

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN MONOGRÁFICO PARA
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO:
CONTADOR PÚBLICO – PLAN 1990

GESTIÓN DE RENTABILIDAD A TRAVÉS DEL PRECIO Y SU APLICACIÓN EN URUGUAY

TUTOR: PABLO REY
COORDINADOR: ROBERTO DE LUCA

AUTORES:
SOFÍA BARBOZA
INÉS DE BETOLAZA
SOFÍA ROLDÓS

NOVIEMBRE, 2009

AGRADECIMIENTOS

A nuestro tutor Pablo Rey por su dedicación y compromiso con nuestro trabajo, realizando invalorable aportes y guiándonos en todo momento.

A nuestros padres y abuelos por su continuo apoyo y comprensión a lo largo de toda la carrera. A nuestras hermanas por sus sabios consejos y a nuestros novios y amigos que siempre estuvieron presentes.

A todos los ejecutivos de las empresas entrevistadas que nos brindaron su tiempo para la realización del trabajo de campo.

ABSTRACT

La creciente competitividad y complejidad de los mercados actuales en los que se encuentran inmersas las empresas, acentuados por la reciente crisis global, exige que las mismas orienten sus esfuerzos hacia estrategias que permitan mejorar su rentabilidad. Tradicionalmente, las empresas se han centrado en costos, calidad y volumen vendido. Sin embargo, estudios recientes muestran que la variable precio es la que tiene mayor impacto sobre los resultados. Por tal motivo, surge a nivel mundial una disciplina denominada "*Pricing*", que refiere a la gestión del precio con miras a mejorar la rentabilidad.

El objetivo del presente trabajo es investigar la situación de las empresas del medio local respecto al *Pricing* o gestión de precios. A estos efectos, se plantea un modelo de madurez tomando en cuenta los distintos enfoques manejados por la bibliografía especializada en la materia, así como un sistema de gestión que permita el avance de una empresa desde las etapas iniciales de madurez hacia etapas posteriores.

En función del trabajo realizado, concluimos que la mayoría de las empresas del medio se ubican en etapas iniciales de madurez en gestión de precios y encuentran utilidad en las herramientas que brinda esta disciplina para la toma de decisiones de gestión de rentabilidad.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Presentación del tema y alcance del trabajo.....	1
1.2 Objetivos del trabajo	2
1.3 Metodología	2
2. DEFINICIÓN DE <i>PRICING</i> O GESTIÓN DE PRECIOS.....	3
2.1 Concepto e importancia del precio.....	3
2.2 Surgimiento del <i>Pricing</i>	5
2.2.1 Evolución de la disciplina.....	5
2.2.2 Razones de la difusión	6
2.3 Niveles de análisis para la gestión de precios	7
2.3.1 Análisis externo a la empresa	9
2.3.1.1 Posicionamiento	9
2.3.1.2 Clientes.....	15
2.3.2 Análisis interno a la empresa	23
2.3.2.1 Transacción	23
2.3.2.2 Proceso de venta.....	31
2.3.2.3 Sistemas.....	34
2.4 Resumen	35
3. REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN DE PRECIOS	37
3.1 Procesamiento y transformación de la información interna.....	37
3.2 Marco conceptual del costeo basado en actividades	38
3.2.1 Aplicabilidad de un sistema ABC.....	38
3.2.2 Concepto de ABC	40
3.2.3 Metodología de aplicación de un sistema ABC.....	40
3.2.3.1 Definición del diccionario de actividades	41
3.2.3.2 Determinación del costo de cada una de las actividades.....	42
3.2.3.3 Identificación de los objetos de costo	43
3.2.3.4 Determinación del costo de los objetos de costo.....	43
3.3 Beneficios del enfoque basado en actividades para la gestión de precios	44
3.3.1 Costeo integral	44
3.3.2 Asignación de costos por criterios objetivos	45
3.3.3 Análisis de distintas visiones de la empresa	46
3.3.4 Apertura de los costos por actividades.....	46
3.4 Resumen	49
4. DESARROLLO DE UN MODELO DE MADUREZ Y UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PRECIOS.....	51
4.1 Modelo de madurez.....	52
4.1.1 Etapa Uno: Fase Inicial.....	54
4.1.2 Etapa Dos: Desarrollo.....	54
4.1.3 Etapa Tres: Progreso.....	55

4.1.4	Etapa Cuatro: Madurez	56
4.2	Generación de un sistema de gestión de rentabilidad a través del precio	57
4.2.1	Fases.....	58
4.2.1.1	Definición.....	58
4.2.1.2	Implementación.....	59
4.2.1.3	Análisis de la información obtenida.....	61
4.2.1.4	Ejecución.....	72
4.2.2	Ejemplo de aplicación del sistema para un cliente	78
4.2.3	Consecuencias de la aplicación del sistema.....	81
4.3	Desarrollo de capacidades superiores para la evolución hacia el siguiente nivel de madurez	82
4.4	Resumen	85
5. ANÁLISIS DEL NIVEL DE MADUREZ DE LAS EMPRESAS URUGUAYAS Y APLICABILIDAD DEL SISTEMA PLANTEADO.....		87
5.1	Objetivo.....	87
5.2	Método de relevamiento utilizado.....	88
5.3	Análisis de la información obtenida.....	88
5.3.1	Aspectos generales.....	88
5.3.2	Determinación del grado de madurez	89
5.3.2.1	Precio.....	90
5.3.2.2	Segmentación	92
5.3.2.3	Costos	93
5.3.2.4	Descuentos y bonificaciones	94
5.3.2.5	Indicadores	94
5.3.2.6	Fuerza de ventas	95
5.3.2.7	Sistemas.....	96
5.3.3	Aplicabilidad de las herramientas.....	98
5.4	Resumen	100
6. CONCLUSIONES		101
BIBLIOGRAFÍA		105
ANEXOS		108

LISTADO DE CUADROS Y GRÁFICOS

Capítulo 2

Cuadro 2.i	- Niveles de análisis propuestos y temas clave	9
Cuadro 2.ii	- Respuesta ante acciones de la competencia.....	13
Cuadro 2.iii	- Segmentación de clientes.....	20
Gráfico 2.i	- Variación de rentabilidad por aumento en el precio.....	4
Gráfico 2.ii	- Comparación del impacto en los resultados.....	4
Gráfico 2.iii	- Madurez en Pricing.....	11
Gráfico 2.iv	- Radar para análisis de la competencia.....	15
Gráfico 2.v	- Mapa de valor.....	18
Gráfico 2.vi	- Ventas a precio único.....	21
Gráfico 2.vii	- Ventas a distintos precios según el segmento.....	22
Gráfico 2.viii	- Cascada de precio de bolsillo.....	26
Gráfico 2.ix	- Cascada de margen de bolsillo.....	27
Gráfico 2.x	- Banda de precios.....	28
Gráfico 2.xi	- Volumen de ventas vs. descuentos otorgados.....	30
Gráfico 2.xii	- Análisis de rentabilidad por vendedor.....	34

Capítulo 3

Cuadro 3.i	- Esquema conceptual de la metodología ABC.....	41
Cuadro 3.ii	- Visiones de la empresa.....	47
Cuadro 3.iii	- Características de clientes con altos y bajos costos de servir.....	48

Capítulo 4

Cuadro 4.i	- Aspectos a considerar en cada subnivel de madurez.....	52
Cuadro 4.ii	- Modelo de madurez.....	53
Cuadro 4.iii	- Sistema de gestión de rentabilidad a través de precio.....	58
Cuadro 4.iv	- Herramientas para la gestión de precios.....	62
Cuadro 4.v	- Diagrama de ejecución integrada.....	79
Cuadro 4.vi	- Límites a la determinación del precio.....	82
Gráfico 4.i	- Curva de rentabilidad acumulada.....	63
Gráfico 4.ii	- Estructura de la cascada de precios.....	65
Gráfico 4.iii	- Cascada de precios.....	66
Gráfico 4.iv	- Banda de precios.....	68
Gráfico 4.v	- Volumen de ventas vs descuentos otorgados.....	70
Gráfico 4.vi	- Precio de bolsillo – Costo – Volumen.....	71
Gráfico 4.vii	- Análisis de Precio de bolsillo – Costo – Volumen.....	73
Gráfico 4.viii	- Variables sobre incentivos a la fuerza de ventas.....	78
Gráfico 4.ix	- Posición de la empresa en el mapa de valor.....	83

Gráfico 4.x	- Cambios en la estructura de la cascada de precios.....	85
-------------	--	----

Capítulo 5

Gráfico 5.i	- Preocupación por temas de gestión.....	89
Gráfico 5.ii	- Factores para determinar el precio.....	90
Gráfico 5.iii	- Criterios de segmentación.....	92
Gráfico 5.iv	- Indicadores utilizados.....	95
Gráfico 5.v	- Bases de los incentivos sobre ventas.....	96
Gráfico 5.vi	- Características de los sistemas.....	97

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Presentación del tema y alcance del trabajo

La creciente competitividad y complejidad en la cual se encuentran inmersas las empresas, acentuada por la reciente crisis global, exige que cada vez más, las mismas orienten sus esfuerzos hacia estrategias que permitan mejorar su rentabilidad. Entendemos por rentabilidad aquella que viene determinada como la diferencia entre la totalidad de los ingresos y de los costos de la empresa. Esto implica que la misma puede ser gestionada a través de acciones sobre uno u otro de estos componentes.

Tradicionalmente, las empresas se han centrado en reducir sus costos, mejorar la calidad, aumentar los volúmenes vendidos y ser más eficientes. Estos esfuerzos son sin duda fundamentales, sin embargo, estudios recientes demuestran que son las acciones sobre el precio las que causan un mayor impacto sobre los resultados de una empresa¹.

A nivel mundial, existe una disciplina que se ocupa de la coordinación de decisiones estratégicas, tanto financieras como de marketing y competitivas, de manera de determinar precios que brinden beneficios en términos de rentabilidad². La fijación de precios es una decisión históricamente presente en todo tipo de empresas. Sin embargo, la novedad del enfoque denominado “*Pricing*”³ ha sido revalorizar su contribución para lograr una mayor rentabilidad en la empresa, de la mano de nuevos conceptos y herramientas. En los últimos años, ha habido un avance significativo en cuanto al conocimiento de la materia en el mundo académico, gracias a la bibliografía disponible y a la publicación de artículos sobre la experiencia de diversas empresas⁴. No obstante, en nuestro país, parecería que esta disciplina no ha tenido aún una extensa difusión.

Por tal motivo, surge la necesidad de investigar acerca de los beneficios que el *Pricing* puede aportar a la gestión de rentabilidad de las empresas de nuestro medio. Es por esto que el presente trabajo monográfico se centrará en analizar la situación en que se encuentran las empresas uruguayas en términos de gestión de precios. Para ello, se presenta un modelo de madurez que permite determinar el grado de avance de una empresa respecto a la gestión de precios, así como los elementos necesarios para construir un sistema de gestión que posibilita el progreso de las empresas desde etapas iniciales hacia estadios más avanzados. Este último se orienta a empresas de cierto porte, que cuenten con un mínimo de sistemas de información, así como un número importante de productos y clientes, donde la inversión a realizar justifique los beneficios a obtener a partir de la adopción del mismo como sistema de gestión de rentabilidad.

¹ Marn M., Roegner E. & Zawada C., *The Price Advantage*, McKinsey & Company Inc, John Wiley & Sons Inc, Estados Unidos de América, 2004

² Nagle T., Holden R., *The Strategy and Tactics of Pricing – A Guide to Profitable Decision Making*, Prentice Hall, 3^{ra} edición, Estados Unidos de América, 2001

³ A lo largo del presente trabajo se utilizará la expresión “gestión de precios” como traducción del término “*Pricing*”.

⁴ Marn M., Roegner E. & Zawada C. *Op. cit.*

1.2 Objetivos del trabajo

Nuestros objetivos de investigación, de acuerdo a lo señalado anteriormente, pueden especificarse en los siguientes:

- Definir un modelo de madurez que permita ubicar a las empresas del medio local en una de las etapas de madurez identificadas en términos de gestión de precios.
- Plantear un conjunto de mecanismos y herramientas, a través de un sistema de gestión, que permitan a las empresas avanzar hacia etapas superiores de madurez.
- Determinar en qué grado de madurez se encuentran diversas entidades del medio local, así como la aplicabilidad del sistema de gestión propuesto.

Estos objetivos serán tratados a lo largo del presente trabajo de investigación monográfico. Comenzaremos por presentar, en el siguiente capítulo, los diferentes enfoques de gestión de precios que se aplican a nivel internacional, identificando los temas clave y herramientas a utilizar en cada uno. Luego, en el tercer capítulo, analizaremos cómo obtener la información necesaria para la aplicación de las herramientas presentadas en el segundo capítulo a través de la utilización, para la transformación de la información de costos, de un enfoque basado en actividades. En el capítulo cuatro, recopilaremos toda la información recabada y elaboraremos un modelo de madurez que determina las distintas etapas en las cuales puede estar una empresa en términos de gestión de precios. A su vez, plantearemos la metodología y herramientas que pueden ser aplicadas por una empresa para pasar de un estado inicial de madurez a otro superior. Posteriormente, en el quinto capítulo, relevaremos la situación de las empresas en Uruguay en términos de madurez en gestión de precios, así como la aplicabilidad de las herramientas planteadas para avanzar en el modelo. Finalmente, presentaremos las conclusiones de este trabajo.

1.3 Metodología

Para la realización del presente trabajo nos basamos en la recopilación de diferente información bibliográfica y en la realización de un trabajo de campo. En base a estas fuentes de información realizaremos una serie de conclusiones que se presentan al final de este trabajo.

La información bibliográfica incluyó la consulta de libros reconocidos a nivel internacional, artículos publicados por firmas profesionales internacionales de primer nivel y trabajos de investigación monográficos.

El trabajo de campo consistió en la realización de entrevistas a una muestra de quince empresas de plaza de diferentes ramas de actividad, con el objetivo de validar los modelos planteados.

2. DEFINICIÓN DE *PRICING* O GESTIÓN DE PRECIOS

Como ya mencionamos en el capítulo anterior, el interés por el tema del presente trabajo monográfico surge a partir de la necesidad de investigar acerca de los beneficios que la gestión de precios puede aportar en términos de mejora de rentabilidad para las empresas. Por este motivo, comenzaremos por analizar qué se entiende por *Pricing* así como los diversos enfoques desarrollados a nivel internacional para su aplicación en las empresas.

El presente capítulo se divide en tres apartados. En el primero definiremos el concepto de precio y su impacto sobre la rentabilidad de una empresa. En segundo lugar, se plantearán los motivos que impulsaron el surgimiento de la disciplina conocida como “*Pricing*” así como las barreras que han dificultado su difusión. Finalmente, en la tercera parte, se desarrollarán los distintos enfoques que debe tener en cuenta una empresa a la hora de implementar una estrategia de gestión de rentabilidad a través del precio.

2.1 Concepto e importancia del precio

Según Kotler y Armstrong, “el precio es, en el sentido más estricto, la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de valores que los consumidores dan, a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”⁵. Tradicionalmente, el precio ha sido considerado como uno de los cuatro elementos fundamentales que integran el mix de marketing⁶, una de las llamadas “4 Ps”.

Existen estudios que demuestran el impacto significativo que una variación en el precio tiene sobre el resultado de la empresa. En este sentido, una investigación realizada por la consultora McKinsey⁷ sobre las empresas Global 1200, determinó que una mejora en los precios genera un aumento en los resultados tres veces mayor a una mejora equivalente en las cantidades vendidas, y un 50% superior a una reducción en los costos variables, cuando el resto de las variables permanecen constantes.

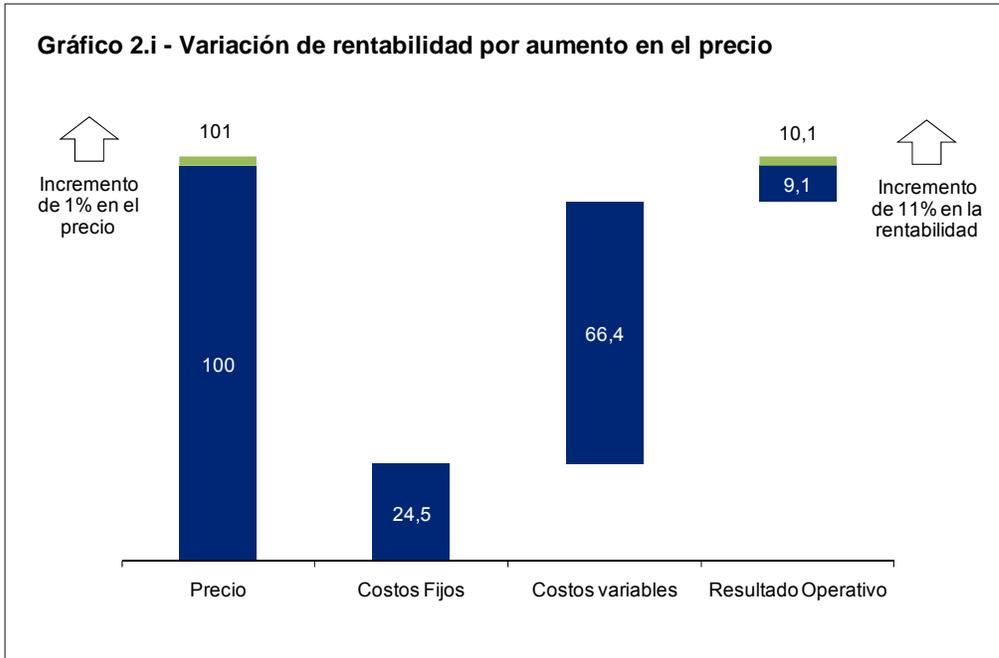
Estas conclusiones surgen del análisis del estado de resultados promedio de las empresas mencionadas. A partir de dicho análisis, se observó que los costos fijos (aquellos que no varían con el volumen de ventas) representan aproximadamente 24,5% del precio, mientras que los costos variables (aquellos que varían respecto a la cantidad vendida) alcanzan alrededor de 66,4% del mismo, determinando una ganancia sobre ventas promedio de 9,1% por unidad. Partiendo de esos datos, se analizó el impacto sobre el resultado de aumentar el precio 1%, bajo el supuesto de que el volumen vendido permanece constante. Así, si tomamos un precio inicial de 100, el nuevo precio pasaría a

⁵ Kotler P. y Armstrong G., *Fundamentos del Marketing*, Prentice Hall, 2003

⁶ Borden N., *The Concept of the Marketing Mix*, Journal of Advertising Research, Vol. 4, Estados Unidos de América, 1964. Agrupadas por McCarthy en las denominadas 4Ps.

