continuar con los planes de crecimiento, o ser comprado y desaparecer.

Hay que recordar que ni la subida del IVA es un nuevo invento, ni que España es el único país que se ha visto afectado por esta medida. Por ejemplo, Portugal subió el IVA en 2002 y 2005 en dos puntos porcentuales, y Alemania en 2006 en tres puntos. Los entornos eran bastante parecidos al actual en España: la economía había sufrido una recesión mientras que las noticias acontecían durante los mundiales de fútbol. Por lo tanto, vale la pena analizar las lecciones aprendidas en estos mercados. Al final, no va a ser la última vez que en España se suban los impuestos, ya que actualmente es el país europeo con el IVA más bajo, y el déficit público

requiere que el gobierno se aproveche de cualquier fuente de ingresos posible.

Para poder desarrollar una estrategia comercial que constituya una reacción óptima empresarial a la subida del IVA, primero hay que responder a cuatro preguntas claves:

1. ¿Hay que reaccionar y subir los precios?
2. ¿Qué productos están afectados? ¿En qué productos hay que revisar los precios?
3. ¿Cuánto hay que subir (o bajar) los precios?
4. ¿Cuándo se deberían subir los precios?

Antes de tomar cualquier decisión, vale la pena pensar en las respuestas a estas preguntas. El margen de su empresa está en juego y tomar las medidas equivocadas puede salir muy caro.

## ¿Tienen que subir los precios?

Empresas como Inditex, Mercadona, Carrefour y Lidl ya han anunciado públicamente que no van a pasar la subida del IVA al consumidor. Pero ¿es eso realmente una alternativa, o se trata de un “truco de comunicación” para mejorar la imagen de precios?

Supongamos que un producto no-alimenticio tiene ahora un precio neto de 10 euros y, con el IVA antiguo de 16%, un PVP resultante de 11,6 euros. Para que este producto mantenga el mismo PVP con un IVA de 18%, la empresa tendría que bajar el precio neto a 9,83 euros, es decir en un 1,7%. En otras palabras, el margen se reduciría en 1,7 puntos porcentuales. Aplicando esta estrategia a todos los productos, para muchos distribuidores conllevaría

en la situación actual traspasar la línea de entre sobrevivir y desaparecer.

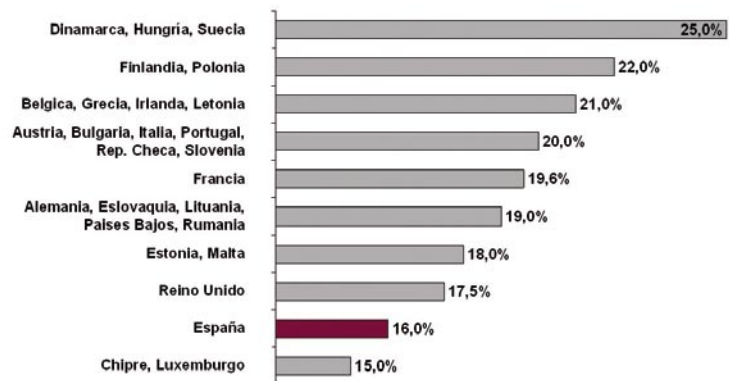
Como demuestra el gráfico 2, para empresas como El Árbol, Día o Dinosol, absorber la subida del IVA no es una opción. En su caso, tiene más sentido aceptar una reducción en términos de volumen que reducir los precios netos. Eso tiene que ver con la naturaleza de la palanca precio y su impacto sobre los beneficios: cualquier bajada de precios “se come” directamente el margen de la empresa, mientras que una reducción del volumen también reduce los costes variables. Viceversa, intentar recuperar la reducción de precios con un aumento en volumen es muy difícil porque al subir el volumen, suben los costes variables también. Debido a esa relación, Dinosol, por ejemplo, tendría que subir su volumen de ventas en un 8,8% para poder absorber una subida del IVA de un 2% sin reducir su margen.

¿Y en vez de subir los PVP, no se podrían reducir los costes? Algunos distribuidores, como por ejemplo Mercadona, argumentan que pasarán la subida simplemente a los fabricantes, negociando mejores condiciones de compra. En una encuesta de Simon-Kucher & Partners, un 64% de los distribuidores declaró que “conseguir mejores precios en las negociaciones con los proveedores” era la actividad principal para evitar una caída del margen por la subida del IVA. Curiosamente, en la misma encuesta, un 39% de los proveedores afirma que no tenía previsto en absoluto bajar los precios, y ¡un 29% quería incluso aprovechar la subida del IVA para subir sus precios a los distribuidores! Además hay que tener en cuenta que en España los fabricantes ya hicieron concesiones importantes a la distribución para darle “munición” en su guerra de precios particular y su lucha por la cuota de mercado. Por lo tanto, una reducción de los costes no será suficiente para evitar una subida de los PVP’s.

