

LOGRAR APLICAR PRECIOS DE VENTA SUPERIORES: UNA ESTRATEGIA PARA TIEMPOS DE CRISIS

La gestión eficaz de los precios en las empresas es una actividad directiva imprescindible. Junto con la cantidad de unidades vendidas, es un impulsor poderoso de los ingresos que obtienen las empresas. En los países occidentales, estamos asistiendo en prácticamente todos los sectores industriales, a la mayor presión que se conoce, desde que finalizara la Segunda Guerra Mundial, para que las empresas bajen los precios de venta de sus productos o servicios. Esta presión, que sienten los responsables de fijar los precios de ventas en las empresas, es consecuencia de una mayor actividad competitiva, ocasionada por las siguientes causas:

- a) Un importante endeudamiento, motivado fundamentalmente por los altos precios de las viviendas, ha reducido, en los principales países occidentales, el poder de compra de los consumidores.
- b) La entrada, en los mercados occidentales, de productos manufacturados procedentes de países emergentes como China, India, entre lo más destacados, con precios de venta inferiores a los de las empresas locales, consecuencia de unos costes de mano de obra muy superiores. En estos países, los trabajadores perciben sueldos muy bajos en comparación con los de los países occidentales y, lo que denominamos costes sociales, son prácticamente nulos.
- c) Las empresas, en muchos sectores industriales, tienen que vender sus productos a clientes con gran capacidad de compra. Esta circunstancia da un mayor poder de negociación a los clientes que obligan a tener que admitir una cascada de descuentos, con impactos muy negativos en los beneficios de las empresas suministradoras.
El gran peligro de estas situaciones, que no aparecen muchas veces en las facturas de ventas, es que pasen desapercibidas a los responsables de fijar los precios de venta.
- d) La enorme oferta existente, en prácticamente todos los sectores industriales, obliga, a muchas empresas, a tener una importante capacidad ociosa de producción, que deben movilizar como sea, obligándoles a bajar los precios de venta.

Estas causas, provocan en los responsables de las empresas, estados de ánimo nada propicios para defender niveles de precios de venta que posibiliten alcanzar los mayores beneficios. La administración eficaz de los negocios, obliga a los directivos de las empresas a buscar técnicas de gestión que les ayuden a superar este tipo de situaciones adversas. En estas circunstancias, se requiere de los directivos una gran capacidad para comprender el problema y una enorme determinación para superarlo. Ya no basta con eficaces programas de reducción de costes por parte de las empresas, como ocurría en los años noventa del siglo pasado, caracterizados por una demanda robusta que permitía crecimientos de las ventas de dos dígitos. En estos momentos de depresión económica, las empresas, en concreto los directivos responsables, deben tener la voluntad de abordar, con la mejor información, la difícil tarea de extraer a los precios de venta, la máxima capacidad de generar ingresos. Eso se consigue aplicando técnicas que contemplen toda la problemática que rodea a esta actividad.

La técnica que se expone a continuación, se centra en buscar y analizar información sensible procedente de distintas direcciones, que permitan a los directivos de las empresas defender sus posiciones. Todos somos conscientes que el que tiene la mejor información logrará el mayor beneficio en la transacción.

¿A dónde buscamos esa información? En aquellos lugares que tengan mayor impacto en los resultados de las empresas. Estructuraremos ésta búsqueda en tres niveles de información:

1.- A nivel de sector o industria. El primer lugar donde se inicia la búsqueda de información es el propio sector de actividad de la empresa. En el se encuentran actores tan influyentes como los competidores directos, los proveedores y los clientes o compradores, que con sus estrategias competitivas, van a establecer la estructura competitiva del sector y, en definitiva la posibilidad de crear y sostener, una ventaja competitiva imprescindible para crear valor y perdurar en el negocio. El diagnóstico del sector industrial, centrado, como acabamos de ver, en el análisis de la estructura competitiva – grado de dificultad para alcanzar beneficios a largo plazo en el sector-, junto con el análisis oferta-demanda, el estado de la tecnología y las regulaciones existentes en el sector, permitirán a los responsables de fijar los precios en las empresas, conocer los niveles de precios generales del sector o industria. El conocer los precios generales del sector, que son, en la mayoría de los casos, los precios con los que trabajan la o las empresas líderes, facilitan a los responsables el trabajo de fijar una primera tarifa de precios.