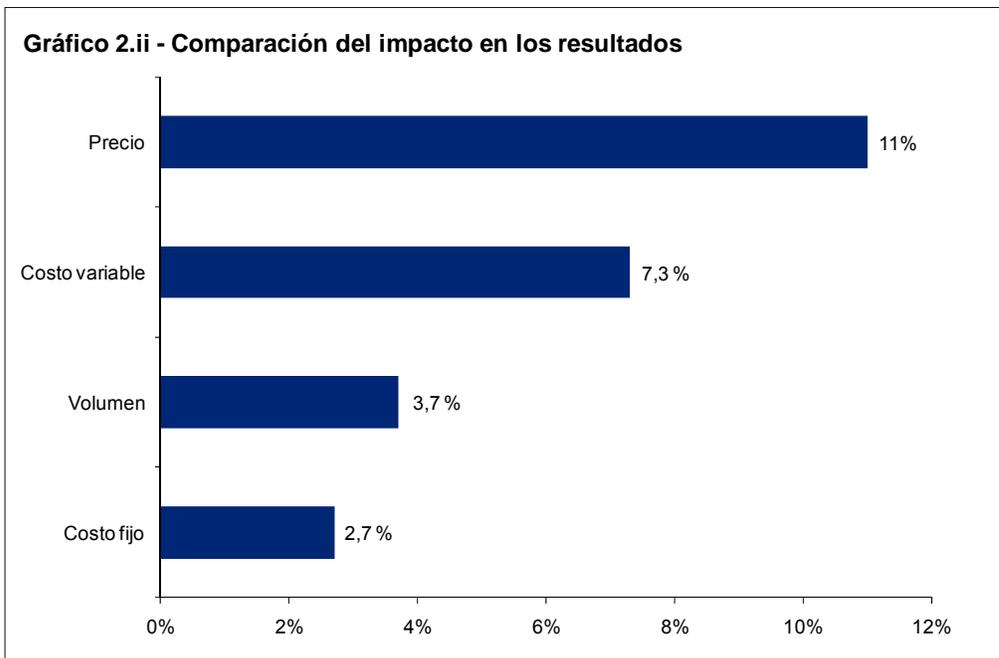
⁷ Marn M., Roegner E. & Zawada C., *The Price Advantage*, McKinsey & Company Inc, John Wiley & Sons Inc, Estados Unidos de América, 2004

ser 101. Dado que, por definición los costos fijos no varían frente al aumento de precio y tampoco los costos variables ya que no aumenta la cantidad vendida, la ganancia por unidad pasa de 9,1% a 10,1%. Esto representa un incremento del 11% en la rentabilidad (Gráfico 2.i).



Fuente: Marn, Roegner & Zawada, *The Price Advantage*

De igual manera, se estudió el impacto sobre el resultado de reducir en 1% los costos fijos y los costos variables, así como de aumentar el volumen de ventas en el mismo porcentaje, dejando las demás variables constantes en cada caso (Gráfico 2.ii).



Fuente: Marn, Roegner & Zawada, *The Price Advantage*

De la gráfica anterior se desprende que el precio es la variable que produce mayor impacto en el resultado de la empresa. Sin embargo, históricamente las empresas han concentrado sus esfuerzos en la reducción de costos y aumento de participación de mercado⁸.

No obstante, es importante destacar que el poderoso efecto del precio en los resultados opera en ambos sentidos, es decir, una reducción de 1% en el precio provocaría una caída del resultado de 11% (cuando el resto de las variables permanecen constantes).

Dada la importancia del precio y su impacto sobre la rentabilidad de la empresa, en el apartado siguiente se describe el surgimiento de una disciplina para la gestión de precios que permite obtener, entre otros beneficios, una mejora en la rentabilidad.

2.2 Surgimiento del *Pricing*

Luego de consultar las definiciones proporcionadas por diversas fuentes, consideramos que el término *Pricing* o gestión de precios se refiere a todas las acciones que se pueden tomar sobre el precio, de manera de mejorar la rentabilidad de la empresa.

No trata únicamente sobre la fijación de precios para los productos y servicios que brinda la empresa, sino que abarca la elaboración e implementación de una estrategia completa en torno al precio. Esto implica adoptar un enfoque proactivo, con miras a la rentabilidad a largo plazo, que permita actuar activamente en el mercado, frente a los competidores y los clientes⁹.

A continuación expondremos brevemente las etapas que atravesó la disciplina así como los motivos que llevaron a su difusión.

2.2.1 Evolución de la disciplina

Según el Ec. Ariel Baños¹⁰, si bien el nacimiento del *Pricing* como disciplina independiente puede visualizarse a principios de los años 90', ya desde fines de los años 70' puede encontrarse el inicio de la aplicación de enfoques científicos en las decisiones de precios en empresas estadounidenses. A continuación presentamos una breve descripción de la evolución de la disciplina siguiendo las etapas descritas por el mencionado economista¹¹:

⁸ Baker R., *Pricing on Purpose*, John Wiley & Sons Inc., Estados Unidos de América, 2006

⁹ Manzanedo J., *Estrategias rentables a cualquier precio*, Daemon Quest, diario "Expansión", España, 2007

¹⁰ Presidente y fundador del primer portal hispano dedicado a la difusión y discusión de temas vinculados con la fijación de precios.

¹¹ Baños A., *Marketing Total*, Clarin y Materiabiz, Argentina, 2009

- **Los años 70': el *Pricing* en las aerolíneas norteamericanas**

Luego de la desregulación de los precios de las aerolíneas en 1978 y dado que dicha industria se caracterizaba por presentar altísimos costos fijos, la viabilidad del negocio pasó a depender de la capacidad de cada empresa de maximizar sus ingresos. Es así que se desarrolló un sistema de fijación de precios dinámico conocido como “Revenue Management”, el cual permite ajustar los precios en tiempo real, de acuerdo a la capacidad de la oferta así como de diversas variables que afectan la demanda (época del año, destino, etc.).

Hoy en día, esta subdisciplina del *Pricing* es aplicada en diversos sectores (hotelería, alquiler de vehículos, cruceros, entre otros) que comparten ciertas características, como ser, demanda estacional, elevados costos fijos y costos marginales relativamente bajos, así como capacidad limitada y reserva por anticipado¹².

- **Los años 80': la organización de la disciplina**

En la década de los 80' se funda en Estados Unidos la Professional Pricing Society (PPS), reuniendo a profesionales de la disciplina de distintas partes del mundo. Su objetivo es brindar apoyo a los ejecutivos en la toma de decisiones sobre precios de una amplia gama de industrias en más de cincuenta países, a través de congresos, conferencias, talleres y publicaciones especializadas.

- **Los años 90': difusión del *Pricing***

Frente al aumento de la demanda de varias empresas, principalmente en Estados Unidos, algunas de las principales firmas profesionales a nivel mundial, desarrollaron servicios enfocados hacia la gestión de precios con miras a la mejora de la rentabilidad.

Asimismo, los avances tecnológicos pusieron a disposición de las empresas los medios para obtener y procesar más fácilmente la información necesaria para su implementación. Incluso, importantes empresas como SAP, Microsoft y Oracle desarrollaron software específico para la gestión de precios.

2.2.2 Razones de la difusión

Durante la década de los 90', las empresas de Estados Unidos se encontraron con ciertas limitaciones a la hora de mejorar su rentabilidad¹³:

- *Costos*. Las técnicas para la reducción de costos tales como reestructuraciones, reingenierías, calidad total y nuevas técnicas de manufactura habían sido desarrolladas y explotadas exhaustivamente. Debido a ello, cada vez era menor su impacto en la rentabilidad de las empresas.

¹² Baker R., *Pricing on Purpose*, John Wiley & Sons Inc, Estados Unidos de América, 2006

¹³ Baños A., *Marketing Total*, Clarin y Materiabiz, Argentina, 2009

- *Volumen*. Comenzó a debilitarse la percepción general de que una mayor participación de mercado automáticamente traía aparejada una mayor rentabilidad. Muchas veces, con el fin de mantener dicha porción del mercado, era preciso realizar agresivas promociones de precios que provocaban impactos negativos en la rentabilidad.

Por tales motivos, las empresas se vieron obligadas a buscar nuevas alternativas para actuar sobre su rentabilidad. Partiendo de la simple ecuación en donde el resultado es determinado por la diferencia entre los ingresos y los costos, la atención se volcó hacia los ingresos y su variable menos gestionada: el precio.

Sin embargo, la difusión del *Pricing* se vio enlentecida debido a la existencia de ciertas barreras¹⁴:

- Las organizaciones consideraban que el precio era determinado externamente, por el mercado, los consumidores o la competencia.
- La información disponible era insuficiente e inoportuna para una adecuada toma de decisiones sobre el precio.
- La diferenciación de precios y otras acciones eran concebidas por las empresas como ilegales, por lo que las decisiones que se podían adoptar internamente eran limitadas.
- Resultaba dificultosa la detección de errores y desvíos cometidos en la gestión de precios.
- El personal de ventas no tenía incentivo alguno para negociar aumentos en el precio.
- La alta gerencia se involucraba muy poco en las decisiones sobre el precio.

A pesar de que estas barreras pueden resultar difíciles de superar, la recompensa frente a una exitosa gestión de precios justifica la inversión de recursos debido al alto impacto que tiene la variable precio sobre la rentabilidad. En el cuarto capítulo plantearemos un sistema de gestión que permita a las empresas sobreponerse a dichas barreras, posibilitando así la adopción de una estrategia integrada de gestión de precios. Para ello, es necesario analizar distintos aspectos de la organización, tal como se verá a continuación.

2.3 Niveles de análisis para la gestión de precios

La gestión de precios puede ser analizada tomando en cuenta distintos aspectos de una organización. Se trata de una disciplina multifacética que toma elementos de marketing, contabilidad de costos, estrategia de negocios, ingeniería y economía. Por lo tanto, el desarrollo de una estrategia de gestión de precios requiere la participación de personas de distintos sectores de una empresa¹⁵.

A nuestro entender, la gestión de precios puede ser analizada tomando por un lado factores internos a la empresa y por otro lado factores externos a la misma. Esto se debe a

¹⁴ Marn M., Roegner E. & Zawada C., *The Price Advantage*, McKinsey & Company Inc, John Wiley & Sons Inc, Estados Unidos de América, 2004

¹⁵ Daly J., *Pricing for Profitability*, John Wiley & Sons Inc, Estados Unidos de América, 2002

que el precio de un producto es una variable compleja que debe englobar desde el costo incurrido en el producto, hasta el valor asignado al mismo por el consumidor, pasando por la estrategia definida por la empresa y el poder de negociación de su personal de ventas.

Inicialmente, las empresas determinaban su precio únicamente tomando en cuenta aspectos internos como ser los costos y el margen deseado. Sin embargo, se encontraron con que no siempre los consumidores estaban dispuestos a pagar tal precio dado que los beneficios que brindaba el producto eran percibidos como menores a dicho precio.

Por tal motivo, comenzaron a surgir estudios de mercado, exhaustivos análisis del consumidor y variadas definiciones de valor que priorizaron el “cuánto está dispuesto a pagar el consumidor”, para así fijar el precio. En esta instancia, las empresas encontraron que, si bien su producto era bien recibido en el mercado y la participación de mercado aumentaba, la rentabilidad final obtenida no resultaba tan favorecida. El motivo era que el precio que el consumidor estaba dispuesto a pagar no cubría los costos totales incurridos en el producto y, por lo tanto, la empresa realizaba ventas no rentables que ocasionaban pérdidas. Se recurrió entonces a recortes en los costos y agresivas promociones de precios con el fin de incrementar aún más su porción de mercado, pero a cambio obtuvieron escasa mejora en la última línea de resultados¹⁶.

Por lo expuesto, será posible que la empresa logre una mejora en su rentabilidad cuando sea capaz de integrar tanto aspectos internos como externos dentro de una estrategia cabal de gestión de precios. Para ello deberá tomar en cuenta los elementos que juegan en cada transacción (precios, descuentos, costos), la remuneración otorgada a su personal de ventas, la estrategia de la empresa en el mercado, los precios de la competencia, así como los beneficios percibidos por el consumidor para posicionar al producto en el mejor lugar posible respecto a aquellos de los competidores y, finalmente así, obtener resultados positivos.

Debido a la diversidad de elementos que es preciso tomar en cuenta a la hora de desarrollar una estrategia cabal de gestión de precios, la bibliografía especializada a nivel mundial considera múltiples enfoques que abarcan distintos niveles dentro y fuera de la organización. A efectos del presente análisis, nos basaremos principalmente en el planteo de dos firmas profesionales. Deloitte, por un lado, establece que una gestión integral del precio debería comprender cuatro niveles: estrategia, ejecución, recursos humanos y tecnología. Por otro lado, McKinsey considera que es necesario enfocarse en tres niveles dentro de la gestión de precios, de manera de obtener un conocimiento integral del amplio espectro que cubre la misma: estrategia de la industria, estrategia del producto/mercado y transacción.

En base a la lectura y análisis de los distintos enfoques mencionados, planteamos una serie de niveles para la gestión de precios en las empresas que pretenden conjugar los aspectos más importantes de cada uno. En el cuadro siguiente se presentan dichos niveles así como los temas clave a considerar en cada uno.

¹⁶ Nagle T., Holden R., *The Strategy and Tactics of Pricing – A Guide to Profitable Decision Making*, Prentice Hall, 3^{ra} edición, Estados Unidos de América, 2001



A continuación, describiremos los niveles propuestos, tanto a nivel externo como interno, detallando las principales herramientas que podrían ser utilizadas para el análisis. Cabe destacar que los análisis que desarrollaremos representan un grado avanzado de gestión de precios. En los capítulos siguientes, a partir de la investigación bibliográfica realizada, se seleccionarán los análisis que consideramos mejor se adaptan a empresas que presentan escaso o nulo desarrollo en la materia.

2.3.1 Análisis externo a la empresa

En relación al ámbito externo, la empresa debe analizar tanto su posición y estrategia de precios ante la competencia, como la percepción de sus diferentes segmentos de clientes respecto al producto ofrecido. Es por esto que identificamos dos grandes niveles externos: el posicionamiento de la empresa en la industria, por un lado, y el análisis de sus clientes, por el otro. Ambos se encuentran estrechamente ligados ya que hacen referencia al mercado y cómo es vista la empresa desde el exterior.

2.3.1.1 Posicionamiento

El primer nivel propuesto comprende el análisis de la posición de la empresa en el mercado y su relación con la competencia, con el fin de determinar una estrategia de precios general para la misma. Por lo tanto, identificamos dos aspectos clave que

permiten analizar el posicionamiento de la empresa: la estrategia para la determinación de sus precios y el estudio de la competencia.

I. Estrategia

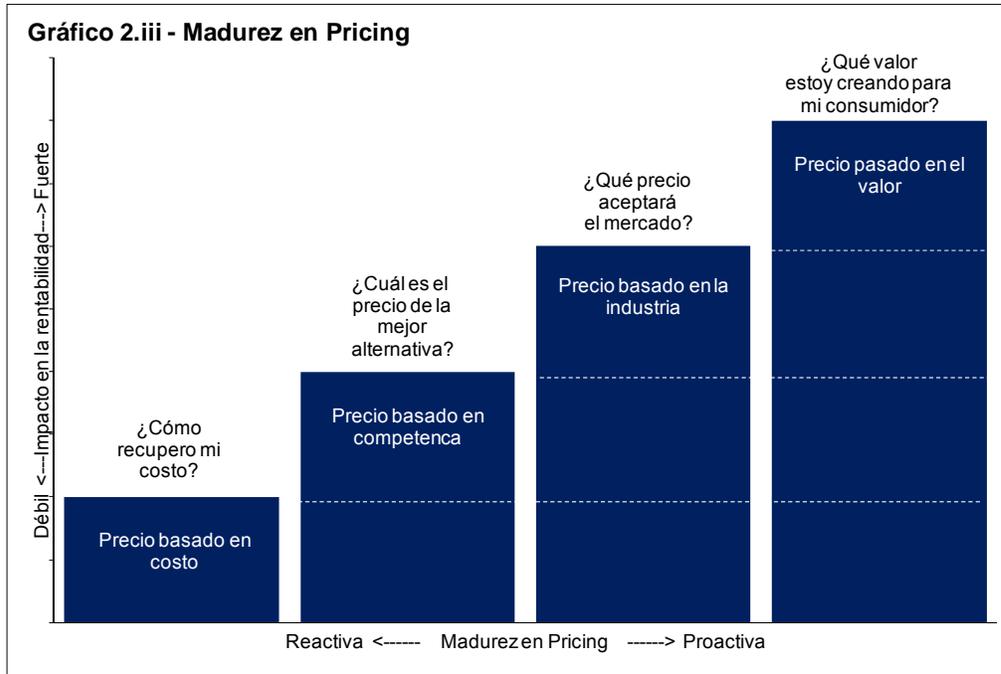
Una estrategia es la coordinación de múltiples actividades de manera de lograr un objetivo. En el caso de una estrategia para la gestión de precios, el objetivo consiste en determinar aquellos precios que permitan obtener una mayor rentabilidad mediante la coordinación e interrelación de las decisiones de marketing, financieras y competitivas de la empresa¹⁷.

Deloitte plantea la estrategia como un primer nivel de análisis dentro de la gestión de precios donde la empresa estudia su estrategia global en torno al precio, determinando los parámetros que le servirán de base a la hora de fijar el precio. En este sentido, identifica cuatro grados de madurez:

- *Precio basado en el costo.* En el primer escalón, la empresa solamente toma en cuenta sus costos a la hora de determinar el precio de sus productos o servicios y determina qué margen de ganancia quiere obtener por encima de sus costos.
- *Precio basado en la competencia.* Además del costo, considera los precios de sus competidores y las respuestas esperadas por parte de los mismos.
- *Precio basado en el contexto económico.* En este caso, se agrega a los factores del escalón anterior, las tendencias económicas generales y de la industria. El precio se fija en función de lo que estaría dispuesto a pagar el mercado, teniendo en cuenta diversos factores como ser la cantidad comprada, el comprador, el tipo de pedido, la disponibilidad de stock y el costo variable del producto.
- *Precio basado en el valor.* Finalmente, el mayor grado de madurez se alcanza cuando la empresa se enfoca en el valor percibido por el consumidor y cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto, sin perder de vista los elementos de los escalones previos.

El gráfico 2.iii refleja los niveles de madurez descriptos.

¹⁷ Nagle T., Holden R., *The Strategy and Tactics of Pricing – A Guide to Profitable Decision Making*, Prentice Hall, 3^{ra} edición, Estados Unidos de América, 2001



Fuente: Deloitte Consulting LLP

Por su parte, McKinsey¹⁸ incorpora el análisis de la estrategia dentro del nivel denominado “Estrategia de Industria”, destacando la importancia para la empresa de conocer la oferta y la demanda, los costos y otras tendencias que puedan afectar los precios generales de la industria, así como los factores que provocan esas tendencias. A estos efectos, plantea tres áreas clave que la empresa debería monitorear en forma continua de manera de identificar variaciones en el nivel de precios de la industria:

- Cambios en los costos, provocados por la abundancia o escasez de la materia prima principal asociada al producto, nuevas técnicas de manufactura o distribución o bien, mejoras tecnológicas.
- Cambios en la oferta, derivados del cierre de fábricas, expiración de patentes o la realización de ventas online.
- Cambios en la demanda, debido a cambios en los mercados de productos complementarios o sustitutos, cambios en los gustos de los consumidores o nuevas regulaciones.

A su vez, sostiene que los beneficios que la empresa puede obtener a través de la gestión de precios a este nivel provienen de dos fuentes:

- estar preparada ante un cambio de precio esperado y
- el mantenimiento de un nivel de producción óptimo.

En el primer caso, la empresa que mejor logre predecir cambios en el nivel de precios de la industria podrá obtener ventajas. Por ejemplo, si espera un aumento de precios, no

¹⁸ Marn M., Roegner E. & Zawada C., *The Price Advantage*, McKinsey & Company Inc, John Wiley & Sons Inc, Estados Unidos de América, 2004

firmará contratos que establezcan un precio fijo a largo plazo. Asimismo, si espera que dicho aumento afecte sus costos, podría incluir cláusulas de reajuste para transmitir dicho incremento al consumidor. Por otra parte, si se espera un aumento de la demanda, que incluso podría aumentar el nivel de precios, puede llevar al límite su capacidad de producción con el fin de tener inventario suficiente y reaccionar más rápidamente que la competencia.

