

Los ejecutivos de marketing no saben gestionar los precios

Por Cesar Perez Carballada



La mayoría de las personas que trabajan en marketing piensa que sabe de publicidad, promociones y ventas. En realidad solo una minoría realmente sabe de todos estos temas, el resto lamentablemente conoce uno o dos temas superficialmente y toca de oído en el resto.

Sin embargo hay un área del marketing que casi nadie conoce en profundidad y que la mayoría de las personas que trabaja en marketing reconoce no saber.

Estamos hablando de la gestión de precios.

Esta falta de conocimiento es llamativa porque la determinación del precio es una de las claves para que un producto genere ganancias. Un precio demasiado elevado hará que pocos consumidores lo compren, mientras que un precio demasiado bajo hará imposible cubrir los costes.

Además el precio es la variable del marketing que actúa más rápido (al cambiar un precio se ven los resultados casi instantáneamente) comparado con otras variables que toman más tiempo para actuar (por ej, publicidad, posicionamiento de la marca, etc).

UN DESCONOCIMIENTO GENERALIZADO

Hace unos años, la consultora especializada en precios Simon-Kucher & Partners realizó un estudio a través de un cuestionario que contestaron 1.225 directivos y responsables de precios en los principales países de Europa (1).

Según ese estudio, un 90% de los altos ejecutivos “subestima o ignora el incremento necesario en el volumen de venta para compensar una reducción de precio”.

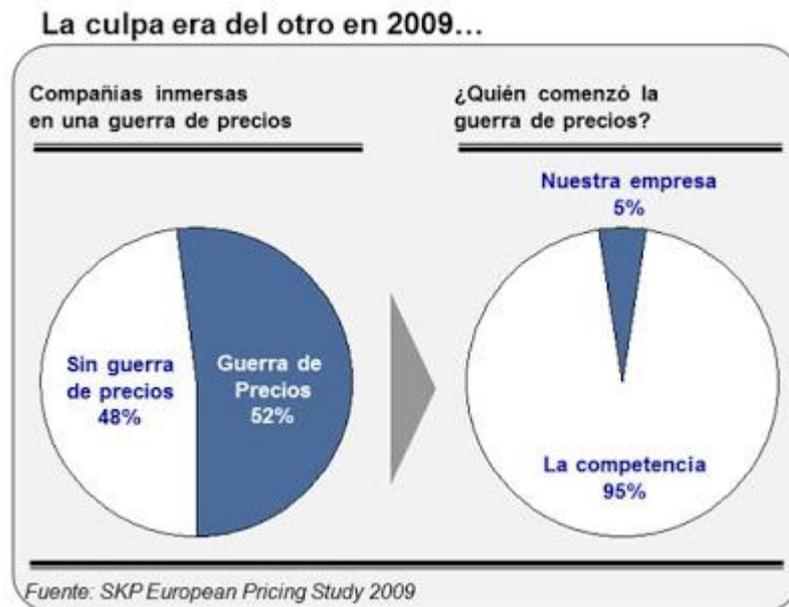
El mismo estudio demuestra que “solo 1 de cada 25 directivos es capaz de calcular cuánto tiene que incrementar los volúmenes de venta para compensar una reducción de precios”. Es

decir, solo el 4% de los ejecutivos entiende cómo se debe decidir correctamente un cambio en el precio.

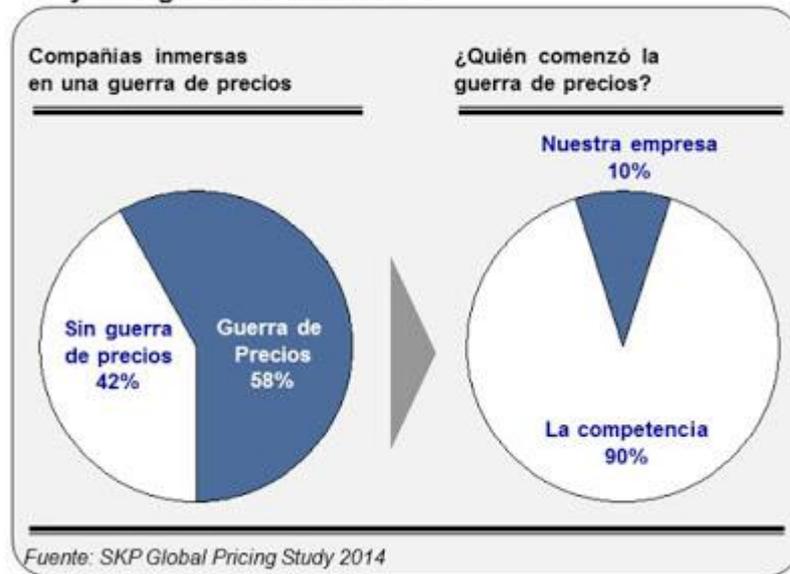
Tras muchas décadas de avances en el marketing parece mentira que todavía se sigan ignorando o desconociendo algunos temas tan básicos.