2.- A nivel de empresa. El segundo lugar de búsqueda de información es en la propia empresa. Se trata de comprobar el resultado que ha conseguido la estrategia competitiva de la empresa en relación a las estrategias competitivas de las otras empresas que actúan en el mercado. Con esta información se determina la posición competitiva alcanzada por la empresa y, por tanto, su dominio de mercado.

Una estrategia que alcanza el éxito, permite fidelizar a los clientes, disminuyendo su sensibilidad a los precios de los productos de la empresa.

Con esta información, los responsables de gestionar los precios de venta están en disposición de afinar la tarifa, fruto del trabajo realizado en el nivel 1. Una estrategia ganadora, permitirá a los responsables, aumentar uno o más puntos porcentuales los precios de venta sin que se vea disminuida la cantidad demandada.

3.- A nivel de cliente. El tercer lugar, muy importante y en el que lamentablemente, pocas empresas analizan, es el propio cliente. Cada cliente de la empresa, tiene su grado de presión sobre los precios de venta generales que se aplican. En este caso, los responsables de fijar los precios, deben reflexionar y establecer la tarifa adecuada a ese grado de presión, que se manifiesta en exigencias de descuentos por conceptos variopintos, que conocemos con el nombre de “atípicos”.

Muchas empresas no consideran esta situación, y aplican la tarifa general, resultado de la información obtenida en los dos niveles anteriores. No se dan cuenta que el trabajo de fijar los precios termina cuando analizamos las condiciones pactadas con cada cliente de la empresa.

En estos casos se impone la necesidad de elaborar una lista de precios que contemple la batería de atípicos que consigue el cliente en la negociación con la empresa y que se plasma en “la plantilla de condiciones”.

En definitiva, lo que pretende este método de fijación de precios de venta es que el o los responsables de su gestión, se mentalicen en que los precios que se fijen en las tarifas sean los QUE REALMENTE SE COBRAN. Los precios de venta deben reflejar los ingresos ciertos que se van a obtener.

Existen clientes, como acabamos de ver, con un mayor poder de negociación que obligan a las empresas, para no perder cuota de mercado o para aumentar la presencia en el mercado, a tener que añadir “atípicos”, que muchas veces no aparecen en las facturas de ventas, como:

- . Bonificación anual por volumen de compra. Normalmente a finales de año se paga, a determinados clientes una bonificación por la compra que han efectuado a la empresa.
- . Descuentos por pronto pago. Deducción como consecuencia de pagar las facturas con rapidez, antes de dos o tres semanas fecha factura.
- . Publicidad. Se financia publicidad o promociones efectuadas por los clientes.
- . Colocación del producto por cuenta de la empresa en las estanterías o dependencias del cliente.
- . Fletes. Coste que asumen las empresas por transportar las mercancías a los centros de distribución de los clientes. Es un cargo que efectúan las

empresas como consecuencia de centralizar la recepción de las mercancías en un centro logístico, en vez de en cada punto de venta o sucursales que tenga diseminadas por el territorio de actuación. En algunos casos pueden suponer descuentos importantes, entre el 2 al 5%.

- . Cargos por aperturas, reformas o colocación preferente de los productos por parte de los clientes.

- . Eventos ocasionales, como aniversarios, semana fantástica, carro mágico, etc.

No considerar estos cargos y no aplicarlos a los precios de venta, pueden provocar un descosido inmenso en la rentabilidad de las empresas, que las aboquen a su desaparición.

En muchas empresas, sobre todo en las pequeñas y medianas, la práctica de fijar los precios de venta sigue esta rutina, poco reflexiva:

- a) Cálculo de los precios de coste de los productos apoyándose en herramientas más o menos sofisticadas como las hojas de cálculo. Tienen en cuenta en primer lugar los costes de las materias primas, los costes salariales y de energía. A continuación se añaden los costes generales de explotación.
- b) Se calcula el porcentaje que representan esos costes sobre las ventas de la empresa.
- c) Se calculan, a continuación, los precios de ventas, en función de aplicar a los precios de coste, calculados en el apartado a), un margen que permita superar los costes totales más el beneficio que la empresa desee obtener. Para ello, se dividen los precios de costes entre el margen deseado, expresado este último, en tanto por uno.