El segundo aspecto que beneficiará económicamente a la empresa, si actúa correctamente frente a sus predicciones, es el nivel de producción óptimo. En industrias donde el precio es muy sensible ante cambios en la oferta, la empresa debe tener cuidado de no aumentar su producción y provocar disminuciones de precio innecesarias. Asimismo, la compañía debe estar atenta a la situación de la industria y, si es necesario, llevar a cabo acciones para desincentivar el aumento de capacidad de los competidores.

De acuerdo al estudio de los factores a considerar a nivel de “estrategia”, entendemos que los principales componentes que permiten realizar un examen de la misma son el análisis de tendencias y el análisis de la oferta y demanda. A continuación, describimos brevemente cada uno de ellos.

- **Análisis de tendencias**

Mediante este análisis la empresa aspira a obtener un conocimiento de las perspectivas generales de la industria en el corto y largo plazo con el fin de planificar sus acciones con respecto al precio. Por ejemplo y como se ha mencionado, si se espera un aumento general de precios en el sector, la empresa no realizará contratos de precio fijo al nivel actual.

- **Análisis de la oferta y demanda**

Este análisis permite a la empresa conocer el volumen demandado en la industria y compararlo con su capacidad de producción, teniendo en cuenta que el precio fijado podría afectar el volumen vendido.

Por otro lado, el análisis de información histórica permite determinar razonablemente la elasticidad precio de la industria (el efecto de un cambio de precio sobre las cantidades vendidas). A pesar de la utilidad de la elasticidad precio, escapa el alcance del presente trabajo ahondar en este aspecto, por lo que únicamente se plantea como una importante herramienta que es preciso tener en cuenta.

II. Competencia

Un segundo aspecto relevante en el posicionamiento de la empresa consiste en el continuo análisis de la competencia. Cuando el producto ofrecido deja de ser único en el mercado, las acciones y posición de la competencia pueden influir en las decisiones a tomar por la empresa.

De Jaime Eslava¹⁹ considera que a la hora de gestionar el precio se deben tener en cuenta ciertos factores vinculados con los competidores: la situación competitiva del sector, la reacción de la competencia frente a los cambios de precio de la empresa así como las acciones a tomar por la empresa.

La empresa deberá decidir en cada caso cómo reaccionar frente al cambio de precio de un competidor. En este sentido, Nagle y Holden²⁰ distinguen cuatro caminos que una empresa puede adoptar frente a una rebaja de precio de la competencia:



Fuente: Nagle & Holden, *The Strategy and Tactics of Pricing*

La empresa deberá analizar tanto a su competidor como su propia estrategia y estructura de costos antes de tomar una decisión. Los términos “más débil” o “más fuerte” para referirse a los competidores tienen que ver con sus ventajas competitivas en relación a la empresa.

En el cuadrante superior izquierdo el competidor que ha rebajado el precio es débil y, por lo tanto, el volumen de ventas que podría quitarle a la empresa es menor. Asimismo, el reaccionar frente a la baja es costoso y se corre el riesgo de eliminar al competidor débil, dejando libre la entrada para otro competidor que podría resultar más fuerte. La mejor alternativa en este caso es “ignorar” la acción del competidor.

Cuando el competidor que disminuye el precio es competitivamente más fuerte, la empresa no puede simplemente ignorarlo, aunque su reacción le sea costosa. Por lo tanto, debe “acomodarse”, lo que implica ajustar su estrategia competitiva para minimizar los efectos adversos de la rebaja en el precio y aprender a convivir con el cambio.

¹⁹ De Jaime Eslava J., *Pricing: nuevas estrategias de precios*, Editorial ESIC, España, 2007

²⁰ Nagle T., Holden R., *The Strategy and Tactics of Pricing – A Guide to Profitable Decision Making*, Prentice Hall, 3^{ra} edición, Estados Unidos de América, 2001

Según los autores, el único caso en que se justifica la respuesta de “ataque” es cuando el competidor es más débil y reaccionar ante su baja en el precio conlleva ventajas en los costos de la empresa. Para que esto suceda, el competidor tiene que haberse equivocado de estrategia y, partiendo de una posición débil en el mercado, creer que podría competir basado en el precio.

Más común es el caso de un competidor competitivamente más fuerte, que amenace a un importante volumen de ventas de la empresa y, por lo tanto, justifique una respuesta de “defensa”. El fin de esta reacción es convencer al competidor que se retracte y anule la disminución de precios en el entendido que dicha acción no es financieramente conveniente para ninguna de las empresas del mercado.

A su vez, los mismos autores exponen algunas situaciones en las que sería justificable para la empresa entrar en una “guerra de precios”. Por ejemplo, que la empresa cuente con una importante ventaja de costos incrementales o economías de escala que implique que sus competidores no podrán alcanzar o superar sus disminuciones de precio o bien, que la compañía solamente apunte a una pequeña porción del mercado objetivo de los competidores por lo que es probable que éstos no reaccionen.

Por otro lado, McKinsey²¹ en el mismo nivel “Estrategia de Industria” mencionado, destaca la importancia que tiene para la empresa influenciar en forma positiva el comportamiento de los precios en su industria, ya sea liderando aumentos de precios en el momento indicado o siguiendo las tendencias adoptadas por un competidor líder.

De esta manera, describe tres requisitos para un liderazgo de precios exitoso:

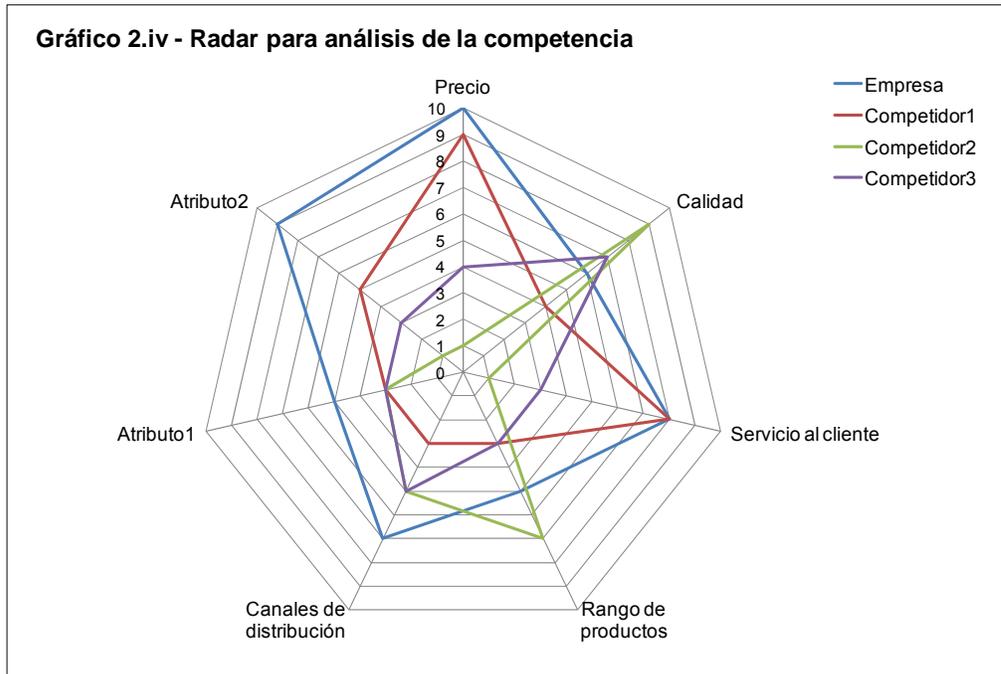
- Visibilidad de los precios y de las acciones sobre los mismos a través de una clara comunicación de decisiones de cambio de precio por parte de las empresas del mercado.
- Motivación común hacia un aumento de la rentabilidad a través de incrementos de precio y no de aumentos agresivos en el volumen vendido.
- Resolución de mantener el liderazgo en precio.

A su vez, subraya que los seguidores del líder son igualmente importantes para lograr un cambio exitoso en los precios. Es decir, de nada serviría que una empresa anunciara cierto aumento en sus precios si éste no es replicado en mayor o menor medida por los restantes competidores. El líder posiblemente retracte su acción al ver que sus consumidores dejan de comprar el producto o lo sustituyen por el de la competencia. En cambio, cuando la suba es comunicada en forma adecuada y, consecuentemente, imitada por los seguidores, podrá traer consigo un aumento en los resultados obtenidos por todas las empresas de la industria, manteniendo incambiada su porción de mercado.

Un posible análisis de la competencia puede ser realizado a través del gráfico en forma de radar que se expone a continuación. En el mismo se introducen distintos atributos a

²¹ Marn M., Roegner E. & Zawada C., *The Price Advantage*, McKinsey & Company Inc, John Wiley & Sons Inc, Estados Unidos de América, 2004

evaluar y, para cada uno de ellos, los puntajes asignados a la propia empresa así como a los competidores.



Fuente: Deloitte Consulting LLC

A partir de este gráfico, la empresa determina dónde se posiciona su producto frente al de los competidores y, habiendo definido su estrategia de precios, obtendrá un rango dentro del cual debería mantener el precio de su producto. Asimismo, le permite identificar las fortalezas y debilidades de sus competidores y así elaborar un perfil de cada uno de acuerdo a las características identificadas.

En resumen, a través del análisis de su posicionamiento, la empresa puede obtener suficiente conocimiento acerca del entorno industrial donde actúa, las fuerzas que operan en el mercado y las reacciones esperables de los competidores, entre otros factores. Conociendo esta información, podrá comenzar a tomar decisiones referentes a los clientes que desea captar, es decir, su segmento objetivo del mercado.

2.3.1.2 Clientes

Antiguamente, el mercado era visto en forma exclusiva como un mercado de oferta en el cual los comerciantes se ocupaban solamente de producir, ya que la demanda era tal que los productos puestos a la venta llegaban a ser adquiridos en su totalidad. Luego de la Segunda Guerra Mundial y con el avance de las técnicas de fabricación, los productores desarrollaron la capacidad de ofrecer a los consumidores más de lo que éstos podían comprar. El mercado comienza a identificarse como un mercado de demanda, en el cual

las empresas deben enfocar sus esfuerzos en adaptarse a las necesidades del cliente y no a lo que el fabricante pueda producir con mayor facilidad²².

De esta manera, el consumidor comienza a adquirir un papel cada vez más importante en las decisiones de la empresa, llegando en la actualidad a ser uno de los factores que mayor influencia posee sobre el éxito o fracaso de las mismas. El consumidor actual cuenta con un gran flujo de información que lo hace más exigente a la hora de adquirir un producto o servicio. Dicho nivel de exigencia y formación determina lo que están dispuestos a pagar por un producto. Asimismo, a nivel mundial, existen organizaciones encargadas de defender sus derechos y atender sus necesidades, promulgando leyes al respecto.

Otro aspecto importante es el desarrollo de la tecnología, que ofrece a los consumidores la posibilidad de realizar compras online y estudios de calidad/precio de las diversas ofertas existentes. Los consumidores actuales tienen la posibilidad de realizar compras en tiendas virtuales que están abiertas las veinticuatro horas del día así como contar con opiniones de otras personas que han comprado previamente cierto producto o servicio.

Existen varios aspectos acerca de los clientes que las empresas deberían considerar a la hora de elaborar una estrategia de gestión de precios. Entre ellos destacamos la importancia de segmentar adecuadamente a los clientes de manera tal de llevar a cabo una efectiva discriminación de precios y así mejorar la rentabilidad. En este sentido, un enfoque desarrollado en forma reciente, plantea la utilidad de la segmentación basada en dos factores: valor percibido del producto y sensibilidad al precio. Por este motivo, en primer lugar definiremos el concepto de valor percibido, para luego centrarnos en el análisis de la segmentación y sus beneficios.

I. Valor percibido

La supervivencia de las empresas en los mercados actuales depende en gran medida de las decisiones tomadas por los consumidores. Como mencionamos, la cantidad de competidores que interactúan en el mercado hace que la oferta de productos y servicios sea de tal magnitud que los consumidores deban elegir entre las diversas opciones que se les presentan. Por tal motivo, las empresas que desean ser exitosas deben enfocar sus esfuerzos en crear valor para sus clientes, ofreciendo productos o servicios que logren superar sus expectativas.

Kotler y Keller²³ definen el valor percibido como la diferencia que aprecia el cliente entre el total de ventajas y el sacrificio económico que supone una oferta respecto a las demás ofertas alternativas. De esta manera, las empresas deben preocuparse por entender cuáles son estos beneficios de manera tal de poder fortalecerlos y adicionar nuevos en caso de ser necesario, por ejemplo, identificando aquellos servicios que la empresa considera agregan valor al cliente.

²² Pope J., *Investigación de mercado: guía maestra para el profesional*, Editorial Norma, Colombia, 2004

²³ Kotler P., Keller K., *Dirección de marketing*, Editorial Pearson, España, 2006

El valor percibido por el cliente será positivo cuando la percepción de beneficios sea mayor a la percepción del sacrificio. Dicho sacrificio no refiere solamente al desembolso monetario para adquirir el producto o servicio, sino que engloba aspectos como costos de puesta en marcha, seguros, tiempo de entrega y mantenimiento.

Es importante destacar que la percepción de valor puede variar dependiendo de la situación en la cual se encuentre el cliente y el grado de necesidad del mismo. Un ejemplo claro es la diferencia en el precio pagado por los clientes al adquirir un refresco en un día de verano, según si es puesto a la venta en un supermercado o en la playa. El cliente estará dispuesto a realizar un mayor sacrificio económico al comprar el refresco en la playa, ya que el beneficio percibido también es superior²⁴.

Por lo tanto, el precio óptimo será aquel que mejor se ajuste a la percepción de valor de los clientes. De esta manera, la finalidad última de la empresa debería ser mejorar progresivamente su estrategia de gestión de precios, hasta capturar ese valor y lograr traducirlo en un precio que posibilite aumentos en su rentabilidad. A estos efectos, existen una serie de herramientas que pueden ser utilizadas por la empresa, entre las que se destacan el análisis conjunto y el mapa de valor.

- **Análisis conjunto**

El análisis conjunto (conjoint analysis) es una técnica de investigación de mercado que permite analizar la valoración que realiza el consumidor de los distintos atributos del producto. En base a ello es posible determinar el valor total que el cliente percibe de un cierto producto o servicio y así, establecer aquel precio que más se ajuste a dicho valor.

Esta herramienta se basa en el concepto de multi-atributos del producto, es decir, el hecho de que el consumidor al evaluar el valor o la utilidad de un producto, toma en cuenta la utilidad que le proporciona cada una de sus características en base a sus preferencias²⁵.

Uno de los factores principales a tener en cuenta cuando se realiza un análisis conjunto, es la selección de aquellos atributos que son valorados por el cliente a la hora de adquirir un producto. Esta información puede ser obtenida mediante encuestas individuales o grupales, investigaciones de mercado u opiniones de expertos.

El siguiente paso será ponderar cada atributo, asignándole un valor numérico de acuerdo a una escala predefinida. Los entrevistados responderán sobre sus preferencias ante cada uno de los atributos que caracterizan al producto o servicio.

A partir de este tipo de análisis, la empresa puede por ejemplo, clasificar a sus clientes según el atributo al que asignan mayor importancia, desarrollando distintas estrategias para cada grupo. En este caso, la empresa podría gestionar su rentabilidad, aumentando el precio para aquellos clientes que valoran los atributos peso y duración de la batería, y bajarlo para los que son sensibles al precio y que estén dispuestos a obtener menos beneficios del resto de los atributos del producto.

²⁴ Nagle T., Holden R., *The Strategy and Tactics of Pricing – A Guide to Profitable Decision Making*, Prentice Hall, 3^{ra} edición, Estados Unidos de América, 2001

²⁵ Lambin J.J., *Marketing Estratégico*, Mc Graw Hill, España, 2003

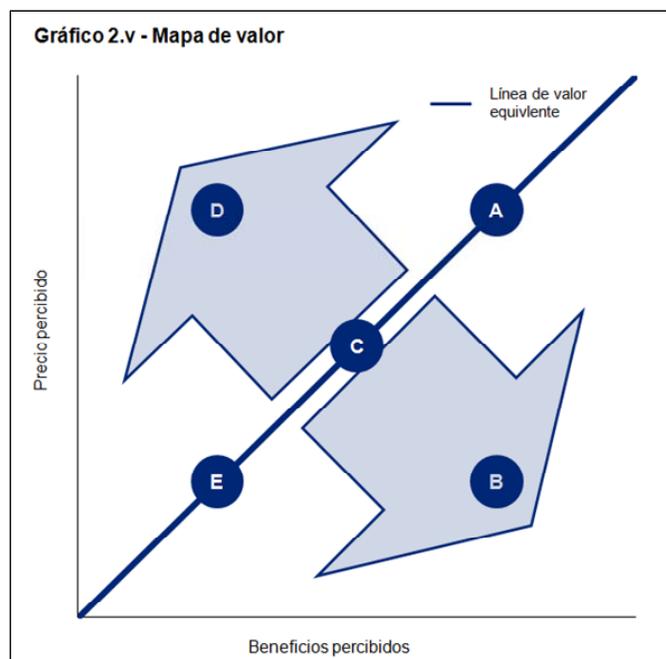
- **Mapa de valor**

El mapa de valor (value map) es presentado por McKinsey en un segundo nivel de análisis denominado “Estrategia de Producto/Mercado”²⁶. Se trata de una herramienta que permite ver, entre otras cosas, la posición de una empresa frente a los competidores según la relación entre el precio percibido y los beneficios percibidos de un producto por los consumidores. Por otra parte, a nivel individual, el mapa de valor muestra a la empresa si la estrategia de gestión de precios establecida resulta adecuada y el precio percibido por el cliente es el que mejor se ajusta al valor percibido por el mismo.

Los beneficios percibidos son por naturaleza subjetivos y por lo tanto, difíciles de cuantificar. A efectos de determinarlos pueden ser utilizadas diversas herramientas como ser cuestionarios, entrevistas grupales, investigaciones, así como también el análisis conjunto descrito en el punto anterior.

Por otra parte, para obtener el precio percibido se debe tomar en cuenta una serie de elementos como ser descuentos, bonificaciones y financiación. Puede no resultar sencillo para los consumidores comparar el precio de un mismo producto ofrecido por distintas empresas, según la forma en que éstas establezcan los descuentos, bonificaciones y demás.

En la siguiente gráfica se muestra un ejemplo de un mapa de valor. El eje horizontal representa los beneficios percibidos por los clientes, mientras que el eje vertical muestra el precio percibido. Cada círculo del mapa representa a una de las empresas que compiten en el mercado por el producto.



Fuente: Marn, Roegner & Zawada, *The Price Advantage*

²⁶ Marn M., Roegner E. & Zawada C., *The Price Advantage*, McKinsey & Company Inc, John Wiley & Sons Inc, Estados Unidos de América, 2004

La línea diagonal que atraviesa el gráfico se denomina “línea de valor equivalente”. En mercados estables donde la participación de mercado de cada competidor permanece incambiada, los competidores se ubicarán en algún punto a lo largo de esta diagonal. En este tipo de mercados los clientes obtienen lo que pagan, es decir, si desean obtener mayores beneficios son conscientes de que deben pagar un precio mayor y, por el contrario, si desean menores precios saben que recibirán menores beneficios.

Sin embargo, las acciones llevadas a cabo por los competidores determinan movimientos en el mapa de valor, por lo cual, pueden existir empresas que no se encuentren sobre la línea de valor equivalente.

En el gráfico anterior se observa que algunas empresas se encuentran sobre la “línea de valor equivalente” (A, C y E) y otras no. La empresa B se encuentra por debajo de la misma intentando ganar participación en el mercado al ofrecer los mismos beneficios que la empresa A pero a un precio menor. Por otro lado, la empresa D se encuentra por encima de la línea, ofreciendo los mismos beneficios que la empresa E pero a un mayor precio.

