

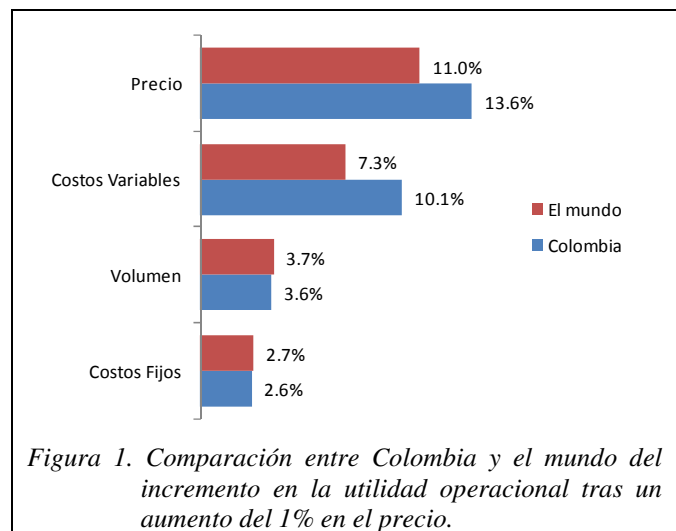
El Precio como Palanca de la Rentabilidad

Por: Nicolás Restrepo Abad y Juan Sebastián Botero Arango*

En el año 2003, la prestigiosa compañía de consultoría McKinsey publicó un estudio sobre el impacto del precio en la rentabilidad operacional de las 1,200 empresas más grandes del mundo. En él se concluía que, en promedio, un 1% de incremento en el precio genera una mejora del 11% en la rentabilidad operacional, si las demás variables permanecen estables (costos variables, volumen y costos fijos). Este resultado cobra aún más relevancia cuando se compara con el impacto generado por las demás “palancas de rentabilidad”: al reducir el costo variable, aumentar el volumen, o reducir los costos fijos un 1%, se obtienen mejoras de la rentabilidad operacional de 7%, 4% y 3% respectivamente, considerando, nuevamente, que las demás variables permanecen estables. Estos resultados son contundentes sobre el poder del precio como palanca de la rentabilidad. Sin embargo, aparecen al menos tres interrogantes cuando se pretende aterrizar dichos resultados al entorno local: ¿Cómo influye la estructura de costos de las empresas en los resultados? ¿Es el precio igual de poderoso en todos los sectores de la economía? ¿Cuáles serían los resultados evaluando el efecto combinado de variaciones en precio y volumen? Este artículo pretende dar respuesta a estas tres preguntas.

Para adaptar el estudio original de McKinsey a la realidad económica colombiana, se tomó información de veinte de los principales sectores económicos¹. En este caso, los resultados son incluso mayores: Un aumento del 1% en el precio genera un incremento del 14% en la utilidad operacional, mientras que el impacto de las demás palancas (costo variable, volumen y costos fijos) es de 10%, 4% y 3% respectivamente (Figura 1). Esta diferencia en los resultados en Colombia frente al promedio

mundial se explica por la diferencia en la estructura de costos de las empresas evaluadas: mientras que el margen operacional promedio de las empresas en Colombia es del 7%, en el resto del mundo es del 9%. Y en la medida en que menor sea este indicador, mayor será el impacto positivo de las palancas de rentabilidad.



Este último fenómeno da pie para responder la segunda pregunta: en la medida en que un sector presente menores márgenes operacionales, mayor será la mejora relativa en la rentabilidad obtenida tras incrementar los precios. Así, en sectores de bajos márgenes operacionales tales como comercio minorista y alimentos, un incremento del 1% en el precio medio puede generar aumentos en la utilidad operacional de hasta el 37%. Por el contrario, el impacto del precio, y en general de todas las palancas de rentabilidad, es menor en sectores de altos márgenes operacionales, tales como servicios financieros y bebidas (Figura 2). Sin embargo, incluso en estos últimos casos, el impacto positivo del precio por lo general duplica al de las demás palancas de rentabilidad.

¹ Fuente: Aplicación SIREM de Supersociedades



Pero, ¿es posible aumentar el precio medio en una empresa, sin perder volumen? Un ortodoxo de la microeconomía diría que no es posible. Sin embargo, aprovechando las diferencias de elasticidad al precio de los diferentes productos o servicios que conforman el portafolio de la empresa, es posible aumentar el precio medio sin afectar el volumen. Es más, con una buena estrategia de precios, es posible aumentar el precio medio del portafolio, a la vez que se obtiene un crecimiento en el volumen, incluso en tiempos de crisis cuando el mercado se contrae.

Esto se logra comprendiendo el rol que desempeña cada uno de los productos o servicios que ofrece la empresa, ajustando el precio de las ofertas existentes, y creando soluciones para nuevos segmentos. De esta forma, gracias a la implementación de una estrategia de precios adecuada, es posible, en promedio, obtener incrementos superiores al 14% en la utilidad operacional tras un incremento del 1% en el precio.

En tiempos de desaceleración económica, la mayoría de las empresas tiende a recortar costos y gastos para mejorar el desempeño del último renglón de su estado de resultados. Estas acciones, por lo general, afectan el nivel de inversión que las empresas deben hacer para enfrentar a la competencia en el corto y mediano plazo. Es por ello importante reconocer que existe una alternativa, no sólo más efectiva sino también más eficiente, para mejorar la rentabilidad de la empresa: el precio. La reducción de costos no sólo genera menores incrementos en la utilidad operacional, sino que acelera la espiral descendente de la economía en tiempos de crisis. El precio, por el contrario, permite obtener resultados rápidos y sostenibles, al tiempo que ayuda a crear valor en el mercado.

* Nicolás Restrepo y Juan Sebastián Botero son consultores de PREXUS Consultoría
nrestrepo@prexusconsult.com
jsbotero@prexusconsult.com