Esta forma de calcular los precios de venta es enormemente ineficiente para las empresas. No se centran en el conocimiento de la posición competitiva de las mismas en el mercado, no miden el resultado alcanzado por la estrategia de negocio y, por lo tanto, no son capaces de extraer a los precios uno o más puntos porcentuales adicionales a los precios.

Establecer los precios de venta correctamente exige una gestión que va más allá de cálculos simplistas, como el que acabamos de comentar fruto de una práctica directiva irreflexiva y sin objetivos claros.

El objetivo de esta técnica de fijación de precios es llegar a establecer la tarifa por cliente, si llegado el caso fuese necesario. Que es una labor de locos me dirán ustedes. Si cuentan con las herramientas de gestión adecuadas, no tendrán mayores dificultades y no podrán excusarse por no hacerlo. Existen en el mercado programas de gestión de fijación de precios que facilitan el análisis de los precios que se cobran en cada operación de venta. Los programas informáticos de gestión,

asequibles hoy día a cualquier empresa, permiten crear tantas listas de precios como clientes tenga la empresa.

Si los responsables gestionan correctamente la información de estos tres niveles, distintos cada uno de ellos, pero estrechamente relacionados entre sí, fijarán precios correctos e incrementarán los beneficios en una cuantía importante. Valga un sencillo ejemplo, para comprobar la importancia de lo manifestado en este trabajo.

Una empresa tiene la siguiente estructura en su cuenta de resultados:

Ventas.....	100 €
Costes variables.....	60 €
Costes fijos.....	20 €

Beneficio de explotación	20 €

Imaginemos que subimos un 1% los precios, si los volúmenes de venta se mantienen, los beneficios de explotación se incrementarían un 5%.

Ventas.....	101 € (incremento del 1% de los precios)
Costes variables.....	60 €
Costes fijos.....	20 €

Beneficio de explotación	21 € (incremento del 5% de los benef. de explotación)

Que un 1% de aumento de los precios signifique un 5% de incremento de los beneficios de explotación, nos permite afirmar la importancia que tiene para las empresas lograr extraer uno o más puntos porcentuales adicionales a los precios.

Mucho cuidado, por tanto, con las reducciones de precios, las bonificaciones y otros descuentos varios a los clientes, porque el efecto es idéntico pero en sentido inverso al mostrado en este ejemplo. Ese 1% de descuento que le hace un vendedor para no perder una operación con un cliente puede salir caro a la empresa vía reducción de los beneficios. Ojo, pues, a quien se le dan atribuciones para aplicar descuentos indiscriminados.

Suele ser una falacia la argumentación de que reducciones de precios, por tanto de ingresos, se verán compensados por volúmenes de ventas más altos. Para conseguirlo, los volúmenes de ventas deberían aumentar en torno al 20%, para compensar el impacto que una reducción del 5% en los precios tendría en los beneficios. Que la demanda responda de esta manera ante la reducción de los precios es infrecuente y más en los tiempos que corren. Este tipo de estrategias de reducción de precios para incrementar el volumen de ventas y, por tanto, los resultados, están condenadas, la mayor parte de las veces, al fracaso.

Así que no sea usted el que inicie una guerra de precios en el sector, porque el resultado va a ser perjudicial para el sector en general y para las empresas que lo habitan, en particular, incluyendo, por supuesto, la suya.

Si en su empresa no son capaces de apretarse más el cinturón vía reducciones de los costes y quiere sobrevivir a esta asfixiante presión a la baja de los precios de venta, no eche en saco roto la necesidad de fijar los precios venta a venta. Ha visto el milagro que puede lograr en los beneficios, la posibilidad de incrementar los precios un raquítico 1%.

José Antonio Jambrina Valdeón
Empresario y Economista