Dado que el valor percibido se determina como la diferencia entre los beneficios percibidos y el precio percibido y bajo el supuesto que los consumidores buscan la maximización del valor percibido, el mapa anterior indica que la empresa D está perdiendo participación de mercado debido a que los consumidores que eligen obtener ese nivel de beneficios, seleccionarán el producto de menor precio de la empresa E para obtener así un mayor valor.

A partir del análisis del mapa de valor, la empresa podrá evaluar si sus precios se ajustan a los beneficios percibidos por los clientes por un lado y, por otro, si hay discrepancias entre el precio percibido por los consumidores en relación al que la empresa considera que está ofreciendo. De esta manera, podrá tomar acciones sobre los distintos componentes del precio (precio de lista, precio de factura, descuentos, bonificaciones, etc.) de forma de ajustar la percepción del cliente a la estrategia de la empresa.

El valor percibido varía según cada cliente, por lo cual una efectiva estrategia de gestión de precios debe contemplar la clasificación de los mismos y la determinación del mejor precio para cada grupo o segmento identificado tal como se verá a continuación.

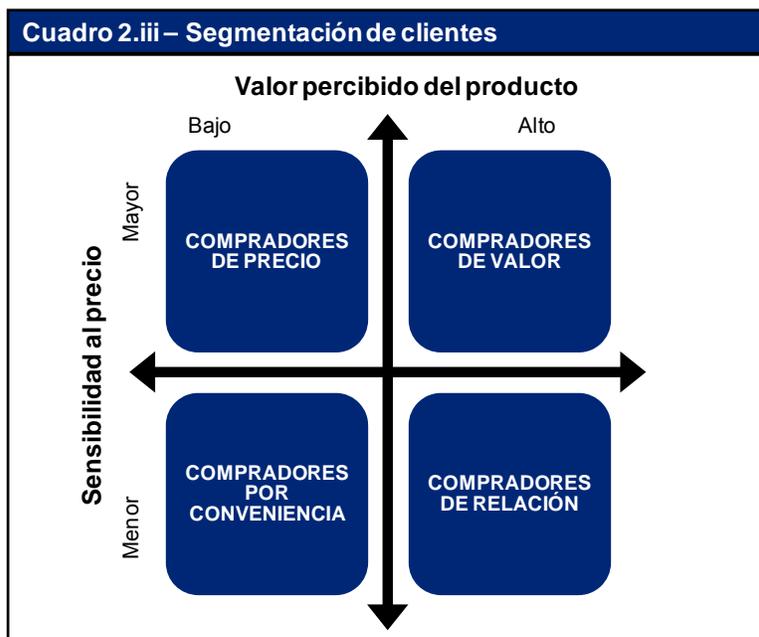
II. Segmentación y diferenciación de precios

Segmentar es la clasificación de los clientes en distintas categorías según características que resultan de interés para la empresa. Tradicionalmente, la segmentación de clientes se ha realizado en base a aspectos tales como la edad, el territorio y el nivel socioeconómico. Sin embargo, a efectos de la gestión de precios, resulta útil incorporar otras características. Hoy en día, según plantean Nagle y Holden²⁷, uno de los aspectos clave para distinguir entre los clientes es en base a sus distintas percepciones del valor del

²⁷ Nagle T., Holden R., *The Strategy and Tactics of Pricing – A Guide to Profitable Decision Making*, Prentice Hall, 3^{ra} edición, Estados Unidos de América, 2001

producto ofrecido por la empresa. Estas diferencias de percepción son las que debe identificar la empresa para realizar una efectiva diferenciación de precios.

De esta manera, los autores plantean la siguiente segmentación de los clientes según su sensibilidad al precio (eje vertical) y su valoración de los atributos del producto (eje horizontal):



Fuente: Nagle & Holden, *The Strategy and Tactics of Pricing*

En el cuadrante superior izquierdo se ubican los “compradores de precio”, es decir, aquellos que simplemente buscan el menor precio y atribuyen escaso valor a la marca. En el otro extremo se encuentran los “compradores por relación” que presentan, de antemano, una fuerte preferencia por una determinada marca y están siempre dispuestos a pagar un precio elevado porque valoran los atributos del producto ofrecido.

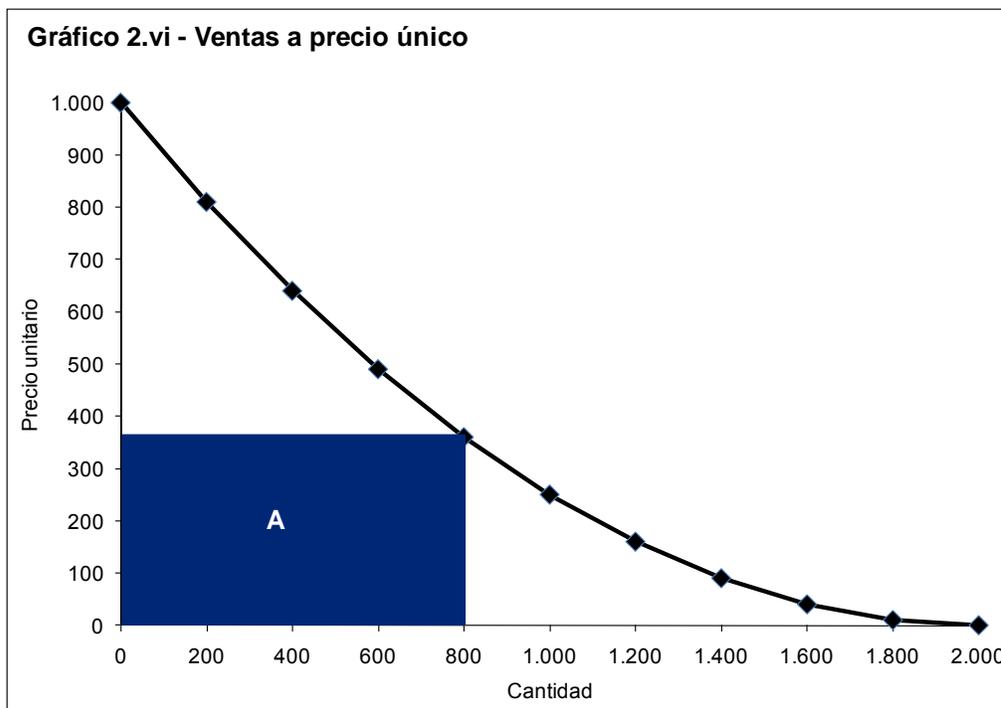
Por otro lado, en el cuadrante superior derecho están los denominados “compradores de valor” que, siendo sensibles al precio (como los compradores de precio), están dispuestos a pagar un precio más alto a cambio de un mayor valor (como los compradores por relación). Éstos evaluarán minuciosamente cada alternativa al momento de realizar la compra, por ejemplo, al momento de viajar analizarán todas las opciones disponibles de tarifas, aerolíneas y fechas, hasta encontrar aquella combinación que incluya todos los atributos que buscan, al precio que más les convenga. Sus opuestos son los “compradores por conveniencia”, aquellos que sin ser leales a una marca determinada, están dispuestos a pagar un precio mayor a cambio de obtener lo que desean, cuando lo desean. Es decir, adquieren lo que encuentran disponible sin analizar todas las alternativas posibles, generalmente cuando el factor tiempo es esencial.

A efectos de implementar la segmentación descrita, es preciso contar con información respecto al valor percibido por los distintos clientes. Sin embargo, como mencionamos anteriormente, dicho valor puede resultar difícil de obtener, en términos de la inversión

necesaria y el tiempo insumido, ya que requiere la realización de complejos estudios de mercado. Por ello, consideramos que un criterio que también resulta útil para la gestión de precios, es segmentar a los clientes en base a su rentabilidad. Este será el criterio que desarrollaremos en el sistema de gestión propuesto en el capítulo cuatro.

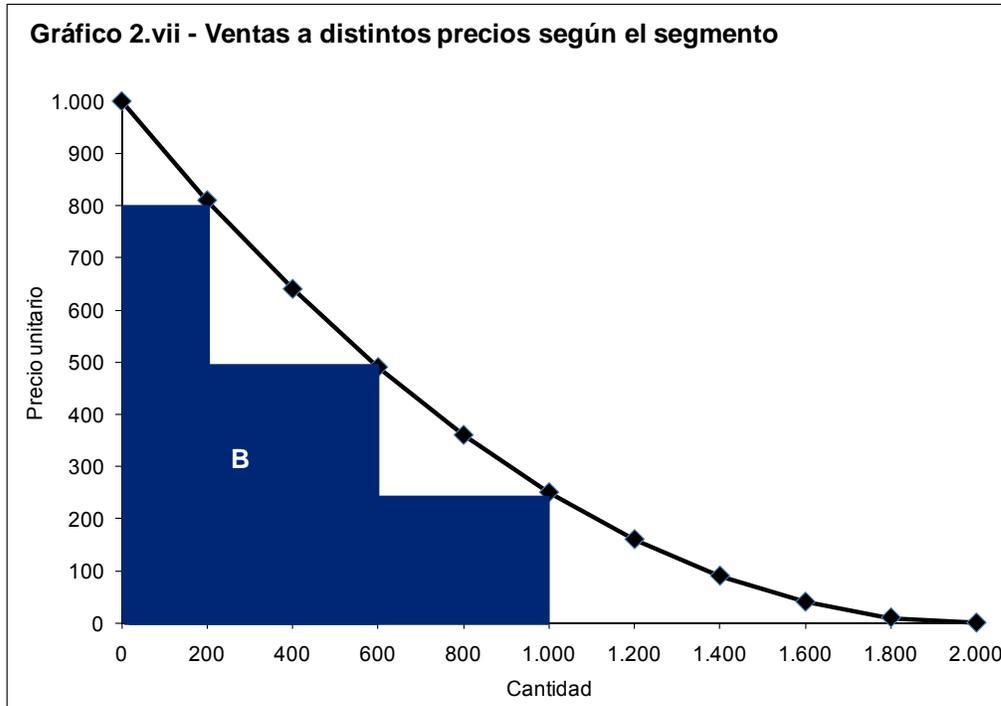
Una vez identificadas las características de cada segmento, la empresa podrá establecer diferentes precios para cada uno de ellos, pudiendo enfocar sus esfuerzos en más de un segmento. De esta manera determinará un precio elevado para los clientes que están dispuestos a pagarlo, mientras que fijará un precio menor para atraer a los demás segmentos.

La discriminación de precios puede proporcionar una importante mejora en la rentabilidad, lo cual puede visualizarse a través de los siguientes gráficos²⁸.



Fuente: Daly J., *Pricing for Profitability*

²⁸ Daly J., *Pricing for Profitability*, John Wiley & Sons Inc, Estados Unidos de América, 2002



Fuente: Daly J., *Pricing for Profitability*

Si la empresa fija un único precio, la ganancia obtenida está representada por el rectángulo A del gráfico 2.vi, en este caso 288 mil u.m. (360 x 800 u.m.). En cambio, a través de una efectiva diferenciación de precios puede llegar a obtener los ingresos representados por el área B sombreada en el gráfico 2.vii, que ascienden a 440 mil u.m. (200 x 800 u.m. + (600-200) x 500 u.m. + (1000-600) x 240 u.m.).

Se pueden encontrar múltiples ejemplos de diferenciación de precios en el mundo actual. Una farmacia en Nueva York detectó que los padres de recién nacidos eran menos sensibles al precio que los de niños entre uno y dos años. A partir de ello, aumentaron los precios de pañales para recién nacidos y redujeron los de bebés mayores, logrando 27% de aumento en sus ingresos²⁹.

Asimismo, las aerolíneas constituyen un claro ejemplo de los beneficios que genera una adecuada discriminación de precios, dado que existen dos segmentos de clientes bien diferenciados: pasajeros que viajan por trabajo y aquellos que lo hacen por placer. Estos últimos son sensibles al precio, planean sus vacaciones con anticipación, buscando las mejores alternativas disponibles, y están dispuestos a ajustar sus itinerarios cuando implica un ahorro de precio. A los pasajeros por negocios, en cambio, les importa llegar a tiempo a sus reuniones y minimizar los tiempos de espera, por lo que son muy poco sensibles al precio³⁰.

²⁹ The Pricing Advisor - A Professional Pricing Society Publication, *How to Find the Right Price*, Estados Unidos de América, diciembre 2007

³⁰ Boyd A., *The Future of Pricing – How Airline Ticket Pricing Has Inspired a Revolution*, Palgrave Macmillan, Estados Unidos de América, 2007

De forma similar, una compañía estadounidense que se dedica a la venta de equipos electrónicos al consumidor final, identificó dos segmentos de clientes de acuerdo a su rentabilidad: los “ángeles” – aquellos que adquieren los artículos abonando el precio total – y los “demonios” – clientes que compran únicamente los ítems con rebaja y devuelven una parte importante de sus compras. En función de esta clasificación, la empresa procuró captar mayores ventas de los clientes más rentables (ángeles), mejorando el servicio brindado, y desalentar las compras de aquellos que afectaban negativamente el margen de la empresa (demonios), por ejemplo, eliminándolos de sus listas de marketing³¹.

Existe una amplia gama de ejemplos de empresas de diferentes industrias que permiten visualizar los beneficios que la segmentación y discriminación de precios puede brindar para lograr mejoras en la rentabilidad de la empresa. Hemos expuesto sólo algunos que consideramos relevantes, procurando demostrar la variedad de empresas que pueden obtener resultados positivos a partir de estos análisis.

En síntesis, el análisis de los clientes de la empresa permite identificar distintos segmentos de acuerdo a características como valor percibido, sensibilidad al precio, rentabilidad, entre otras, y así adoptar diferentes estrategias para cada uno de ellos que redunden en beneficios para la empresa en términos de rentabilidad.

A efectos de lograr una exitosa gestión de rentabilidad a través del precio, resulta necesario coordinar el análisis de los factores externos a la empresa (posicionamiento y clientes), junto con aquellos componentes internos a la misma. El análisis de estos últimos se expondrá en el siguiente punto.

2.3.2 Análisis interno a la empresa

Los componentes internos de la gestión de precios abarcan cada uno de los procesos mediante los cuales la institución hace llegar su precio al mercado, tanto las políticas y procedimientos de venta, como la fijación de precios y descuentos para cada producto o cliente en una transacción particular. Asimismo, comprende el estudio de las características con que deben contar los sistemas de la empresa de forma de implementar la estrategia de gestión de precios definida. Comenzaremos por plantear las herramientas que permiten el análisis individual de cada transacción, para luego centrarnos en el proceso de venta y, finalmente, una mención a las características de los sistemas de la empresa.

2.3.2.1 Transacción

Este nivel se focaliza en el análisis de cada operación de venta que tiene lugar en la empresa. Su punto crítico es la gestión del precio que subyace a cada transacción y su

³¹ Johnson E., Simonetto M., Meehan J. & Singh R., *How profitable are your customers ... really?*, Deloitte Review – complimentary article reprint, Issue 5, Estados Unidos de América, 2009

principal objetivo es alcanzar aquel precio correcto que brinde el máximo beneficio en cada una de las transacciones de venta que se llevan a cabo con cada cliente individual.

Realizar un análisis exhaustivo de cada transacción puede ser complejo pero permite a la empresa adquirir un conocimiento profundo de los elementos que juegan detrás de cada transacción y de cada cliente. De esta manera, la empresa puede conocer cuáles son los tipos de clientes y transacciones que le son más y menos favorables, pudiendo tomar acciones para aumentar el negocio con los primeros y abandonar o intentar mejorar las operaciones con los segundos.

Existen diversas herramientas que permiten realizar un análisis sobre cada transacción individual. Basándonos en lo expuesto por Deloitte en su nivel “Ejecución”³², así como el desarrollo de McKinsey³³ en el nivel “Transacción”, presentamos aquellas que consideramos más relevantes a efectos de gestionar los precios en una organización:

- Cascada de precios
- Banda de precios
- Volumen de venta versus descuentos otorgados

● **Cascada de Precios (Price Waterfall)**

En general, en muchas organizaciones, el foco de atención se centra exclusivamente en la determinación del precio de lista y los descuentos que se otorgan hasta llegar al precio de factura. Sin embargo, en muchos casos, la mayor parte de los descuentos y otros componentes del precio ocurren en forma posterior a la factura, causando sustanciales fugas en los ingresos de la organización. Por lo tanto, el precio de factura resulta ser una medida inadecuada e incompleta del verdadero precio de la transacción.

La “cascada de precios” representa gráficamente todas las deducciones que se aplican sobre el precio de lista, como ser descuentos por tamaño del pedido y otros negociados con el cliente, costos de financiación de las cuentas por cobrar, bonificación por volumen anual de compras, promociones fuera de la factura, entre otros.

Parte de las deducciones sobre el precio de lista aparecen como descuentos en la propia factura, determinando un precio de factura menor al precio de lista. Se trata básicamente de descuentos por tamaño del pedido y otros que surgen de la propia negociación con el cliente. El resto de las deducciones se realizan fuera de la factura y por lo tanto no se ven reflejadas en el precio que figura en la misma.

³² Simonetto M., Davenport C., *Pricing Execution a.k.a. 'Finding Money on Your Table'*, Deloitte Consulting LLP, GMA Executive Conference/ Greenbrier issue, Estados Unidos de América, 2004

³³ Marn M., Roegner E. & Zawada C., *The Price Advantage*, McKinsey & Company Inc, John Wiley & Sons Inc, Estados Unidos de América, 2004

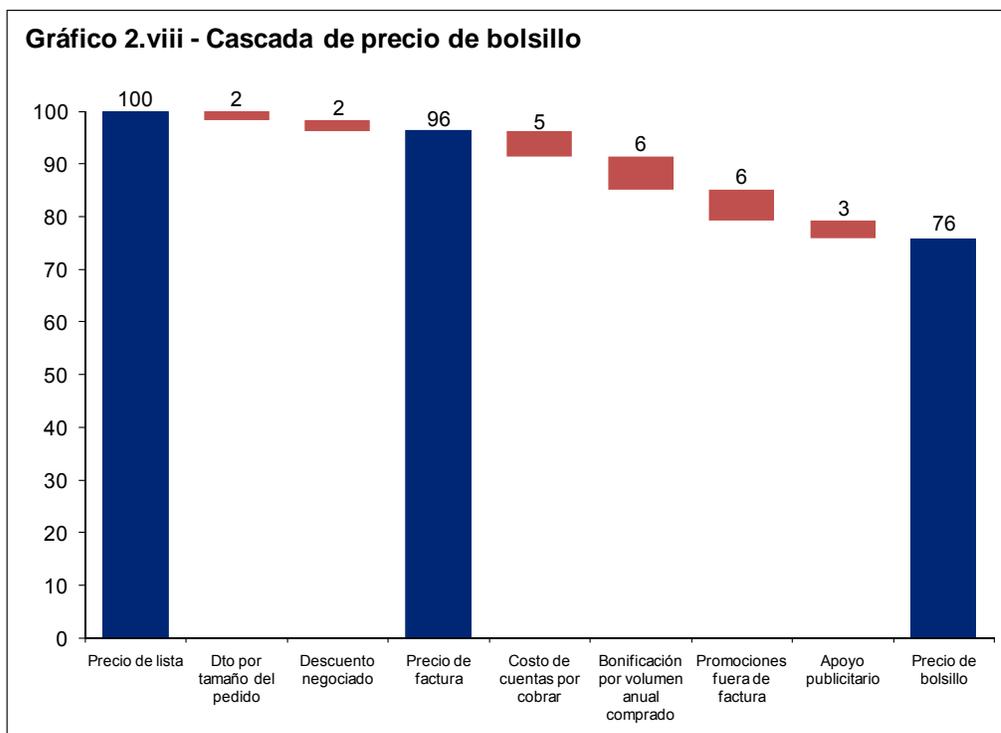
Marn, Roegner y Zawada³⁴ identifican los ítems fuera de factura que se pueden encontrar más frecuentemente en las empresas. A continuación presentamos los que tienen mayor aplicación en nuestro medio:

- Bonificación por volumen anual de compras: se otorga si el cliente alcanza un volumen predeterminado de compras en el año.
- Descuento por pronto pago: se aplica cuando el cliente realiza el pago en un período corto de tiempo, por ejemplo, dentro de los quince días.
- Costos de consignación: es el costo de los fondos para una empresa que provee mercadería en consignación a sus clientes minoristas o mayoristas.
- Apoyo publicitario: generalmente consiste en un porcentaje de las ventas que la empresa paga a sus clientes mayoristas o minoristas para apoyar la publicidad de su marca.
- Promociones fuera de factura: es un incentivo promocional que, por ejemplo, brinda a un minorista un reembolso (rebate) por cada unidad vendida durante el período en que se lleva a cabo una promoción específica.
- Descuento por compra online: descuento que se ofrece a aquellos clientes que realizan sus pedidos a través de Internet o de una intranet.
- Rebajas por performance: el vendedor acuerda otorgar un descuento en caso de no cumplir metas de performance, como ser niveles de calidad o tiempos de entrega.
- Costo de financiación de cuentas por cobrar: costo de los fondos desde el momento que se envía una factura hasta el momento en que se recibe el pago.
- Espacio en góndola: suma pagada al minorista de modo de asegurar un determinado espacio y posicionamiento del producto en el local de venta.