Cada empresa debería calcular cómo cambiarían sus márgenes y beneficios al no pasar la subida del IVA a los clientes. Así convencerá a los escépticos de que no hacer nada no es una opción. Si el miedo es perder clientes y volumen, en vez de regalar dinero al “tuntún”, hay que desarrollar una estrategia comercial diferenciada. Por lo tanto la pregunta no es “¿Hay que subir los precios?”, sino

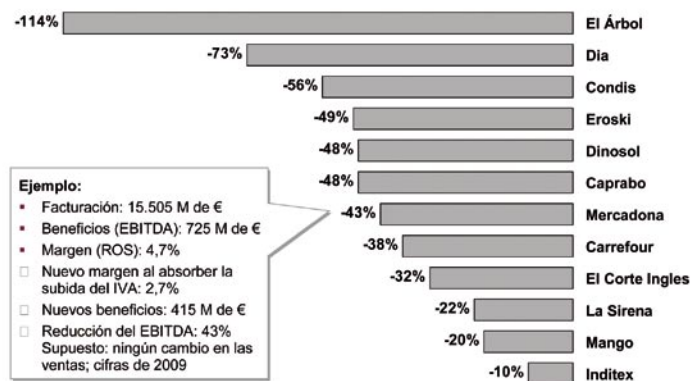
IVA actual en países de la Unión Europea

Gráfico 1



Fuente: Unión Europea 2010

Al absorber una subida del IVA de 2% por completo, sus beneficios bajarían en un ...



Fuente: Simon-Kucher & Partners

Gráfico 2

**“Hay que desarrollar una estrategia diferenciada, ya que una subida lineal de todos los precios pondría los beneficios en riesgo”**

más bien “¿Cómo subir precios para tener el menor impacto sobre el volumen de ventas?”.

### ¿Dónde hay que revisar los precios?

En el gran consumo, aproximadamente un 80% de todos los precios termina en ,99, en ,90 o en ,95. Por causa de la subida del IVA, todos estos precios “redondos” se convertirían de repente en precios “cuadrados” que no siguen una óptica determinada. Por ejemplo, un producto de 4,99 euros pasaría a costar 5,08 euros. En otras palabras, si el objetivo es mantener precios redondos, habría que cambiar los precios netos de un 80% de los productos.

Si cogemos el ejemplo de un producto no-alimenticio, que actualmente cuesta 9,95 euros, podemos observar que existen 7 opciones básicas de cómo reaccionar ante el precio:

**1. No cambiar el PVP.** Esa opción supondría una reducción del margen de un 1,7%. Sólo para algunos productos esa estrategia de mantener precios podría ser la óptima como se detallará más adelante.

**2. Subir a 9,99 euros (+0,4%).** Esa estrategia mantendría el precio por debajo del umbral psicológico de 10 euros, pero no sería suficiente para compensar la subida del IVA.

**3. Subir a 10,12 euros (+1,7%).** Se pasaría la subida del IVA por completo al consumidor. El precio “cuadrado” comunica que la subida del IVA “no es la culpa del distribuidor” y contribuye a la percepción de los precios como “justos”. No obstante, el precio no sólo traspasa el umbral psicológico de 10 euros, sino también el terminar en ,12 molesta en la óptica de precios.

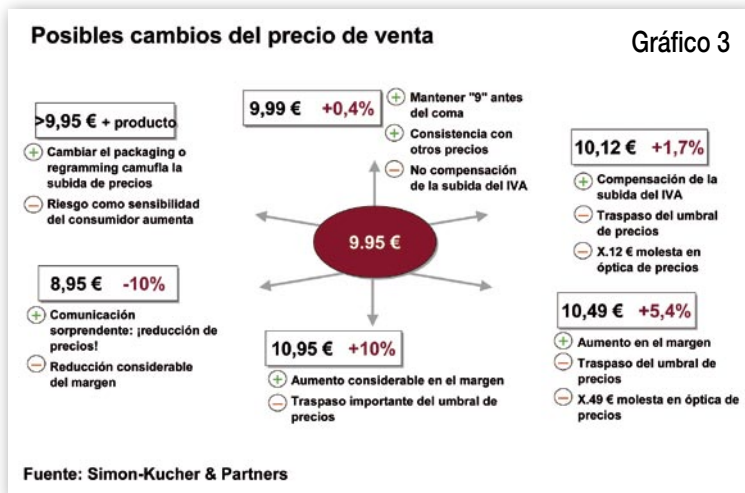
**7. Camuflar la subida.** Fabricantes y distribuidores pueden colaborar para hacer la subida menos visible, por ejemplo a través de la introducción de nuevos embalajes y regramming. Hay que tener mucho cuidado con esa medida, ya los consumidores estarán alerta y podrían percibir estas medidas como “engañosas”.

