

¿Cuánto más Tengo que Vender para Justificar una Reducción en el Precio?ⁱ

Por Ariel Bañosⁱⁱ

Un Caso Práctico

En una reunión de ventas en la que estuvieron invitados los principales clientes, se mencionó que la empresa no podía continuar realizando promociones de precios, ya que el mercado, que se encontraba realmente deprimido, no absorbería los volúmenes adicionales necesarios para compensar el efecto del menor precio. Ante esta afirmación me sorprendió la avidez de varios de los concurrentes por conocer un poco más acerca de los efectos de las variaciones de precios sobre la rentabilidad de la empresa. Cuando mencioné que era posible medir objetivamente cuanto volumen adicional era necesario para compensar una reducción de precios, inmediatamente me pidieron un poco más de detalles sobre el tema. En una presentación algo improvisada hice algunos gráficos en una pizarra para explicar como podía medirse el volumen adicional necesario para compensar un menor precio. Muchos continuaban sorprendidos, ya que la relación precio/volumen siempre fue manejada de manera puramente intuitiva por la mayoría de los clientes que habían concurrido a la reunión, lo cual era cierto

también para la mayoría de las empresas de mercado.

El enfoque intuitivo tradicionalmente utilizado sostenía que cualquier reducción de precios era satisfactoria, siempre y cuando al final del día haya representado algún volumen de ventas adicional. ¿Pero era este volumen suficiente para compensar el menor precio que habíamos cobrado por todas la unidades vendidas?. Esto era una incógnita, el mayor volumen conseguido, y por ende la mayor participación de mercado parecían resultados suficientes para echar por tierra cualquier otro tipo de análisis. Lo lamentable de estos razonamientos era la erosión de los beneficios de la empresa que este tipo de acciones en la mayoría de los casos finalmente causaba. Para evitar este tipo de confusiones resulta de utilidad desarrollar un marco analítico que permita evaluar objetivamente la relación entre precio y volumen de ventas.

Efecto Volumen vs. Efecto Precio

Para que una reducción de precios resulte rentable, el incremento en las unidades vendidas (**“efecto**

volumen”) debe por lo menos compensar el menor precio por unidad

que se cobrará por todas las unidades vendidas (“efecto precio”).

REGLA DE DECISIÓN:

EFFECTO VOLUMEN > EFFECTO PRECIO → REDUCCION DE PRECIOS **RENTABLE**

EFFECTO VOLUMEN = EFFECTO PRECIO → REDUCCION DE PRECIOS **NEUTRAL**

EFFECTO VOLUMEN < EFFECTO PRECIO → REDUCCION DE PRECIOS **NO RENTABLE**

Fórmulas de Análisis

Para realizar este cálculo puede aplicarse la fórmula de **MVE (Modificación de Ventas de Equilibrio)**.

Esta fórmula indica la variación (porcentual) en las unidades vendidas, necesaria para que el “efecto volumen” compense el “efecto precio”. Es decir que la situación en términos de margen bruto de ventas (en términos monetarios, no en porcentajes) luego de la variación indicada en las unidades vendidas será equivalente a la situación antes de realizar la reducción de precios.

La MVE puede plantearse de la siguiente manera:

$$MVE(\%) = \frac{-\Delta P(\%)}{CMg_0(\%) + \Delta P(\%)} \times 100$$

Donde:

$\Delta P(\%)$ = modificación porcentual en el precio

$CMg_0(\%)$ = contribución marginal porcentual antes de la modificación en el precio.

$$CMg(\%) = \frac{(P - CV)}{P} \times 100$$

CMg: Contribución Marginal

P: Precio de venta

CV: Costo variable

La fórmula de MVE supone que como resultado de la variación indicada en las unidades vendidas, no se modifican los costos fijos, ni los costos variables por unidad.

Ejemplo de Aplicación

Para ilustrar la utilización de esta fórmula, puede considerarse como ejemplo el incremento en la cantidad vendida necesaria para justificar una reducción en el precio del 10%, en el

caso de un producto de contribución marginal alta ("A"), y en el caso de un producto de contribución marginal baja ("B"). Los datos se resumen en la siguiente tabla:

Tabla de Análisis de MVE

| (%) | Contribución Marginal (CMg0) | Reducción Precio: 10% |
|---------------------|------------------------------|-----------------------|
| Producto "A" | 70,0% | 16,7% |
| Producto "B" | 15,0% | 200,0% |

En el caso del **producto "A"**, de contribución marginal alta, las unidades vendidas deben incrementarse en un 16,7%, para compensar la caída en la rentabilidad de una reducción de precio del 10%. Al incrementarse las ventas en

unidades un 16,7% la rentabilidad en términos monetarios (o valor absoluto) se mantendrá constante respecto de la situación antes de realizar el descuento adicional.