Cuando se deducen todos los ítems “fuera de factura” al precio de factura, se obtiene el “precio de bolsillo”, es decir, aquel que realmente termina pagando el comprador y que se transforma en el ingreso que efectivamente recibe la empresa. Este precio de bolsillo representa una medida más adecuada del precio de una transacción.

En el siguiente gráfico presentamos un ejemplo de una Cascada de Precios para un producto de una empresa.

³⁴ Marn M., Roegner E. & Zawada C., *The Price Advantage*, McKinsey & Company Inc, John Wiley & Sons Inc, Estados Unidos de América, 2004



Fuente: Marn, Roegner & Zawada, *The Price Advantage*

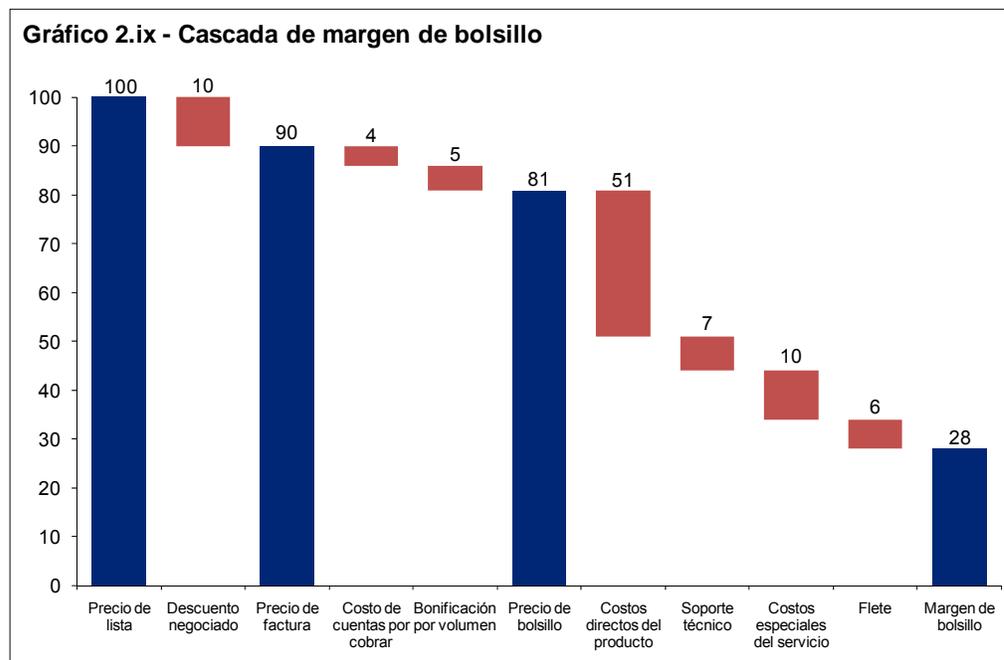
A través del gráfico es posible visualizar cómo cada deducción afecta el precio de lista para llegar a determinar el precio de bolsillo. Si bien cada una de las deducciones puede no ser significativa si se la analiza independientemente, en conjunto pueden llegar a representar un porcentaje importante del precio de lista original. En este caso, el total de deducciones incluidas en la factura alcanzan 4% del precio de lista, mientras que la suma de las deducciones fuera de factura llega a 20%, totalizando 24% de descuentos sobre el precio de lista. En este sentido, McKinsey demostró mediante una investigación realizada sobre un grupo de empresas de Estados Unidos, que la sumatoria total de descuentos otorgados en una industria de cereales de desayuno ascendía a 23% del precio de lista, 38% para el caso de una empresa de comunicación de datos, 47% en una fábrica de muebles y 72% en el caso de un proveedor de controles remotos³⁵.

De esta manera, resulta claro el efecto que pueden tener las rebajas fuera de factura sobre el precio que percibe la empresa por su producto. Sin embargo, son muchas las empresas que ignoran estas deducciones a la hora de tomar decisiones relativas al precio de sus productos.

Es importante destacar que el precio de bolsillo resulta ser una medida representativa para evaluar la gestión del precio de cada transacción en aquellos casos en que los productos o servicios vendidos son estándar, es decir, presentan esencialmente las mismas características para cada cliente de la empresa. Cuando la oferta de la empresa incluye, por ejemplo, productos hechos a medida para cada cliente o productos estándar

³⁵ Marn M., Roegner E. & Zawada C., *The Price Advantage*, McKinsey & Company Inc, John Wiley & Sons Inc, Estados Unidos de América, 2004

pero que requieren servicios diferentes según el consumidor, el precio de bolsillo puede no representar en forma correcta la performance de la empresa en cada transacción. Es por esto que se plantea el uso del “margen de bolsillo” como medida de gestión del precio, siendo éste una extensión del “precio de bolsillo”:



Fuente: *Marn, Roegner & Zawada, The Price Advantage*

A partir del análisis del margen de bolsillo, se obtiene una visión clara de todo aquello que agrega un valor diferencial al producto o servicio que el cliente recibe y que produce una fuga de ingresos a la empresa: costos especiales de servir, costos por fletes, soporte técnico, costos directos del producto específicos para cada cliente, además de los mencionados descuentos por tamaño o cantidad, costos de financiación y otros que se incluyen a nivel del precio de bolsillo.

Al momento de elaborar la cascada de precio o margen de bolsillo es importante determinar el número de elementos que van a ser representados en la misma, a partir de la agrupación de cada una de las deducciones que se aplican sobre el precio de lista. Para ello, existen diversos factores que es necesario tomar en consideración según Eagles, Lipp y Blake³⁶. En primer lugar, cada elemento debe ser suficientemente grande como para que pueda ser dividido entre los diferentes clientes y productos que hacen uso de él. En este sentido, debería representar por lo menos 1% de los ingresos para agregar valor al análisis. Por el contrario, el agrupar determinados descuentos o rebates puede dar lugar a un monto suficiente pero que no resulta útil a efectos de tomar acciones para gestionarlo.

Por otro lado, los mismos autores destacan que no todos los elementos de la cascada pueden ser conciliados con los estados contables de la empresa. Esto se debe a que se trata de un modelo económico y no financiero, por lo que puede incluir “costos de

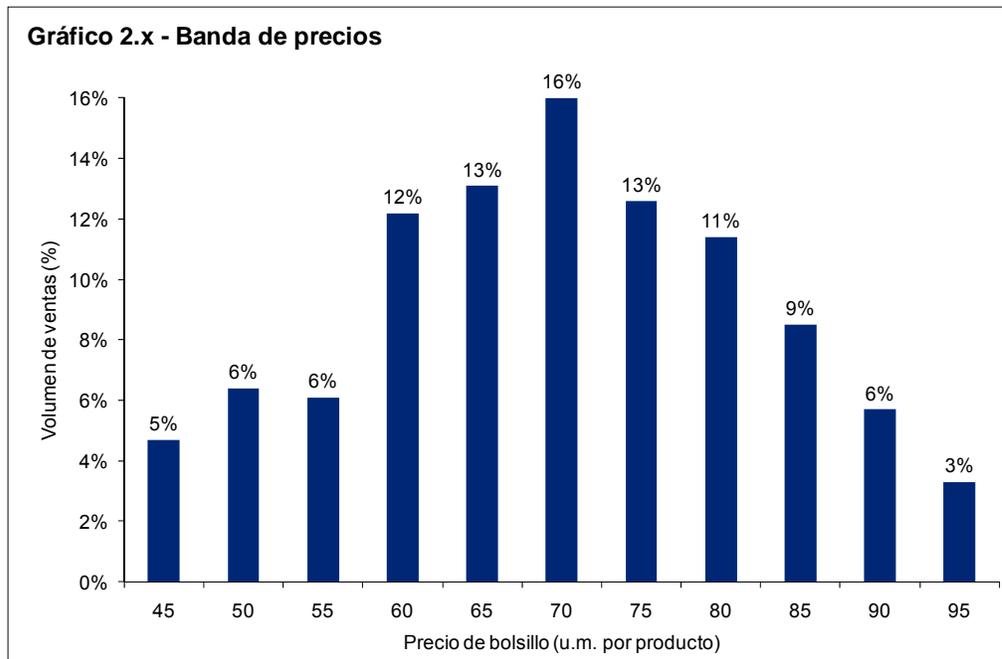
³⁶ Eagles R., Lipp R. y Blake A., *How to Define the Right Profit Waterfall*, The Pricing Advisor – A Professional Pricing Society Publication, Estados Unidos de América, agosto 2007

oportunidad” a diferencia de los estados contables. Un ejemplo de ello son los costos de financiar las cuentas por cobrar, es decir, el costo que le significa a la empresa el no disponer del dinero en forma inmediata a la realización de la venta. De todas maneras, sostienen que por lo menos uno de los pilares de la cascada (precio de lista, precio de factura, precio de bolsillo o margen de bolsillo) debe ser conciliado con el estado de resultados de la empresa de forma de dar validez al modelo.

La cascada de precios puede ser realizada para un producto, un cliente o bien una combinación producto-cliente. En los primeros dos casos, se toma un promedio de todas las transacciones de venta de un producto o cliente, respectivamente. Por ejemplo, la cascada de precios de un producto, es representativa de todas las ventas del producto en cuestión. Para ello, se realiza un promedio de cada una de las deducciones que se aplican sobre el precio de lista hasta llegar al precio de bolsillo para cada transacción de venta del producto a los distintos clientes. Sin embargo, resulta claro que los elementos de la cascada de precios así como el porcentaje que representan en la misma, varían según el cliente. Es por esto que, para un mismo producto, puede existir una amplia gama de precios de bolsillo. Dicho análisis se realiza estudiando la “banda de precios de bolsillo” de cada producto, el cual exponemos a continuación.

- **Banda de precios de bolsillo**

La banda de precios de bolsillo es un gráfico que representa la distribución del volumen de venta de un producto sobre el rango de precios de bolsillo existentes para ese producto, como se visualiza en el siguiente gráfico.



Fuente: *Marn, Roegner & Zawada, The Price Advantage*

El eje horizontal representa los distintos precios de bolsillo para un mismo producto. En este caso el precio de bolsillo mínimo es de 45 u.m. y el máximo es de 95 u.m., lo que determina una diferencia de 111% entre uno y otro.

Las diferencias en los precios de bolsillo se deben a varios factores: los precios de lista que se toman como punto de partida varían según el tipo de cliente (mayorista y minorista, por ejemplo), las diferencias en los tamaños de cada pedido y el volumen anual comprado determinan distintos niveles de descuento para cada cliente, el momento de pago de la factura afecta el costo de financiamiento de las cuentas por cobrar y los descuentos por pronto pago, y así sucesivamente con cada una de las deducciones presentes en la cascada de precios del producto.

La variable representada en el eje vertical corresponde al porcentaje del volumen de ventas sobre el total de ventas, asociado a cada uno de los precios de bolsillo identificados en el eje horizontal.

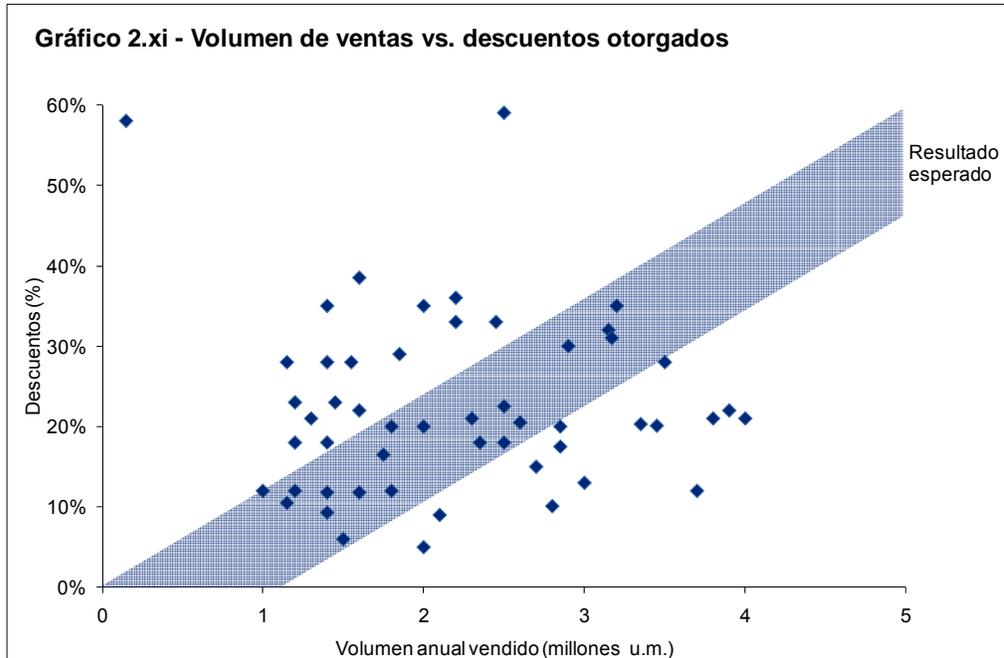
A partir del análisis del ancho y de la forma de la banda de precios pueden surgir conclusiones interesantes. Por un lado, permite visualizar la amplia gama de precios que recibe la empresa de distintos clientes por un mismo producto. Por otro lado, la identificación de los clientes ubicados en cada uno de los extremos de la banda puede causar sorpresas: clientes considerados rentables (debido a sus elevados precios de factura) terminan en los primeros niveles de la banda a causa del gran volumen de descuentos otorgados fuera de factura, mientras que los clientes que se creían no rentables resultan ser los que pagan el precio de bolsillo más alto. Este tipo de observaciones permiten concluir que una amplia banda de precios puede representar significativas oportunidades para la gestión de precios, revelando la heterogeneidad de los clientes en cómo valoran el producto, cómo realizan sus pedidos, cuál es el costo de servirles³⁷.

- **Volumen de compra versus descuentos otorgados**

El análisis de la banda de precios puede verse enriquecido si se lo complementa con un estudio gráfico del total de descuentos otorgados a cada cliente en función del volumen comprado de un producto en un período, por ejemplo de un año. De esta manera, es posible determinar si las diferencias entre los precios de bolsillo se condicen con una política de la empresa de otorgar mayores descuentos a los clientes que realizan compras por mayor volumen.

Los resultados de este análisis pueden ser reveladores de inconsistencias con las políticas establecidas por la empresa, por ejemplo, al obtener un gráfico como el que sigue.

³⁷ Marn M., Roegner E. & Zawada C., *The Price Advantage*, McKinsey & Company Inc, John Wiley & Sons Inc, Estados Unidos de América, 2004



Fuente: Marn, Roegner & Zawada, *The Price Advantage*

El eje horizontal representa el volumen anual de ventas para un producto, mientras que en el eje vertical se grafica el monto de descuentos y cada intersección representa a un cliente de la empresa. Si el monto de descuentos tuviera una relación directa con el volumen comprado, todos los clientes deberían situarse en la diagonal denominada “resultado esperado”. Sin embargo, la mayoría se encuentra dispersa por toda el área del gráfico, existiendo por un lado clientes que reciben elevados descuentos a pesar de que su volumen comprado es muy bajo y, por otro, clientes que compran cantidades considerables a cambio de bajos descuentos.

A partir de este análisis, es posible determinar las causas que llevan a cada uno de los clientes a situarse por fuera del resultado esperado y tomar acciones correctivas de la situación.

A modo de resumen, la correcta determinación de precios a nivel de cada transacción es fundamental para una empresa que desea mejorar su rentabilidad a través del precio. A partir del análisis de las mencionadas herramientas, es posible definir diversas acciones a tomar tal como se verá en el sistema de gestión de rentabilidad que plantearemos en el capítulo cuatro.

Las herramientas descriptas pueden ser utilizadas con distintos fines dentro de la empresa. Por un lado, permiten medir y comparar el precio recibido de cada producto o cliente, así como las razones que explican los distintos niveles de resultados obtenidos. Por otra parte, estas herramientas pueden ser utilizadas para gestionar el proceso de ventas como se verá en el próximo apartado.

2.3.2.2 Proceso de venta

Tal como se mencionó al comienzo del capítulo, la disciplina de gestión de precios abarca diversos sectores de la organización así como personal de distintos niveles jerárquicos. Dentro de ellos, el sector ventas es clave para una eficaz puesta en práctica de la estrategia de gestión de precios.

Dentro del enfoque de análisis planteado por Deloitte se incluye el nivel “recursos humanos” que hace hincapié en el desarrollo de capacidades y competencias internas de todo el personal de la empresa vinculado a la gestión de precios. Dentro de los puntos clave que plantea, se encuentra el diseño organizacional y definición de roles y responsabilidades, la incorporación del *Pricing* a la cultura de la organización, compromiso de todo el personal y alineación de la alta gerencia con los objetivos de gestión de precios³⁸.

Por su parte, McKinsey no incluye la gestión de recursos humanos dentro de sus niveles de análisis sino que lo trata en una sección aparte, centrándose mayormente en la capacitación y motivación del personal³⁹.

En este nivel propuesto, si bien se incluye la capacitación del personal como un factor clave para el éxito de la estrategia, nos enfocaremos principalmente en las políticas tanto respecto a descuentos o bonificaciones como en términos de remuneración variable que deberían ser establecidas por la empresa para posibilitar una adecuada gestión de precios.

Por lo tanto, dividiremos el análisis en los siguientes ítems:

- Política de fijación de precios y de descuentos
 - Personal de ventas
 - Incentivo sobre ventas
- Política de fijación de precios y de descuentos

Cuando la empresa se dispone a mejorar su gestión de precio uno de los aspectos clave es comprender los procesos de fijación de precios, autorización y ejecución así como los actores involucrados en los mismos. Es necesario tener claro el flujo de actividades que se llevan a cabo desde que el consumidor realiza el pedido hasta que el bien o servicio es puesto a su disposición, incluyendo los servicios post-venta.