Dado que hay que revisar por lo menos un 80% de todos los productos y que existe un abanico tan amplio de opciones en cuanto a cambios de precios, la pregunta entonces es, ¿cuál es el cambio de precios correcto?

### ¿Cuánto hay que subir los precios?

La respuesta sólo se encuentra a nivel de producto. Hay productos para los que cualquier subida pondría en riesgo no sólo el volumen de este producto en cuestión, sino la categoría entera. Y por otro lado, existen productos que pueden aguantar una subida alta sin problema, aunque considerando que traspasando un nivel crítico de precio el volumen caería drásticamente. Para conocer por tanto cuál es el nivel de precios óptimo, hay que entender y analizar dos conceptos básicos.

En primer lugar, hay que conocer la elasticidad de precios del producto. La elasticidad describe la “sensibilidad” del producto al precio y determina, cuánto sube (baja) el volumen en función de una bajada (subida) de precios. La elasticidad depende de una multitud de factores, una de ellas la categoría del producto. Por ejemplo, productos de higiene personal suelen tener elasticidades más bajas que productos de limpieza del hogar o alimentos (ver gráfico 4). Al mismo tiempo, dentro de una categoría suele haber productos con un enfoque de elasticidades más altas, que pueden servir como “productos gancho” para aumentar el tráfico en una tienda, y otros productos que son menos sensibles al precio. Al mismo tiempo, las diferencias entre los hábitos de los consumidores según la región, tipo y localización de tiendas entre otros factores, también pueden tener un impacto sobre las elasticidades. Teniendo esto en cuenta, se vuelve obvio que la estrategia de subir todos los precios de forma lineal con el mismo porcentaje no puede ser una estrategia óptima. Es recomendable aplicar una estrategia diferenciada, subiendo más los precios de productos que son poco sensibles a subidas de precio para subvencionar precios constantes de productos con una demanda muy elástica. Desde hace años existe un amplio abanico de herramientas que permiten la medición de elasticidades en un entorno tan complejo como

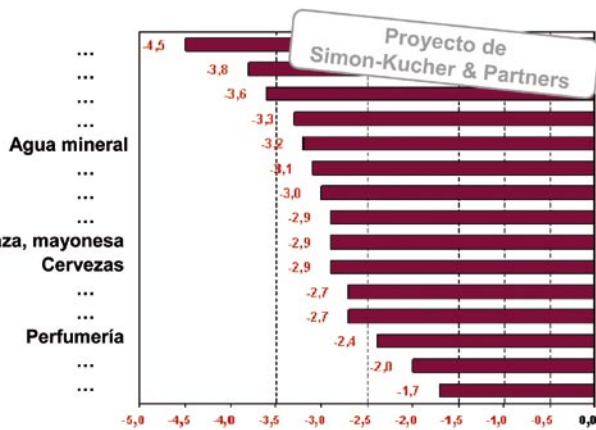


**4. Subir a 10,49 euros (+5,4%).** Esa subida aumentaría el margen en el producto e introduce un nuevo punto de precio interesante. Al mismo tiempo, traspasa el umbral de precios de 10 euros, y el ,49 podría ser inconsistente con la política de precios del distribuidor.

**5. Subir a 10,95 euros (+10%).** El margen subiría considerablemente, pero se pasaría de umbrales de precios importantes.

**6. Bajar a 8,95 euros (-10%).** Una reducción de precios introduciría un elemento de sorpresa, lo que podría mejorar la imagen de precios del distribuidor considerablemente. No obstante, sería una estrategia muy cara, considerando la reducción significativa del margen.