Ese desconocimiento se torna aún más alarmante cuando vemos que la mayoría de las empresas se encuentran inmersas en una guerra de precios: en el mismo estudio un 52% de las empresas admitía estar en una guerra de precios en 2009, cifra que se elevó al 58% en el 2014 (2), es decir durante los últimos cinco años las guerras de precios han sido prevalentes aun cuando todos sabemos que ese tipo de competición típicamente no es rentable para nadie porque las ventajas relativas se anulan mutuamente, y se termina en un nivel de precios menor al que se estaba antes de iniciar la guerra de descuentos.

Pero la sorpresa es mayúscula cuando se le pregunta a esas empresas que están inmersas en una guerra de precios quién la desencadenó: el 95% de las empresas en 2009 respondían que lo había hecho los competidores, cifra que se ha mantenido en el 90% en el 2014.

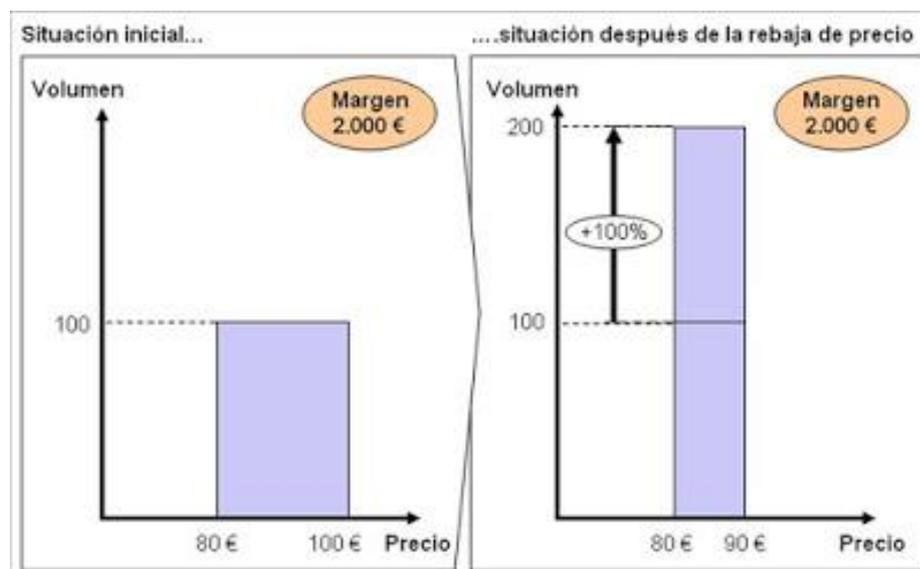


...y lo sigue siendo en 2014



Es decir, ¡siempre la culpa es del otro! Solo el 10% admite haber empezado la guerra de precios en la que están metidos! Matemáticamente no es posible que siempre la culpa sea del otro, aunque claramente nadie quiere admitir que ha tenido la culpa.

Competir en base a precios solo tiene sentido en raras ocasiones y solo en aquellos casos donde se ha analizado cuidadosamente la relación volumen-precio porque el impacto de una rebaja de precios puede ser brutal. Por ejemplo, una empresa que reduce su precio un 10% y que tiene una contribución marginal (margen bruto) del 20% sobre el precio de venta, debería nada menos que duplicar su volumen de ventas para mantener la rentabilidad, algo casi imposible.



La capacidad para recuperar la rentabilidad cuando se bajan los precios no solo es función del margen que tenemos antes de la rebaja (a menor margen, mayor volumen incremental necesario) sino también de la elasticidad de la demanda (a mayor elasticidad, más cambiará el volumen).

Sin embargo, ¿cuántos ejecutivos conocen esa elasticidad antes de decir la rebaja de precio?

Microsoft entró en el mercado de las tabletas en 2012 cuando lanzó la Surface RT para competir con el iPad de Apple (3). Unos meses más tarde lanzó la Surface Pro. El volumen de ventas combinado de los dos dispositivos fue de 1,5 millones unidades entre Octubre 2012 y Marzo 2013, muy por debajo de las expectativas (4). En el mismo plazo Apple vendió 42 millones de iPads (5). En respuesta a esta situación Microsoft recortó el precio de la Surface de 500 USD a 350 USD (un 30% de descuento) (6). En Europa Microsoft había lanzado la Surface con un precio 100 Euros más barato que el iPad comparable y redujo ese precio otros 150 Euros cuando el volumen de ventas no se materializó. Sin embargo, el gran descuento hizo muy poco para incrementar las ventas y Microsoft tuvo que reconocer pérdidas de 900 millones de USD por inventario sin vender en Julio de 2013 (7).

Si se descuenta el precio más del 30% y las ventas no responden es que la elasticidad es muy baja y hay problemas más serios con el producto.