La empresa debe identificar aquellos controles clave en este proceso que permitan llevar a cabo la estrategia de gestión de precios definida. Dentro de estos controles se incluye la aceptación de ciertos clientes y la financiación a otorgar a los mismos así como la autorización de una lista de precios, los porcentajes de descuentos y bonificaciones anuales, entre otros.

³⁸ Montan L., Kuester T., Meehan J., *Getting Pricing Right – the value of a multifaceted approach*, Deloitte Consulting LLP, Estados Unidos de América, 2008

³⁹ Marn M., Roegner E. & Zawada C., *The Price Advantage*, McKinsey & Company Inc, John Wiley & Sons Inc, Estados Unidos de América, 2004

Muchas empresas no controlan adecuadamente la autorización de descuentos, quedando muchas veces a criterio del personal de ventas⁴⁰. Tal como se analizará en el siguiente punto, el personal de ventas en la mayoría de los casos no cuenta con todos los datos necesarios para determinar si corresponde otorgar el descuento al cliente, por ejemplo por volumen de ventas, comprador frecuente u otros. Más aún, dado que su remuneración muchas veces depende del volumen vendido es común que se otorguen todos los descuentos posibles con el fin de asegurar la venta.

- Personal de ventas

El personal de ventas es el primer frente de la empresa a la hora de salir al mercado. A través de la lectura bibliográfica realizada, consideramos que existen tres aspectos fundamentales a tomar en cuenta por la empresa a efectos de lograr una exitosa negociación de precios: correcta capacitación del vendedor, información necesaria para negociar e incentivos adecuados para el logro de ventas exitosas desde el punto de vista de la rentabilidad.

En cuanto a la capacitación, la empresa debe comenzar por la definición de tareas clave a realizar en el proceso de gestión de precios así como las habilidades y atributos necesarios para llevar a cabo dichas tareas. A partir de allí comenzará a desarrollar a su personal para la obtención de los conocimientos y habilidades necesarias, a través de cursos presenciales o vía web, entre otras herramientas posibles. Asimismo, deberá desarrollar planes de carrera que motiven y retengan a su personal más capacitado en el área de gestión de precios.

Sin embargo, un vendedor con excelentes conocimientos del mercado y de marketing que no cuente con datos detallados acerca del producto y del cliente puede ser igual de inefectivo al momento de la venta. En efecto, el segundo punto a tener en cuenta a la hora de implementar una estrategia de gestión de precios es la información disponible para el vendedor. En muchos casos carecen de conocimiento acerca de los precios ofrecidos por la competencia, el volumen vendido a cada cliente o bien cuáles servicios extra está recibiendo el mismo⁴¹.

Una herramienta que puede proporcionar información valiosa al personal de ventas para la concreción de transacciones exitosas en términos de rentabilidad es la cascada de precio o margen de bolsillo por producto-cliente. A través de la misma es posible visualizar el valor añadido que se le está proporcionando al cliente como ser fletes, servicio técnico y customización del producto, así como los distintos descuentos o bonificaciones que el cliente está recibiendo. Los posibles análisis así como las acciones a tomar a partir de los mismos se desarrollarán en el sistema de gestión de rentabilidad que se planteará en capítulos posteriores.

Armado con esta información, el personal de ventas puede acudir a argumentos razonables y justificados a la hora de quitar o disminuir los descuentos que le están

⁴⁰ Daly J., *Pricing for profitability*, John Wiley & Sons Inc, Estados Unidos de América, 2002

⁴¹ McDonalds C., Harsh J., *Arm your sales force to get improved pricing results*, The Pricing Advisor, Estados Unidos de América, 2006

siendo otorgados al cliente e incluso, cuando es necesario, plantear un aumento de precios. De esta manera, evita ceder ante el poder de negociación del consumidor. Cuando se cede ante una negociación se podría estar comunicando erróneamente que el mejor cliente es aquel que más se impone. La empresa debería evitar que los clientes perciban que su poder negociador tiene recompensa ya que esto llevaría a que los clientes que aceptan los precios establecidos exijan igual tratamiento.

No obstante, contar con los argumentos clave para la negociación no es incentivo suficiente si la remuneración variable de la fuerza de ventas depende de la cantidad vendida. Es decir, el vendedor no arriesgará perder la venta, y por lo tanto su comisión, a cambio de un incremento en el precio. Por tal motivo, el tercer aspecto clave es el incentivo sobre ventas. Dada su importancia, se analizará en un ítem independiente.

- Incentivos sobre ventas

Tradicionalmente, las organizaciones han remunerado a su personal de ventas con porciones variables basadas en el volumen de ventas alcanzado. Esto incentiva el aumento del volumen vendido pero podría sacrificar el margen de rentabilidad obtenido si el vendedor otorga descuentos excesivos de manera de asegurar la venta, tal como se mencionó anteriormente. Es indispensable que la política de incentivos esté completamente alineada a la estrategia de la empresa por ejemplo, basándose en la rentabilidad por venta lograda por cada vendedor o bien en la fijación de metas en torno al precio de bolsillo de cada producto.

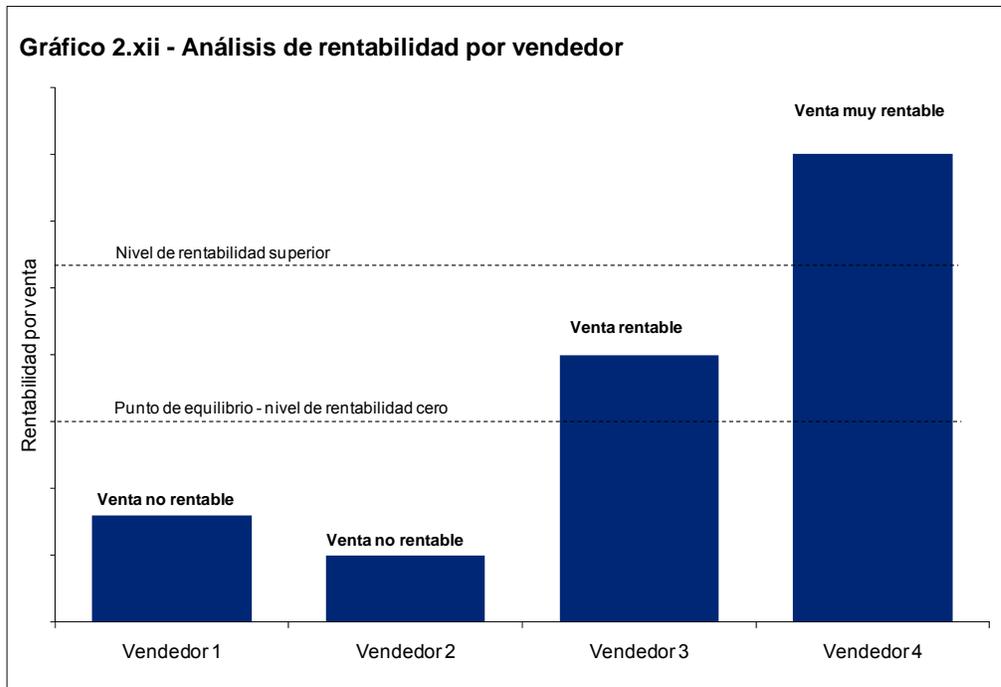
Asimismo, otros incentivos hacia el logro de ventas rentables se basan en la sana competitividad entre los vendedores. Es decir, publicando los márgenes de rentabilidad obtenidos por los otros vendedores o bien reconociendo al “mejor vendedor del mes” en términos de rentabilidad.

Con el fin de lograr un eficaz sistema de remuneración variable, es preciso contar con una herramienta que permita la implementación del mismo. De acuerdo al tamaño y complejidad de la empresa, se pueden utilizar hojas de cálculo en MS Excel u otros programas similares o bien contar con un software específico. El sistema debe permitir el ingreso de información acerca de las cantidades vendidas, cliente, precio y descuentos por vendedor y por transacción.

Una vez obtenidos estos datos el nivel de rentabilidad de cada transacción puede ser determinado. En función de esto es posible calcular el porcentaje de comisión variable que corresponde a cada vendedor de acuerdo a los parámetros definidos por la empresa.

A continuación presentamos un gráfico que permite visualizar el nivel de rentabilidad alcanzado por cada vendedor, que puede ser determinado por venta, por semana o por mes en función de la dimensión de la empresa⁴².

⁴² Cocks D., Laframboise L., *Compensation Planning: The key to profitability*, Real Estate Brokerage Managers Council, Estados Unidos de América, 2005



Fuente: Cocks, Laframboise, *Compensation Planning: The key to profitability*

De acuerdo al nivel de rentabilidad alcanzado es posible definir porcentajes de comisión sobre la rentabilidad. Dicha definición debe efectuarse a nivel de producto, ya que es probable que la empresa espere distintos grados de rentabilidad para cada uno de sus productos o líneas de productos.

En resumen, a nivel del proceso de ventas es necesario tomar en cuenta distintos aspectos tanto respecto a la motivación del personal como a la delimitación de su discrecionalidad para otorgar descuentos o bonificaciones. Las herramientas necesarias para lograr una adecuada gestión a este nivel dependerán en gran medida de las características de la empresa, principalmente en cuanto a tamaño (número de transacciones y personal). Asimismo, dichas características determinarán la necesidad de contar con sistemas específicos o integrados, tal como se verá a continuación.

2.3.2.3 Sistemas

Con el fin de llevar a cabo los análisis descritos en los niveles anteriores, es preciso que la empresa disponga de herramientas informáticas. Cuando el volumen de información manejado por la empresa lo permite, el sistema en que se basa la gestión de precios puede ser implementado en hojas de cálculo más o menos complejas, como ser Excel, Lotus o Quattro Pro⁴³. Sin embargo, a medida que aumenta el número y la complejidad de las transacciones así como las variables de análisis, el volumen de datos se torna inmanejable

⁴³ Daly J., *Pricing for profitability*, John Wiley & Sons Inc, Estados Unidos de América, 2002

y puede ser necesaria la utilización de software específico para la gestión de precios que facilite el manejo de la información.

El enfoque de Deloitte incluye el análisis de los sistemas de información dentro del nivel “Tecnología”⁴⁴, mientras que McKinsey lo expone fuera de sus tres niveles de análisis, en un capítulo aparte en donde plantea que la empresa puede obtener tres ventajas principales de la utilización de software: mayor flexibilidad, mejor segmentación de mercado y mayor precisión⁴⁵.

Por un lado, contar con un software de gestión de precios proporciona mayor flexibilidad para realizar ajustes de precio, permitiendo una rápida respuesta a requerimientos específicos de cada cliente. Asimismo, un software específico de *Pricing* puede mejorar la segmentación del mercado, facilitando la identificación del segmento al que pertenece cada cliente, mediante su historial de compras, respuestas a cuestionarios online, entre otros. Finalmente, puede aportar mayor precisión en los precios cobrados, por ejemplo, evitando facturación incorrecta tanto por sobrefacturación como por subfacturación. Un cliente que es cobrado de más, si bien puede parecer beneficioso para la empresa, probablemente reclamará y se extenderá el período de pago hasta la corrección del error, aumentando por ende el costo de mantener las cuentas por cobrar, sin mencionar el grado de insatisfacción que puede generar en el consumidor. Aquel que fue cobrado de menos, no obstante, raramente protestará y ocasionará una pérdida para la empresa.

El software a utilizar dependerá de las características de cada empresa, no siendo el objetivo del presente trabajo ahondar en este aspecto.

2.4 Resumen

Diversos estudios demuestran el alto impacto que tienen las variaciones en el precio sobre los resultados de una empresa, incluso mayor a cambios en el volumen vendido o en el nivel de costos. Debido a ello, ya desde los años 70’ en Estados Unidos se ha venido desarrollando una disciplina, denominada *Pricing*, que pretende estudiar las acciones que es posible tomar sobre el precio con miras a la mejora de la rentabilidad.

Una exitosa gestión del precio requiere adoptar una visión integrada de la empresa, analizando aspectos tanto externos como internos a la misma. En base a la bibliografía consultada, presentamos cinco niveles de análisis que pretenden abarcar la diversidad de enfoques planteados por los autores estudiados: posicionamiento, clientes, transacción, proceso de venta y sistemas.

En primer lugar, el nivel “Posicionamiento” comprende la estrategia adoptada por la empresa así como el análisis de la competencia. El primer aspecto implica la determinación de los factores que serán tomados en cuenta a la hora de fijar los precios

⁴⁴ Simonetto M., Davenport C., *Pricing Execution a.k.a. ‘Finding Money on Your Table’*, Deloitte Consulting LLP, GMA Executive Conference/ Greenbrier issue, Estados Unidos de América, 2004

⁴⁵ Marn M., Roegner E. & Zawada C., *The Price Advantage*, McKinsey & Company Inc, John Wiley & Sons Inc, Estados Unidos de América, 2004

(costo, competencia, contexto económico, valor), así como el análisis de la oferta y la demanda y otras tendencias que puedan afectar los precios generales de la industria. Por su parte, el análisis de la competencia incluye las posibles reacciones de la empresa frente a cambios de precio de sus competidores (ignorar, acomodarse, atacar o defenderse), así como la posición de la empresa en la industria como líder o seguidora y las conductas a adoptar en torno al precio en función de su rol.

Luego, en el análisis a nivel de “Clientes” se incluye la segmentación de los mismos de acuerdo a diferentes características para luego adoptar distintas estrategias de precios para cada segmento y lograr una efectiva discriminación de precios que traiga aparejada mejoras en la rentabilidad. Un enfoque desarrollado en forma reciente, plantea la utilidad de la segmentación basada en el valor percibido del producto y la sensibilidad al precio. Debido a las dificultades que puede ocasionar la obtención de esta información, se presenta como alternativa la segmentación en base a la rentabilidad de los clientes, cuyos beneficios serán desarrollados en el cuarto capítulo de este trabajo.

En el tercer nivel propuesto, “Transacción”, el énfasis se encuentra en el análisis de cada operación de venta que tiene lugar en la empresa, pretendiendo optimizar el precio que subyace en cada una y adquirir un conocimiento profundo de los elementos que juegan detrás de cada transacción y de cada cliente. A efectos de realizar este tipo de análisis existen diversas herramientas que pueden ser utilizadas por la empresa, por ejemplo, la cascada de precios y la banda de precios.

Por su parte, el nivel “Proceso de venta” destaca la importancia de contar con una adecuada definición de políticas de fijación de precios y autorización de descuentos, la necesidad de que el personal de ventas esté adecuadamente capacitado y cuente con la información necesaria para negociar con los clientes y la definición de incentivos que premien a las ventas más rentables. Todo ello con el objetivo de evitar conductas discrecionales de los vendedores y procurando alinear sus remuneraciones con los objetivos de rentabilidad de la empresa.

Por último, en el nivel “Sistemas”, se plantea el análisis de las características de la empresa en relación al número de transacciones y volumen de información manejada, de manera de definir la necesidad o no de contar con software específico para llevar a cabo los análisis de gestión de precios.

Para analizar cada uno de estos niveles es clave contar con cierta información, tanto externa como interna a la empresa. En este trabajo nos focalizaremos en la realización de análisis a partir de la información interna a la empresa que le permitan alcanzar un cierto nivel de madurez en la gestión de su rentabilidad a través del precio. Por tal motivo, en el próximo capítulo plantaremos un enfoque para la generación de esta información interna y expondremos los beneficios que a nuestro entender brinda para la gestión de precios.

3. REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN DE PRECIOS

En el capítulo anterior describimos varias herramientas que permiten a la empresa gestionar su rentabilidad a través del precio. Dichas herramientas pueden ser divididas entre aquellas que toman información interna a la empresa (cascada de precios, banda de precios, incentivos a la fuerza de ventas, etc.) y aquellas que se basan en información externa, tanto del mercado como de los consumidores (mapa de valor, análisis conjunto, análisis de la competencia, etc.).

De acuerdo a lo expuesto, es necesario que la empresa cuente con información tanto externa como interna. Sin embargo, consideramos que es primordial que se focalice, primeramente, en la información que tiene disponible, es decir, la interna, de manera de transformarla en información útil para la gestión de precios. Esto se debe a que la información externa se encuentra en el mercado, por lo que la empresa tiene que salir a buscarla y, tal como se mencionó en el capítulo anterior, esto puede requerir importantes sacrificios tanto económicos como de tiempo insumido. En cambio, la información interna ya se encuentra en los sistemas de la empresa, siendo necesaria únicamente su extracción y su procesamiento o transformación para que sea incorporada a los análisis de gestión de la empresa. Por tal motivo, en el presente capítulo nos centraremos en la obtención de información interna útil para la gestión de precios.

3.1 Procesamiento y transformación de la información interna

Respecto a la información interna, es importante contar con datos precisos de ingresos y costos a nivel transaccional, por productos, clientes, segmentos de clientes y canales entre otros, de manera de estar en condiciones de aplicar las herramientas descriptas.

En lo que refiere a los ingresos, dicha información transaccional suele estar disponible en los sistemas de la empresa. Su obtención a nivel de cliente o producto significa la generación de consultas de extracción a las bases de datos donde se almacena esa información, así como el procesamiento en términos de depuración y cruce de datos.

En cambio, en cuanto a la información de costos, existe una importante porción de la misma que puede resultar difícil de asignar a los productos, clientes o canales mediante simples extracciones, siendo necesaria la transformación de la información. Se trata de los costos indirectos, como ser de administración, marketing y comercialización.

El hecho de que una empresa carezca de un conocimiento adecuado sobre sus costos, induce a la toma de decisiones erróneas acerca de los precios de sus productos o servicios. En este sentido, puede establecer precios que estén marcadamente por debajo del costo real del producto o servicio, lo que resultaría en ventas no rentables. Por el contrario, puede fijar precios que se encuentren muy por encima del costo real, lo que daría lugar a la posible pérdida de ventas frente a sus competidores.

La contabilidad tradicional por lo general asigna dichos costos a los productos en función de volúmenes de venta, que no siempre explican correctamente la forma en que los diferentes productos consumen los recursos. Es importante identificar criterios objetivos para realizar dicha asignación ya que la consideración de la totalidad de los costos es fundamental a la hora de determinar la rentabilidad de cada producto o cliente del negocio. Ésta no viene influida solamente por los costos de producción o prestación, sino también por aquellos costos en que incurre la empresa para la comercialización del producto, la atención al cliente, etc.

Por este motivo proponemos la utilización de un enfoque de costeo basado en actividades (ABC) para transformar la información de costos en input para la gestión de precios. El mismo presenta ciertas ventajas frente a los sistemas tradicionales: la posibilidad de estudiar los costos no sólo de los productos o servicios sino también de múltiples dimensiones de la empresa, la distribución de los costos mediante criterios específicos que intentan explicar su comportamiento de forma razonable y el hecho de que se trate de un costeo integral al incluir los gastos de ventas, marketing, distribución y administración.

A su vez, más allá del costo de cada producto o cliente de la empresa, el ABC brinda amplia información que permite realizar diversos tipos de análisis. En particular, es posible identificar los costos de servir a los clientes por medio de la definición de actividades asociadas al servicio. Esta información de clientes puede ser incorporada a las herramientas de gestión de precios que describimos en el capítulo anterior para enriquecer los análisis derivados de las mismas de manera de tomar acciones que redunden en mayores beneficios para la empresa.

En los siguientes dos apartados expondremos, en primer lugar, el marco conceptual del costeo basado en actividades, explicando las razones que impulsaron el surgimiento de la metodología ABC, para luego definir brevemente en qué consiste y desarrollar los pasos que deben ser realizados para su aplicación. Por último, nos centraremos en los beneficios que se obtienen para la gestión de precios a partir de la utilización de un enfoque basado en actividades.