Elasticidades por grupo de producto Gráfico 4



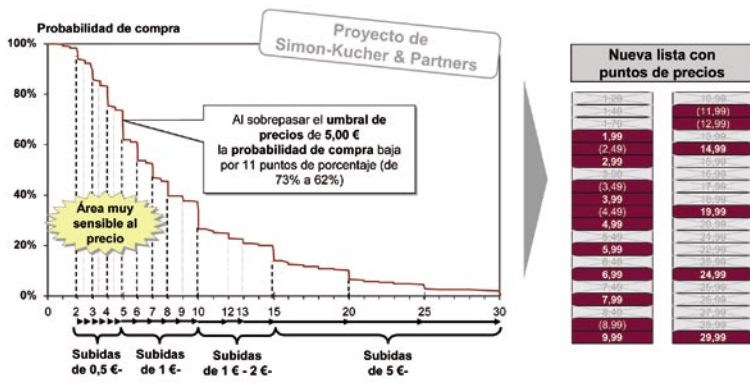
Fuente: Simon-Kucher & Partners

también para demostrar que no existen ciertos umbrales y que sin embargo, sí que hay la posibilidad de aumentar los precios. Según la experiencia de Simon-Kucher & Partners, una gran parte de los umbrales relacionados con los precios redondos sólo existen en la mente de los retailers, ya que no pasan la prueba de la realidad.

**“No será la última vez que en España se suban los impuestos, ya que es unos de los países europeos con el IVA más bajo”**

Dado el probado éxito de la aplicación de estas herramientas, y ya que el conocimiento sobre las elasticidades y umbrales es crucial para poder tomar cualquier decisión de precios, sorprende que en España apenas 1 de cada 20 distribuidores cuantifique las elasticidades (si hablamos de elasticidades cruzadas, se reduce hasta únicamente 1 de cada 40). Para defender los márgenes y la cuota de mercado pese a la subida del IVA, y evitar las guerras de precios, es crucial implementar un proceso sistemático para la optimización de los precios, partiendo desde una clasificación de los productos basada en elasticidades según el punto de venta; para ello, por un lado se deben tener en cuenta factores como la región, el tipo de clientes, la presencia de competidores, etc., y por otro lado, simular los efectos teniendo presentes los umbrales de precios. Profesionalizar el pricing no es una tarea fácil, pero tiene un impacto significativo sobre el resultado del negocio.

Análisis de umbrales de precios en base a un estudio de mercado Gráfico 5



Fuente: Simon-Kucher & Partners

Gráfico 5

el de la distribución, con miles de referencias.

El segundo concepto básico para determinar el nivel de precios óptimo, es la medición de umbrales de precios. Los umbrales de precios indican a partir de qué nivel de precios el volumen cae (o se incrementa) drásticamente. En bienes de consumo, umbrales de precios suelen estar – aunque no siempre – relacionados con aspectos psicológicos, como por ejemplo, con los precios redondos. Igual que en el caso de las elasticidades de precios, existen ya muchos métodos que permiten la medición de umbrales de forma profesional, pragmática y fiable a la vez. El gráfico muestra los resultados de la medición de umbrales a través de encuestas con consumidores. Otra metodología es la medición de umbrales a través de datos de escáner. Muchas veces, este tipo de análisis no sólo sirve para confirmar umbrales previamente estimados, sino

**¿Cuándo se deberían subir?**

En España, el comportamiento de compra de los consumidores cambiará significativamente a partir de julio y durante un periodo de varios meses, tal y como lo fue el caso en Portugal y Alemania al implementar la subida del IVA. Los consumidores realizarán la compra de forma más consciente y compararán los precios mucho más a menudo, interpretarán cambios en los precios muchas veces como posible engaño, prestarán más atención a las promociones de precio y sus ventajas económicas y serán menos fieles tanto hacia el canal como hacia la marca. Todo esto provocará que la sensibilidad al precio aumente significativamente.

Por todo ello, en Simon-Kucher & Partners recomendamos a nuestros clientes, ya a principios de año, subir los precios en abril o mayo en vez



de esperar hasta julio. Esa opción no sólo tenía la ventaja de que los consumidores todavía no estaban en alerta ante cambios de precio, sino que estos distribuidores pueden demostrar ahora coherencia en los PVP's. En Alemania, una de las principales razones por las que la subida del IVA en 2006 no tuvo casi ningún impacto sobre el consumo fue una buena planificación y anticipación de la subida de precios (un 73% de las empresas subió precios antes de que el nuevo IVA se aplicara). En España, desgraciadamente, la mayoría de las empresas no ha aprovechado esa opción. Aquí la cuestión es más bien, si hay que subir los precios en julio o si tiene más sentido esperar.