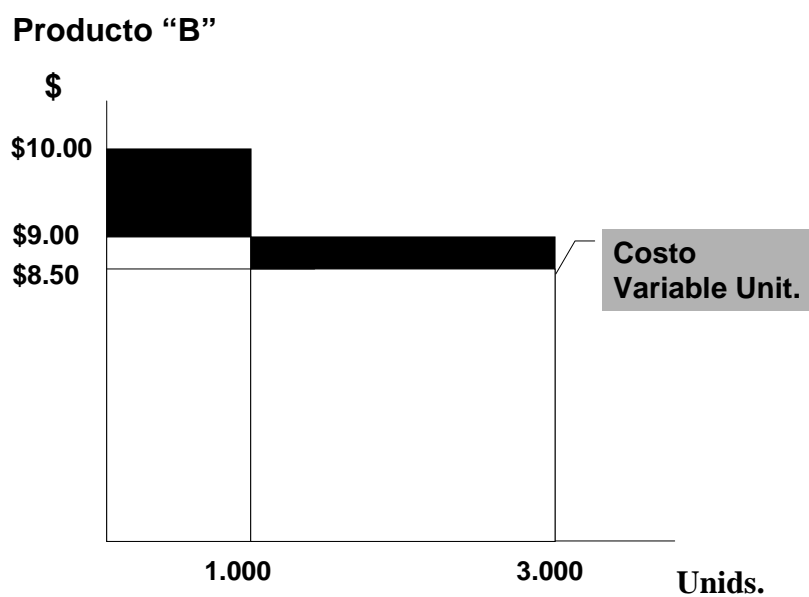
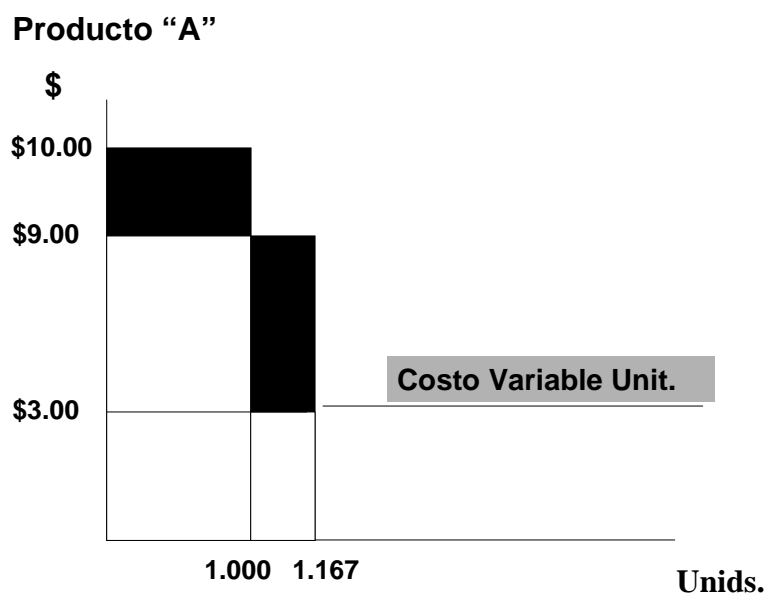
| Producto "A" | Q Unids. | P (\$) | CV (\$) | (CMg) (%) | CF (\$) | Margen Bruto (\$) |
|---------------------|-----------------|---------------|----------------|------------------|----------------|--------------------------|
| Antes | 1.000 | 10 | 3 | 70,0% | 1.000 | 6.000 |
| Después | 1.167 | 9 | 3 | 66,7% | 1.000 | 6.000 |

En el caso del **producto "B"**, de contribución marginal baja, las unidades vendidas deben incrementarse en un 200,0%, para compensar la caída en la rentabilidad de una reducción de precio del 10%. Al incrementarse las ventas en

unidades un 200,0% la rentabilidad en términos monetarios (o valor absoluto) se mantendrá constante respecto de la situación antes de realizar el descuento adicional.

| Producto "B" | Q Unids. | P (\$) | CV (\$) | (CMg) (%) | CF (\$) | Margen Bruto (\$) |
|-----------------|-------------|-----------|------------|--------------|------------|-------------------------|
| Antes | 1.000 | 10 | 8,5 | 15,0% | 1.000 | 500 |
| Después | 3.000 | 9 | 8,5 | 5,6% | 1.000 | 500 |

Gráficos de MVF



Análisis Gráfico

En cada uno de los gráficos de MVE puede observarse que las áreas sombreadas de los rectángulos son de igual tamaño. Estas áreas sombreadas representan la rentabilidad, en valores monetarios, antes y después de la reducción de precios. La equivalencia significa que la rentabilidad, en valores

absolutos (no porcentualmente) se mantiene constante luego de la reducción de precios.

Bibliografía

Nagle, Thomas y Holden, Reed (1998), "Estrategia y Tácticas para la Fijación de Precios". Granica.

ⁱ fijaciondeprecios.com. Julio 2005.

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