3.2 Marco conceptual del costeo basado en actividades

3.2.1 Aplicabilidad de un sistema ABC

Durante muchas décadas, los sistemas de costos existentes en las organizaciones se centraron casi exclusivamente en la asignación de costos directos (materia prima, materiales, mano de obra, directamente consumidos en la producción de un bien o en la prestación de un servicio) hacia los productos que la empresa ofrecía. La asignación del resto de los costos, usualmente denominados “costos indirectos” u “overheads”, se realizaba a través de su prorrateo en función del consumo de otro recurso, como ser las horas de mano de obra, las unidades producidas o las horas-máquina.

Los errores producidos en la asignación de costos por los sistemas “tradicionales” eran pequeños. Siguiendo el razonamiento de Kaplan y Cooper⁴⁶, en primer lugar, la estructura de costos de las organizaciones contenía un fuerte componente de mano de obra directa y materia prima, los cuales resultaban bien medidos y asignados por el sistema tradicional. Por otro lado, las empresas ofrecían poca diversidad de productos, por lo que no se presentaban las distorsiones resultantes de producir productos de gran y pequeño volumen y productos estándar y personalizados en las mismas instalaciones.

Sin embargo, los procesos de globalización y avance tecnológico introducen cambios importantes en el entorno en que operan las empresas. Los avances tecnológicos permiten la automatización de procesos y la reducción de la mano de obra directa utilizada en el proceso productivo, mientras que la creciente apertura de los mercados profundiza la competencia y obliga a las empresas a diversificar su oferta de productos. Los costos indirectos comienzan a adquirir un rol preponderante en la estructura de costos de las empresas y su asignación a productos mediante criterios tales como horas de mano de obra o cantidad de materia prima, provoca distorsiones importantes a la hora de tomar decisiones estratégicas basadas en el costo de los productos.

Muchas empresas, reconociendo la arbitrariedad en la asignación de los costos indirectos de los sistemas tradicionales, pasaron a utilizar sistemas de costos directos a efectos de facilitar la toma de decisiones estratégicas sobre el costo. En estos sistemas los costos indirectos son completamente ignorados a la hora de calcular los costos de los productos, servicios y clientes. De esta manera se aplica un enfoque marginal: se estudia el “margen” que cada producto aporta para cubrir los costos fijos⁴⁷.

Por otro lado, el entorno se ha vuelto cada vez más competitivo al mismo tiempo que el consumidor se hace más exigente y selectivo, obligando a las empresas a incurrir en importantes costos de marketing, ventas y distribución. Tanto los sistemas tradicionales como el costeo directo ignoran por completo la asignación de estos costos a las dimensiones que la empresa quiera analizar (productos, clientes, canales).

En síntesis, la realidad en que operan las empresas en la actualidad se caracteriza por:

- un entorno cambiante,
- la apertura y globalización de los mercados,
- alta competitividad,
- uso intensivo de la tecnología y
- gran diversidad de productos.

En este contexto surge el costeo basado en actividades (ABC), introducido hacia fines de la década de los 80 por Kaplan y Cooper. Los principales objetivos de este enfoque son los siguientes:

⁴⁶ Kaplan R. y Cooper R., *Coste y Efecto*, Gestión 2000, España, 1999

⁴⁷ Barros F., Espasandín J., *El Costeo Basado en Actividades: Conceptualización y su aplicabilidad en empresas uruguayas*, Trabajo de Investigación Monográfico FCEA, 1996

- Superar las debilidades y limitaciones del costeo tradicional, proporcionando una base objetiva para asignar los costos indirectos a los objetos de costo de la empresa, en lugar de los criterios arbitrarios (unidades producidas, horas de mano de obra directa, etc.) utilizados por los sistemas de costos tradicionales.
- Proveer una visión de las actividades llevadas a cabo por la empresa para así poder determinar para qué emplea sus recursos.
- Clasificar a los costos funcionalmente, desde el diseño del producto o servicio hasta la prestación del servicio de post-venta.

3.2.2 Concepto de ABC

El ABC es un enfoque de costos que toma la información financiera y operacional disponible y la visualiza a través de un modelo de actividades, permitiendo analizar múltiples visiones del negocio u objetos de costo, según las decisiones que la empresa debe tomar⁴⁸.

Las actividades son el motor del ABC, en la medida que son ellas las que generan que la empresa incurra en costos, a través del consumo de los recursos necesarios para el desarrollo de las mismas. De esta forma, el énfasis no está puesto en “quién gasta” sino en “qué se hace” y “cómo se hace”. Entonces el punto ha cambiado de cómo asignar costos (la pregunta que contestan los sistemas de costeo tradicionales) hacia cuál es la causa principal de los gastos de la empresa (la pregunta principal del ABC).

El mayor énfasis del ABC se centra en la asignación de los costos indirectos, identificando medidas objetivas y específicas para realizar dicha distribución. Ofrece una metodología que permite tratar en forma integral los costos incurridos en toda la organización para llegar a asignarlos a las “visiones” del negocio u objetos de costo predefinidos (producto, servicio, cliente, canal de distribución, etc.). Debido a esta mejor asignación de costos es que el sistema ABC brinda una mejor aproximación al costo real en comparación con el que brindan los sistemas de costos tradicionales.

3.2.3 Metodología de aplicación de un sistema ABC

El ABC parte de los costos provenientes de la contabilidad de la empresa y los clasifica en directos e indirectos. En el caso de los costos directos, su consumo por parte de cada objeto de costo es conocido, por lo que se asignan en forma directa al objeto de costo correspondiente. En cambio, los costos indirectos son agrupados en elementos de costo. Luego, cada elemento de costo es asignado a las actividades realizadas por la organización mediante trazadores de recursos. Finalmente, las actividades son asignadas a los objetos de costo definidos por medio de trazadores de actividades.

⁴⁸ Rossi W. y Santos L., *El Costeo Basado en Actividades: Aportes y Limitaciones*, XVII Jornada de Ciencias Económicas del Cono Sur, 1994



Fuente: adaptado de Deloitte Consulting, *Activity Based Costing – Analyzing product and customer profitability*

Por lo expuesto, es importante realizar una clasificación de los costos contables en directos e indirectos, ya que el tratamiento de cada uno es diferente en la metodología ABC. Los costos directos son aquellos para los que se puede identificar con exactitud cuánto consumió cada objeto de costo del recurso, por lo que el criterio de asignación utilizado por este sistema no difiere del que utilizan los sistemas tradicionales. Donde el ABC adquiere toda su potencialidad es en el tratamiento de los costos indirectos, esforzándose por establecer criterios de asignación objetivos ya que estos costos no pueden ser atribuidos a los objetos de costo por criterios simples de consumo como en el caso de los directos.

Kaplan y Cooper⁴⁹, plantean cuatro pasos secuenciales a través de los cuales se desarrollan los sistemas ABC:

1. Desarrollar el diccionario de actividades.
2. Determinar cuánto está gastando la organización en cada una de sus actividades.
3. Identificar los productos, servicios y clientes.
4. Seleccionar los inductores de costos de las actividades que vinculan los costos de las actividades con los productos, servicios y clientes.

A continuación se describen las etapas para diseñar un sistema ABC, tomando como base los pasos anteriormente mencionados.

3.2.3.1 Definición del diccionario de actividades

Según Rossi y Santos⁵⁰, una actividad es un conjunto de tareas que se realizan con cierta habitualidad y que tienen un objetivo en sí mismo.

El primer paso en el desarrollo de un costeo basado en actividades consiste en definir aquellas actividades llevadas a cabo por la empresa mediante sus factores productivos indirectos y de apoyo. Las actividades describen lo que la empresa hace, respondiendo a la pregunta: “¿Para qué se utilizan los recursos de esta organización?”. Es fundamental

⁴⁹ Kaplan R. y Cooper R., *Coste y Efecto*, Gestión 2000, España, 1999

⁵⁰ Rossi W. y Santos L., *El Costeo Basado en Actividades: Aportes y Limitaciones*, XVII Jornada de Ciencias Económicas del Cono Sur, 1994

tener presente al definir las mismas que todos los recursos consumidos deben tener una relación directa con el desempeño de alguna o algunas actividades.

La identificación de las actividades culmina con la construcción de un diccionario de actividades que nombra y define cada actividad realizada por la organización. Los diccionarios de actividades pueden ser relativamente breves, sobre todo en aquellos casos donde el principal objetivo del sistema ABC es estimar los costos de productos y clientes. En otras aplicaciones, los sistemas ABC pueden construirse con cientos de actividades, por ejemplo cuando sirven de base para la mejora y rediseño de procesos. Por lo tanto, el número de actividades definidas va a depender del propósito y alcance del modelo así como del tamaño y complejidad de la organización. A efectos de la generación de información interna para la gestión de precios, el énfasis se centrará en aquellas actividades vinculadas al costo de servir de cada cliente.

3.2.3.2 Determinación del costo de cada una de las actividades

Esta fase del costeo consiste en la asignación de los costos incurridos por la organización a las actividades definidas en la etapa anterior. Para ello, previamente, los costos deben ser clasificados en elementos de costo.

Los elementos de costo son agrupaciones homogéneas de los costos en que incurre la empresa, clasificados de acuerdo a su naturaleza, de manera que cada uno de ellos refleja el uso de un recurso determinado. Así por ejemplo, puede definirse el elemento de costo “Personal” que agrupe los rubros contables de sueldos, cargas sociales, aguinaldo, salario vacacional y horas extras. De esta forma, todos los costos indirectos incurridos durante un período determinado serán agrupados en distintas categorías o elementos de costo. Cabe destacar que la definición de elementos de costo puede llevarse a cabo antes o en simultáneo a la definición de las actividades.

Una vez identificadas las actividades y agrupados los rubros contables en elementos de costo, éstos deben ser asignados a las primeras a través de “trazadores de costos” (cost drivers).

Los trazadores de costos son criterios que permiten medir el consumo que cada actividad realiza de los distintos recursos necesarios para llevarla a cabo. Permiten responder la siguiente pregunta: “¿Para qué actividades son utilizados los recursos y cómo son utilizados?”. Estos trazadores buscan ser medidas más precisas y objetivas para la asignación de costos indirectos, en sustitución de distribuciones globales y simplificadas.

Para definir los trazadores que serán utilizados, es preciso que las personas directamente involucradas o conocedoras de la forma en que se llevan a cabo las actividades, identifiquen las medidas más adecuadas de consumo para cada elemento de costo. Este es uno de los aspectos que más trabajo y dificultad presenta en un proyecto ABC a la vez que resulta de fundamental importancia ya que de su correcta definición depende en gran medida la validez de la asignación.

3.2.3.3 Identificación de los objetos de costo

Un objeto de costo es todo aquello a lo que se le desea conocer el costo, por ejemplo una actividad, un proceso, un producto, un servicio, un cliente, un segmento de clientes, un canal de distribución. En la metodología ABC el término se refiere al último destino que recibe una asignación de costos.

En los sistemas tradicionales, los objetos de costo finales son generalmente productos. En cambio, el sistema ABC permite costear todas las “visiones” de la organización que son soportadas por las actividades que la misma realiza. El término “visión” se refiere a las distintas perspectivas de análisis de la organización que permiten entender cómo se están consumiendo los recursos que la misma utiliza. Por lo tanto, es en función de los temas de interés para cada negocio en particular que se van a definir las visiones u objetos de costo a costear.

Entendemos que la identificación de los objetos finales de costeo es de fundamental importancia para el diseño del modelo ABC, ya que el alcance y grado de detalle del mismo va a depender del objetivo final a costear. Es por esto que creemos que esta etapa debería realizarse en forma previa o en simultáneo a la primera etapa de definición del diccionario de actividades de forma de tener claro en todas las etapas de desarrollo del modelo cuál es el destino que se desea alcanzar.

3.2.3.4 Determinación del costo de los objetos de costo

Una vez determinado el costo de las actividades, éste debe ser asignado a las visiones u objetos de costo que la organización defina por el interés que representan para el negocio. Para ello se deben identificar los “trazadores de actividades” (activity drivers).

Los trazadores de actividades son criterios objetivos que miden en forma cuantitativa el resultado de una actividad, respondiendo a la pregunta: “¿Cómo los objetos de costo consumen las actividades?”. Es decir, reflejan el consumo que hacen los objetos de costo de cada actividad.

Al igual que para el caso de los trazadores de costos, la definición de los trazadores de actividades es clave para la validez del modelo ABC. La selección de los mismos debe reflejar un equilibrio entre la exactitud y el costo de medición.

Cabe destacar que pueden existir actividades para las cuales resulte difícil identificar trazadores que permitan medir cómo son consumidas por los distintos objetos de costo de la empresa. Se trata de actividades tales como “Registrar en libros contables” o “Asesorar en temas legales” que, si bien son necesarias para el desarrollo del negocio, no se realizan como soporte de los productos, clientes u otras visiones de la empresa. Los costos de dichas actividades, si la empresa así lo desea, podrán ser distribuidos por criterios más o menos arbitrarios, incluso similares a los utilizados por sistemas tradicionales (volumen de ventas, unidades producidas). Sin embargo, dichos costos estarán perfectamente identificados y no deberían representar un porcentaje significativo dentro del total de costos.

Como herramienta de costeo en sí misma, el ABC culmina en esta etapa en la que resultan costeados los objetos de costo de la empresa. Una vez determinado el costo de los distintos objetos o visiones de la empresa, es posible determinar la rentabilidad de cada uno mediante la inclusión de los ingresos en el análisis.

3.3 Beneficios del enfoque basado en actividades para la gestión de precios

En el apartado anterior desarrollamos en forma conceptual los fundamentos del costeo basado en actividades, así como la metodología para su aplicación. A continuación plantaremos la utilidad que presentan tanto las características como los resultados de un análisis ABC en la gestión de precios, ya sea para la elaboración de herramientas como para un análisis integrado de rentabilidad. Las principales ventajas identificadas son:

- Costeo integral
- Asignación de costos por criterios objetivos
- Análisis de distintas visiones de la empresa
- Apertura de los costos por actividades

Cabe destacar que resulta de fundamental importancia poseer una aproximación certera al costo real de los productos o servicios de la empresa ya que representa la cota inferior para determinar el precio a cobrar. Si nos remitimos a los distintos niveles de evolución en que se pueden encontrar las empresas de acuerdo a la forma en que fijan sus precios, descritas en el segundo capítulo, observamos que en todas ellas el costo es un factor a tomar en cuenta. Incluso en la etapa de mayor evolución, donde el precio se fija de acuerdo al valor percibido por el consumidor, es necesario considerar el costo, ya que si el valor percibido resulta menor a éste, la empresa debería cuestionarse si vender ese producto o servicio.

3.3.1 Costeo integral

En primer lugar, resulta conveniente recordar que la rentabilidad viene determinada por la diferencia entre los ingresos y los costos. A partir de esta ecuación resulta claro que, para que la empresa obtenga resultados positivos, es preciso que el total de ingresos sea mayor que el total de costos. Por lo tanto, para comprender en forma cabal el resultado final de la empresa es preciso tomar en cuenta la totalidad de los costos.

En este sentido, el ABC es un sistema de costeo integral. Es decir, no sólo considera los costos asociados a la producción de un producto o a la prestación de un servicio, sino además todos aquellos gastos de comercialización y distribución que son también necesarios para entregar los productos o servicios y atender a los clientes de la empresa, así como los gastos de administración en que ésta incurre para desarrollar su operativa. De esta forma, el ABC se aproxima al costo total de cada producto, servicio o cliente de la empresa, lo que permite a su vez obtener la rentabilidad final de cada uno.

Consideramos que es fundamental analizar el resultado final de manera de gestionar la rentabilidad de la empresa. Si bien es útil monitorear distintos niveles de rentabilidad, por ejemplo el margen bruto, esto no es suficiente para actuar sobre el resultado final. Puede suceder que la empresa presente altos márgenes brutos para la mayoría de sus productos o clientes y, sin embargo, su resultado final sea muy bajo o incluso negativo.

Asimismo, puede no resultar claro qué conceptos se incluyen en cada nivel de análisis. Por ejemplo, si la empresa otorga descuentos o bonificaciones sobre las ventas, éstos suelen ser incorporados al margen bruto. En cambio, si en lugar de descuentos se otorgan “aportes promocionales”, dicho gasto puede ser considerado como un gasto de comercialización y no incluirse a nivel de la rentabilidad bruta, cuando en realidad ambos conceptos son muy similares. Esto puede provocar distorsiones en el análisis del margen bruto de distintos productos o clientes según qué tipo de deducciones les sean concedidas.

Por lo expuesto, creemos conveniente definir una medida completa de rentabilidad y precisar los conceptos que en ella se incluyen. Consideramos que el “margen de bolsillo” representa una medida adecuada de la rentabilidad por producto, cliente o incluso transacción. Dicho concepto fue planteado en el capítulo anterior al exponer la utilidad de la cascada de margen de bolsillo para visualizar todo aquello que agrega un valor diferencial y que produce una fuga de ingresos para la empresa. En un artículo de Deloitte Review⁵¹, el margen de bolsillo se define como el monto que permanece en el “bolsillo” de la empresa una vez que todos los costos asociados a una transacción de venta, así como el costo de los bienes vendidos, son deducidos del precio de lista. Consideramos que el sistema ABC puede realizar valiosos aportes para identificar todos los costos relacionados con una determinada venta de un producto a un cliente y, de esta manera, detectar qué clientes o productos consumen mayores recursos. A partir de este análisis la empresa podrá ajustar sus precios de acuerdo a los recursos consumidos.

3.3.2 Asignación de costos por criterios objetivos

No alcanza solamente con tomar en cuenta el total de gastos sino que es preciso que los mismos se encuentren correctamente asignados a los productos, clientes y demás objetos que sean de interés para la empresa.

Consideramos que a través del costeo basado en actividades es posible lograr una asignación objetiva de los costos y así aproximarse al verdadero costo de los distintos objetos que defina la empresa, por dos motivos principales. El primero radica en que la asignación de costos a productos, servicios o clientes se realiza a través de las actividades realizadas por la empresa. De esta manera se incorpora un nuevo nivel de análisis por actividades que permite realizar el trazado a los productos finales tomando unidades menores de análisis e identificando criterios específicos para cada unidad, por ende, aumentando la precisión de la distribución. Esto conduce al segundo motivo: el ABC reconoce que existen factores que determinan que los recursos consumidos por cada producto sean diferentes según las características que presenta. Por ejemplo, resulta claro

⁵¹ Johnson E., Simonetto M., Meehan J. & Singh R., *How profitable are your customers ... really?*, Deloitte Review – complimentary article reprint, Issue 5, Estados Unidos de América, 2009

que para producir un producto con características especiales, como ser un nuevo diseño, es necesario consumir considerablemente más recursos indirectos y de apoyo, que para los productos estándar que se elaboran en grandes cantidades. Es por ello que intenta identificar trazadores específicos, tanto a nivel de recursos como a nivel de actividades, para asignar los costos indirectos de manera de reflejar cómo los distintos productos consumen los recursos en forma razonable.

Como hemos mencionado, el ABC ayuda a la empresa a comprender cabalmente sus costos, lo que le permitirá determinar en forma más certera los precios de sus productos y servicios.

3.3.3 Análisis de distintas visiones de la empresa

Una de las ventajas del sistema ABC radica en la posibilidad de costear múltiples visiones de la organización según los temas que resulten de interés para el negocio. El ABC revela que muchas demandas de recursos de la organización surgen no sólo de los productos sino también de los clientes y de los canales de distribución y entrega. Esta nueva concepción amplía la potencialidad del sistema de costos como generador de información para la toma de decisiones, en la medida que permite actuar no sólo sobre los productos, sino también sobre la forma de comercializarlos, el lugar dónde comercializarlos y los clientes de la empresa.