Aplicar la subida ahora tiene varias ventajas y supone la mejor opción por cuatro razones.

Primero, pasar la subida del IVA lo antes posible al consumidor significa no incurrir en costos adicionales durante semanas o incluso meses. Segundo, subir los precios ahora implica no echar más leña al fuego de la guerra de precios. Una reducción de los precios netos, aunque fuera sólo con la intención de ser una reducción temporal, puede mandar el mensaje erróneo a un mercado en el que los actores están obsesionados con la cuota de mercado, y en que cualquier reducción de precios (o no subida) puede acelerar el círculo vicioso de bajadas de niveles. Tercero, según varios estudios, el incremento en costos es la explicación más aceptada para subir precios y percibida como más justa por los consumidores. Es relativamente fácil explicarle al cliente la necesidad de una subida de precios para evitar pérdidas "ya que los precios actuales son muy ajustados." Y cuarto, la mayoría de consumidores españoles ya da por hecho que los precios van a subir. Es más: según una encuesta de Simon-Kucher & Partners, la mayoría anticipa que los precios van a subir significativamente por encima de la subida del IVA (gráfico 6). En combinación con el resultado de que la mayoría de clientes no saben diferenciar entre el IVA normal, IVA reducido e IVA súper reducido, esto significa que existe bastante potencial para subir los precios.

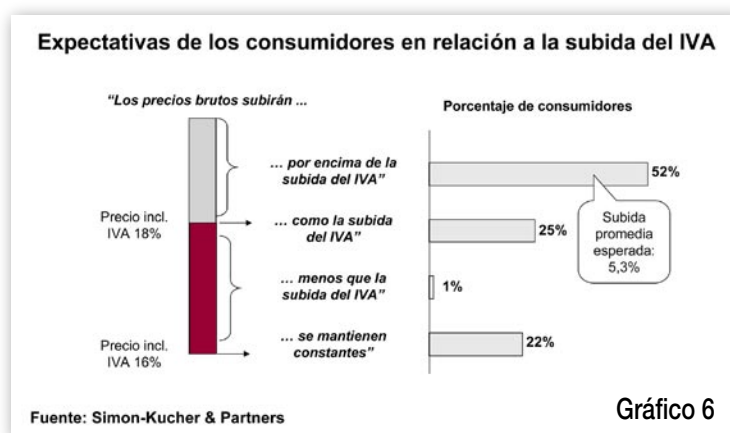
### Beneficio en riesgo

Ante el escenario actual, no hacer nada es la peor opción y una forma segura de perder dinero. Un 50% o más de los beneficios está en juego. Al revisar la estrategia comercial y de precios, las empresas tienen que tener tres cosas en cuenta:

- Hay que analizar el impacto de la subida del IVA sobre la empresa. Hay que cuantificar, cómo cambia

el volumen y los beneficios en caso que se pase la subida al cliente o que la asuma la empresa. Ya este primer paso supondrá una verdadera revelación a aquellas empresas que están pensando en absorber la subida por completo.

- Una subida lineal de todos los precios al "tuntún" pondría el volumen y los beneficios en riesgo. Por lo tanto, hay que desarrollar una estrategia diferenciada para grupos de productos en función de las elasticidades de precios. Como consecuencia, hay que medir las elasticidades, ya que cambiar los precios sin conocer dichas elasticidades es como jugar a la lotería. En este aspecto, la distribución española todavía tiene mucho potencial de mejora ya que apenas 1 de cada 20 retailers cuantifica de forma sistemática, cómo cambian los volúmenes y los beneficios ante los cambios de precios.



- Hay que desarrollar un plan de implementación y comunicación para evitar que la subida de precios tenga un impacto negativo sobre la imagen de precios del distribuidor. En Simon-Kucher & Partners hemos trabajado con muchas empresas con un nivel de precios real por encima del promedio del mercado, consiguiendo una imagen de precios superior.

La subida del IVA presenta una oportunidad única para revisar la estrategia de precios. A pesar de que la gestión de precios profesional presente una tarea muy compleja y difícil, vale la pena invertir en ella, ya que conduce a mejoras del beneficio de entre dos y tres puntos de porcentaje.



#### Philip Daus

DIRECTOR DE SIMON-KUCHER & PARTNERS (MADRID)

RESPONSABLE PARA BIENES DE CONSUMO Y DISTRIBUCIÓN

[Philip.Daus@simon-kucher.com](mailto:Philip.Daus@simon-kucher.com)