Pero, como vimos, el problema es más básico porque la gran mayoría de los ejecutivos no saben calcular el volumen extra que necesitarán para compensar la reducción del precio. ¡La gran mayoría de las empresas no saben calcular el impacto de una guerra de precios y luego no quieren reconocer que empezaron una!

Entonces, ¿cómo se hace ese cálculo?

CÓMO CALCULAR CORRECTAMENTE UN DESCUENTO DE PRECIO

Básicamente se utiliza un análisis conocido como nivel de ventas “break-even” (punto de equilibrio) el cual nos dice cuánto volumen adicional necesitamos para compensar una rebaja en el precio, buscando en el cálculo maximizar (o al menos mantener) la rentabilidad.

El análisis “break-even” se enfoca en la perspectiva de la rentabilidad sin entrar en temas como cambios en la percepción del consumidor o estrategias de precio de largo plazo, por esa razón, sin ser el único análisis que se debe hacer, es uno de los análisis básicos a realizar antes de decidir cambiar un precio.

El análisis que se debe hacer se entiende mejor con un ejemplo.

Asumamos que una empresa vende 4.000 unidades de un producto a 20 Euros cada una. El coste variable (es decir el coste incremental de producir y vender una unidad adicional) es de 12 Euros mientras que el coste fijo (los que no cambian con la producción de una unidad adicional, tales como una planta o el personal) es de 20 mil euros.

Entonces la compañía tiene ingresos por 80 mil Euros y un beneficio de 12 mil Euros.

Para ser más competitivo contra otros fabricantes similares, la compañía está planteando una reducción del precio del 5% (de 20€ a 19€), pero ¿cuál es el volumen adicional de ventas que justificaría esa reducción de precios?

Para responder a la pregunta se utiliza la siguiente fórmula:

$$\% \text{ NVB} = \frac{- \text{CP}}{\text{CM} + \text{CP}}$$

CP es el ‘cambio de precio’, es decir, la diferencia entre el precio nuevo y el actual, en nuestro caso:

$$\text{CP} = 19 \text{ €} - 20 \text{ €} = - 1 \text{ €}$$

1 Euro es el 5% de 20 Euros y el signo negativo refleja que estamos bajando los precios.

CM es la ‘contribución marginal actual’, es decir, la diferencia entre el precio actual y el coste variable actual:

$$\text{CM} = 20 \text{ €} - 12 \text{ €} = 8 \text{ €} \text{ (un 40\% del precio de venta)}$$

Como resultado de la fórmula, el nivel de ventas incremental para lograr el break-even es:

$$\% \text{ NVB} = \frac{- \text{CP}}{\text{CM} + \text{CP}} = \frac{- (-1 \text{ €})}{8 \text{ €} + (-1 \text{ €})} = 14,3\%$$

Es decir, para mantener la rentabilidad actual (los 12 mil Euros), la rebaja de 5% en el precio debería generar un aumento en el volumen de ventas del 14,3%. Es decir, la compañía debería vender al menos 572 unidades adicionales (=14,3% * 4.000).

Cualquier aumento de volumen por debajo de esa cifra haría que el descuento no fuera rentable, ya que la empresa ganaría menos que antes.

A menor contribución marginal (es decir, a mayores costes variables), la cantidad de volumen incremental será mayor, con lo cual en sectores con márgenes muy bajos el volumen incremental se torna imposible de lograr (por ej, como vimos antes, una empresa con un margen bruto o contribución marginal del 20% necesitaría incrementar el volumen de ventas un 100% para justificar una bajada de precios del 10%).

La fórmula se puede utilizar de la misma manera para calcular un incremento de precio, solo que en ese caso el CP resultaría positivo, y el % NVB sería negativo, mostrando la máxima caída de ventas que justificarían el aumento de precio para mantener el nivel de rentabilidad. ¿Pero qué ocurre si a pesar de todo su competidor le declara la guerra al reducir sus precios?

En ese caso, como vimos en un post anterior, Ud. deberá analizar otros factores además de la rentabilidad. En base a esos factores podrá decidir si debe responder al ataque o aceptar el volumen menor de ventas.

Siempre recuerde que el objetivo de una empresa es ganar dinero (“maximizar la rentabilidad”) y a veces vender menos cantidad de productos puede significar ganar más dinero.

Claro que esto contradice muchas de las ideas reinantes en las empresas.

El precio es uno de los elementos más delicados del marketing por su gran impacto en la rentabilidad de la empresa. Ahora Ud. sabe cómo anticipar el volumen incremental requerido para compensar una reducción de precios y, en consecuencia, sabrá si debe evitar la reducción de precios.

Así podrá contribuir a reducir la prevalencia de las guerras de precios y, si empieza una, al menos lo hará conscientemente y por las razones correctas, y no podrá echarle la culpa a los demás.

Fuente:

<http://marketisimo.blogspot.com.ar/2015/09/los-ejecutivos-de-marketing-no-saben.htm>