

El Poder de la Fijación de Preciosⁱ

Por Ariel Bañosⁱⁱ

Una vieja cita en la literatura de negocios dice: “no se puede administrar lo que no se puede medir”. Entonces nada más concreto que medir el poder de la fijación de precios para determinar su capacidad para influir sobre los resultados de las empresas.

Un estudio de la consultora McKinsey, realizado en el año 2002, utilizando el estado de resultados promedio de las 1.200 mayores empresas a nivel mundial, permitió cuantificar la sensibilidad de los resultados de las empresas ante cambios en diversas variables clave. El estudio concluyó que un **1% de mejora en el precio, ceteris paribus¹, genera en promedio un incremento en el resultado operativo del 11%**. Por otra parte siguiendo la misma lógica, mejoras del 1% en el costo variable (CV), volumen, y costos fijos (CF), producen crecimientos de menor proporción en el resultado operativo, en el orden del 7,3%, 3,7%, y 2,7%, respectivamente (ver Tabla 1). Para una empresa promedio, **un 1% de mejora en el precio tiene un efecto en los resultados 3 veces mayor a un 1% de crecimiento en las cantidades vendidas, y un 50%**

¹ Término en latín, utilizado generalmente en economía, que significa “todo lo demás se supone constante”.

superior a una reducción del 1% en el costo variable de la empresa.

El estudio mencionado determinó que dadas las significativas mejoras en el resultado operativo derivadas de inclusive pequeños ajustes en el precio, esta situación representa una gran oportunidad para empresas que aspiren a mejorar su práctica de fijación precios.

Los especialistas Marn, Roegner y Zawada, califican en su libro “The Price Advantage” (Wiley Finance, 2004) a este fenómeno como “el poder de un 1%”. Se representa de esta manera la importancia de mejoras en el precio, aún de carácter marginal, dado su poder multiplicador sobre los resultados de la empresa.

Sin embargo no debe perderse de vista que este poder multiplicador opera en ambos sentidos. Correctamente aplicado expande significativamente los resultados de la empresa, aunque una decisión incorrecta puede llevar a una contracción de los resultados de similar magnitud.

También debe tenerse en cuenta que la conclusión del estudio mencionado **no significa que las empresas obtendrán los resultados descriptos simplemente elevando**

sus precios de lista. Muy por el contrario, se requiere de un cuidadoso análisis de cada situación particular, empleando un enfoque metodológico profesional de la fijación de precios, para detectar las oportunidades más apropiadas para lograr los resultados descriptos. A modo de ejemplo, existen situaciones en las que la empresa no necesitará ajustar sus precios de lista, sino simplemente incrementar el precio de bolsillo, es decir el efectivamente percibido, por ejemplo, alterando alguno de los descuentos que se aplican con posterioridad a la facturación, y que en una cierta situación particular sean factibles de modificar. Luego de la crisis Argentina de Enero de 2002, numerosas empresas elevaron sus descuentos por pago contado, como un instrumento para incrementar su liquidez y reducir la morosidad en un contexto de interrupción de la cadena de pagos en muchos mercados. Una vez transcurrido lo peor de la crisis, ya en el año 2003, se presentó la oportunidad de reducir el descuento por pago contado, si el porcentaje originariamente aplicado estaba muy

por encima de la tasa de descuento bancaria vigente en el mercado. En este último caso los clientes continuaron optando por el pago contado, ya que el descuento realizado era aún atractivo en términos comparativos. De este modo las empresas lograron un incremento del precio de bolsillo, lo cuál impactó de la manera antes descrita en los resultados.

Dado el nivel de impacto en los resultados, la fijación de precios requiere el involucramiento de los niveles más altos de la empresa. Delegar esta función en la fuerza de ventas o en el canal de distribución, significa resignar la responsabilidad sobre la dirección estratégica del negocio.

Bibliografía

- Marn M., Roegner E. and Zawada C. (2004), "The Price Advantage". Wiley Finance.
- Nagle, Thomas and Holden, Reed (2002), "The Strategy and Tactics of Pricing". Third Edition. Prentice Hall Marketing Series.

Tabla 1. El Poder de un 1%.²

Variable Clave (Cant. Base=100 un.) (Precio Base= 1)	Situación Base	1% mejora en Precio	1% mejora en CV	1% mejora en CF	1% mejora en Volumen
Ingresos	100,0	101,0	100,0	100,0	101,0
CV	66,4	66,4	65,7	66,4	67,1
CF	24,5	24,5	24,5	24,3	24,5
Resultado Operativo	9,1	10,1	9,8	9,3	9,4
Mejora en Resultado Operativo (%)		11,0%	7,3%	2,7%	3,7%

ⁱ fijaciondeprecios.com. Julio 2005.

ⁱⁱ Lic. en Economía y MBA. Fundador de fijaciondeprecios.com.

² Todas las mejoras del 1% analizadas suponen que ante dicha variación, todas las demás variables permanecen constantes. Este supuesto es altamente restrictivo, aunque muy conveniente a los efectos de un análisis de estática comparativa.