Esto se logra en el ABC mediante la selección de los trazadores que serán utilizados para asignar los costos de las actividades a los distintos objetos de costo. Existen trazadores que permitirán asignar costos solamente a los productos, servicios, clientes o canales de distribución, mientras que otros permitirán realizar la asignación a las distintas combinaciones de productos y clientes, servicios y clientes, entre otros. Por ejemplo, la actividad “Entregar productos terminados a clientes” puede ser trazada mediante la cantidad de productos entregados, el número de entregas por cliente o la cantidad de productos entregados por cliente. En el primer caso el costo se asigna únicamente a productos, en el segundo solamente a clientes, mientras que en el último a las distintas combinaciones producto-cliente.

Mediante el análisis del costo por producto, servicio, cliente o canal, el costeo ABC proporciona elementos que permiten a la empresa adoptar distintas estrategias de precios no sólo por productos sino también por clientes o canales. Esto se puede realizar, por ejemplo, mediante el análisis de las actividades consumidas por los clientes para determinar cuáles son los servicios que la empresa está prestando y que puedan ser de valor agregado para los mismos, tal como se verá a continuación.

3.3.4 Apertura de los costos por actividades

En los sistemas tradicionales, los gastos suelen mostrarse agrupados de acuerdo a su naturaleza, es decir, el énfasis se encuentra en determinar en qué se gastan los recursos de la empresa. En cambio, a través del costeo basado en actividades, la empresa visualiza

para qué gasta sus recursos por medio del costo de cada una de las actividades realizadas. El cuadro siguiente expone las dos visiones de la empresa.

Cuadro 3.ii - Visiones de la empresa			
Sistema Tradicional		ABC	
Gastos	Total	Actividades	Total
Sueldos	29.047	Producir productos	11.000
Alquileres	2.894	Efectuar mantenimiento correctivo	8.900
Servicios Contratados	1.513	Preparar máquinas	7.900
Equipos	1.246	Planificar la producción	7.100
Viajes	3.200	Contactar clientes	5.500
Soporte	19.000	Asegurar la calidad	5.000
Total	56.900	Realizar análisis de mercado	4.500
		Contratar empleados	3.900
		Brindar soporte a usuarios	3.100
		Total	56.900

Fuente: adaptado de Forrest E., *Activity-Based Management: A Comprehensive Implementation Guide*

A efectos de determinar el costo de cada objeto definido, el costo de las actividades es asignado a los mismos mediante el uso de trazadores de actividades, tal como fue expuesto en apartados anteriores. De esta forma, el costo de cada producto, servicio o cliente de la empresa, puede descomponerse en cada una de las actividades que forman parte de él. Esta apertura de la información permite analizar las distintas características de los productos, servicios o clientes según la composición del costo de las actividades de cada uno, lo que a su vez permite adoptar distintas estrategias de precios según las características que presenten. Asimismo, dicha información permite tomar decisiones relativas a la gestión y optimización de costos, como un objetivo secundario.

Para facilitar el análisis de los costos por actividad, las mismas pueden ser agrupadas según distintos atributos. Rossi y Santos⁵² plantean la importancia de enriquecer el análisis de actividades calificándolas mediante atributos no financieros de interés para las decisiones que la empresa debe tomar y que identifiquen elementos que sirvan para evaluar cómo se están utilizando los recursos de la empresa. Para el caso de la gestión de precios, algunos de los atributos que pueden resultar de utilidad son: valor agregado para el cliente, contribución a la calidad, actividades vinculadas al servicio al cliente, actividades relacionadas con los procesos centrales o de soporte al negocio.

A continuación planteamos cómo identificar los costos de servir a cada cliente brinda elementos que permiten gestionar los precios de cada uno. Los costos de servicio incluyen aquellos relacionados con el pedido, más los costos de sostenimiento del cliente concreto en términos de marketing, técnicos, de ventas y de administración⁵³. A través del ABC es posible definir una serie de actividades vinculadas a los servicios prestados junto con la venta de los productos a los clientes como ser: brindar soporte técnico a

⁵² Rossi W. y Santos L., *El Costeo Basado en Actividades: Aportes y Limitaciones*, XVII Jornada de Ciencias Económicas del Cono Sur, 1994

⁵³ Johnson E., Simonetto M., Meehan J. & Singh R., *How profitable are your customers ... really?*, Deloitte Review – complimentary article reprint, Issue 5, Estados Unidos de América, 2009

clientes, instalar y asegurar el correcto funcionamiento de los productos luego de la venta, entrenar al personal del cliente en el uso del producto luego de la venta. Una vez determinado el costo de estas actividades (etapa 2 según el esquema planteado), se deberá identificar un trazador para cada actividad que logre cuantificar de manera objetiva el consumo que hace cada cliente de la empresa de cada una de las actividades vinculadas al servicio. Para los ejemplos planteados se podría determinar la cantidad de horas de soporte técnico, instalación y entrenamiento que insumió cada uno. De no existir tales registros de horas, se puede solicitar al personal encargado de dichas tareas que realice una estimación del porcentaje de tiempo dedicado a los diferentes clientes.

De esta manera, el sistema de costeo basado en actividades permite que la entidad identifique, por medio del costo de las actividades vinculadas al servicio, las características que hacen que unos clientes sean más o menos caros de servir. Según Forrest⁵⁴, el ABC reconoce que cada cliente tiene características que lo diferencian del resto según:

- el tipo de cliente,
- los requerimientos del servicio,
- el tamaño de sus pedidos y
- los canales de distribución utilizados.

Por ejemplo, Kaplan y Cooper identifican ciertas características para distinguir entre clientes con alto y bajo costo de servicio⁵⁵:

Cuadro 3.iii - Características de clientes con altos y bajos costos de servir	
Cientes con alto costo de servicio	Cientes con bajo costo de servicio
Piden productos a medida o personalizados	Piden productos estándar
Piden cantidades pequeñas	Piden grandes cantidades
Llegada impredecible de los pedidos	Llegada predecible de los pedidos
Entrega personalizada	Entrega estándar
Cambian las condiciones de entrega	No hay cambios en las condiciones de entrega
Procesado manual	Procesado electrónico (EDI)
Elevado apoyo previo a las ventas (recursos de marketing, técnicos y de ventas)	Poco o ningún apoyo previo a las ventas (precios y pedidos estándar)
Buen servicio post-venta (Instalación, garantía, servicio a domicilio)	Ningún servicio post-venta
Exige que la empresa tenga existencias	Se vuelven a abastecer a medida que se produce
Pagan con retraso (elevadas cuentas por cobrar)	Pagan puntualmente

A partir de esta información, la empresa cuenta con herramientas que le permitirán alinear sus políticas de precios y descuentos con el costo de servir. A su vez, cuenta con argumentos basados en hechos que le permiten negociar los precios con cada cliente. Así, reducirá los descuentos que está dispuesta a conceder y pondrá un precio más elevado a aquellos clientes que consumen actividades de servir con altos costos, mientras que aumentará los descuentos para los clientes que presentan un bajo costo de servicio. De

⁵⁴ Forrest E., *Activity-Based Management: A Comprehensive Implementation Guide*, McGraw-Hill, Estados Unidos de América, 1996

⁵⁵ Kaplan R. y Cooper R., *Coste y Efecto*, Gestión 2000, España, 1999

esta manera, podrá vincular los descuentos y rebajas otorgados con la actuación real del cliente.

Toda esta información puede ser incorporada a las herramientas de gestión de precios desarrolladas teóricamente en el capítulo dos, de forma de enriquecer los análisis que pueden ser realizados a partir de las mismas. La integración de la información obtenida mediante el enfoque ABC a dichas herramientas, así como los análisis y acciones a tomar derivados, se describirán en el próximo capítulo.

3.4 Resumen

La información interna a la empresa resulta de fundamental importancia a la hora de realizar análisis de gestión de precios que le permitan a la empresa tomar acciones para mejorar su rentabilidad.

Es importante contar con datos precisos de ingresos y costos a nivel transaccional, por productos, clientes, segmentos de clientes y demás visiones que la empresa desee analizar, de manera de estar en condiciones de aplicar las herramientas descritas en este trabajo.

Respecto a la información de ingresos, ésta suele estar disponible en los sistemas de la empresa, pudiendo acceder a ella mediante extracciones y cruces de bases de datos. En cambio, para obtener información de costos a nivel transaccional, es preciso realizar un proceso que transforme los datos disponibles en información útil para la toma de decisiones respecto al precio. Esto se debe a la existencia de una importante porción de costos indirectos que resulta difícil asignar a los productos, clientes y demás dimensiones de la empresa.

Debido a la importancia que tiene la información de costos para los análisis de gestión de precios (por ejemplo, para evitar la realización de ventas no rentables e identificar las fugas de ingresos que se producen en la empresa), consideramos necesario plantear un enfoque que permita transformar correctamente la información de costos disponible en la empresa. Se trata del costeo basado en actividades (ABC), definido como un enfoque que toma la información financiera y operacional disponible y la visualiza a través de un modelo de actividades, permitiendo analizar distintas visiones del negocio.

Identificamos los principales beneficios que los resultados obtenidos a partir del análisis ABC brindan a efectos de la gestión de precios, tanto para ser incluidos en las herramientas de gestión como para realizar un análisis integrado de rentabilidad. Dichos beneficios pueden resumirse en: costeo integral, asignación de costos por criterios objetivos, posibilidad de analizar distintas visiones de la empresa, así como utilidad de la apertura de costos por actividades, en particular las vinculadas con los costos de servir a cada cliente.

En el siguiente capítulo presentaremos un modelo de madurez para determinar en qué situación se encuentran las empresas del medio local en términos de gestión de precios, junto con un sistema de gestión de rentabilidad para permitir que aquellas empresas que

se encuentran en etapas iniciales de madurez puedan avanzar hacia estadios superiores. En este sistema el enfoque ABC resultará un elemento fundamental para obtener información de costos y así realizar los análisis de *Pricing* pertinentes y tomar acciones que se traduzcan en mejoras de rentabilidad.

4. DESARROLLO DE UN MODELO DE MADUREZ Y UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PRECIOS

En el capítulo dos se analizaron una serie de aspectos que una empresa debe tomar en cuenta a la hora de gestionar su rentabilidad a través del precio. Se plantearon varios niveles (posicionamiento, clientes, transacción, proceso de venta y sistemas) que agrupan distintos factores internos y externos a la empresa, describiendo ciertos análisis y herramientas para cada uno de ellos. Luego, en el tercer capítulo, nos centramos en la generación de información interna a la empresa de utilidad para llevar a cabo dichos análisis.

A partir del estudio de los niveles planteados, se desprende que pueden existir distintos grados de desarrollo en cada uno de ellos, lo cual permite ubicar a las empresas en diferentes etapas de madurez respecto a la gestión de precios. Es por ello que, en el presente capítulo, comenzamos por plantear un modelo de madurez que comprende los diversos aspectos analizados y permite ubicar a una empresa en una u otra etapa según su grado de avance en cada uno de los niveles.

A su vez, en la segunda parte del capítulo, proponemos un sistema de gestión de rentabilidad a través del precio, de rápida aplicación, que permite la evolución de una empresa ubicada en las etapas iniciales de madurez hacia una etapa posterior. Este sistema abarca principalmente análisis internos a la empresa, tal como se describió en el capítulo anterior, que pueden ser realizados en un tiempo y con una inversión de recursos razonable y que incluyen el análisis de herramientas básicas de gestión de precios que consideramos aplicables para las empresas del medio. Las decisiones que surjan a partir de estos análisis permitirán la evolución de la empresa hacia estadios superiores, posibilitando así un incremento de rentabilidad.

Sin embargo, para que una empresa alcance un grado aún mayor de madurez, es necesaria la realización de análisis que toman en cuenta información externa a la empresa, por ejemplo, análisis de valor percibido por el consumidor. Por tal motivo, en el tercer apartado del presente capítulo, exponemos algunos de los análisis necesarios para que una empresa pueda continuar su evolución hacia la última etapa de madurez.

4.1 Modelo de madurez

Para elaborar el modelo de madurez se tomaron en cuenta los niveles desarrollados en el capítulo dos, realizando una división del nivel “Transacción” en tres subniveles. De esta manera, se obtuvieron siete áreas para analizar que contemplan los principales aspectos de cada nivel, tal como se expone en el siguiente cuadro.

Cuadro 4.i - Aspectos a considerar en cada subnivel de madurez		
Nivel	Subnivel	Aspectos clave a considerar
Posicionamiento	Precio	Factores utilizados a la hora de determinar el precio.
Clientes	Segmentación	Aspectos en los que se basa la segmentación de clientes. Existencia de distintas estrategias de precio para cada segmento.
Transacción	Costos	Criterios para la asignación de costos indirectos. Inclusión de costos indirectos para analizar la rentabilidad.
	Descuentos	Existencia de políticas y controles sobre los descuentos. Medición del impacto de los descuentos sobre la rentabilidad.
	Indicadores	Medidas que la empresa emplea para medir su desempeño o performance.
Proceso de venta	Fuerza de ventas	Dimensiones presentes en la negociación. Limitaciones a la discrecionalidad de los vendedores. Bases para calcular la remuneración variable.
Sistemas	Sistemas	Nivel de integración de los sistemas de la empresa. Consistencia, confiabilidad y oportunidad de la información.

Partiendo de los aspectos a considerar en cada área analizada, se identificaron las características que definen distintos grados de avance o madurez en la gestión de precios. Esto determinó la existencia de cuatro etapas de madurez: Fase inicial, Desarrollo, Progreso y Madurez.

En el cuadro 4.ii se exponen las principales características de cada etapa de madurez para cada una de las áreas o subniveles analizados.

Cuadro 4.ii - Modelo de Madurez					
Nivel	Subnivel	Fase Inicial	Desarrollo	Progreso	Madurez
Posicionamiento	Precio	<ul style="list-style-type: none"> Costo + margen 	<ul style="list-style-type: none"> Costo + margen Precios de la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> Características diferenciales del producto o cliente Precios de la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque integrado: <ul style="list-style-type: none"> - valor percibido - costos del producto - costos de servir - precios de la competencia
	Segmentación	<ul style="list-style-type: none"> No se segmenta 	<ul style="list-style-type: none"> Segmentación por criterios tradicionales Pocos descuentos para algún segmento 	<ul style="list-style-type: none"> En base a rentabilidad Distintos precios por segmento 	<ul style="list-style-type: none"> Valor percibido y sensibilidad al precio Estrategias completas de precio por segmento
Transacción	Costos	<ul style="list-style-type: none"> Costeo tradicional básico 	<ul style="list-style-type: none"> Costeo tradicional con centros de costos 	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque ABC simplificado Adecuada asignación de costos de servir 	<ul style="list-style-type: none"> ABC completo Asignación precisa de los costos de servir
	Descuentos	<ul style="list-style-type: none"> Gran volumen y sin análisis previo 	<ul style="list-style-type: none"> Frecuentes Sin analizar el impacto sobre rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Selectivos y limitados Análisis de rentabilidad por cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Con fines estratégicos Análisis de impacto sobre rentabilidad y precio percibido
	Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> Precio de lista Precio de factura Utilidad bruta Precio de ventas promedio 	<ul style="list-style-type: none"> Precio de venta promedio No se analiza rentabilidad por cliente producto 	<ul style="list-style-type: none"> Precio de bolsillo y Margen de bolsillo por cliente y producto 	<ul style="list-style-type: none"> Elementos cascada de precios Estrategias a partir de Banda de precios
Proceso de venta	Fuerza de ventas	<ul style="list-style-type: none"> Negociación por precio Libre discrecionalidad de vendedores Incentivos por ingresos o volumen 	<ul style="list-style-type: none"> Se define por precio Ciertos límites a decisión de los vendedores Incentivos sobre ingresos y volumen, otras variables en algún caso 	<ul style="list-style-type: none"> Se incluye precio, servicios, condiciones de pago Decisión de vendedores limitada Incentivos por rentabilidad por transacción 	<ul style="list-style-type: none"> Se incluye precio, servicios, condiciones de pago y rentabilidad Decisión de la fuerza de ventas acotada Incentivos por rentabilidad de distintos factores
Sistemas	Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de análisis básica o nula Uso de alguna planilla básica Información de mala calidad y poco confiable 	<ul style="list-style-type: none"> Limitada capacidad de análisis Planillas de cálculo o sistemas sin interfases Información con consistencia y calidad media 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis cuantitativos Sistemas con interfases automáticas o manuales Calidad de la información buena y sin inconsistencias 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis en tiempo real Sistema integrado de gestión de precio Información confiable con calidad y consistencia

A continuación se desarrollan las características presentadas en el cuadro anterior.

4.1.1 Etapa Uno: Fase Inicial

- *Precio.* En esta etapa la empresa determina el precio tomando en cuenta el costo del producto y adicionando el margen de ganancia fijado.
- *Segmentación.* Inicialmente, la entidad no distingue entre un cliente y otro, es decir, no existe segmentación según las características de los clientes. Tampoco se determinan distintos precios para diferentes clientes.
- *Costos.* Se posee un conocimiento básico de los mismos, identificándolos por rubros contables tradicionales como ser sueldos, cargas sociales, materia prima. Los costos indirectos son asignados a los productos por criterios genéricos tales como volumen de ventas o bien los mismos no son distribuidos. La empresa no analiza los costos de servir a sus distintos clientes.
- *Descuentos.* Se otorgan importantes descuentos sin análisis previo, en general, con el fin de concretar ventas y, de esta manera, aumentar la participación de mercado o el volumen vendido.
- *Indicadores.* Los indicadores utilizados son el precio de lista, precio de factura y utilidad bruta. Un principal indicador es el precio de ventas promedio.
- *Fuerza de ventas.* La negociación es unidimensional, basándose enteramente en el precio. No existen políticas establecidas respecto a los descuentos y bonificaciones que puede otorgar la fuerza de ventas. El sistema de remuneración variable (incentivos) se basa en los ingresos por venta o volumen alcanzado por cada vendedor.
- *Sistemas.* La empresa posee capacidad de análisis básica o bien no se realizan informes de gestión. La información con que cuenta la empresa es escasa, de mala calidad y poco confiable, es frecuente encontrar errores e inconsistencias en la misma.

4.1.2 Etapa Dos: Desarrollo

- *Precio.* A medida que la entidad avanza hacia una etapa posterior de madurez, denominada “Desarrollo”, el precio continúa basándose en la fórmula de costo más margen pero comienza a ser comparado con aquel fijado por la competencia.
- *Segmentación.* Se utilizan criterios de segmentación tradicionales como ser volumen de ventas, zonas geográficas o criterios demográficos. Raramente se otorgan descuentos especiales para algún segmento en particular.
- *Costos.* La empresa cuenta con costeo tradicional a través de centros de costos como ser fábrica, comercial, administración. La asignación de los costos indirectos desde cada centro de costos a los distintos productos y clientes se realiza por criterios genéricos como unidades producidas o volumen vendido. No se tiene una correcta apertura de costos de servir por cliente.

- *Descuentos.* Se otorgan descuentos en forma frecuente, sin analizar el impacto de los mismos sobre la rentabilidad de la empresa.
- *Indicadores.* Existe limitado conocimiento y uso de la distribución de precios por producto. Se utiliza únicamente el precio de venta promedio como indicador para tomar decisiones. No se analiza la rentabilidad a nivel individual, por cliente o por producto.
- *Fuerza de ventas.* Las negociaciones de ventas se definen generalmente en función del precio. En cuanto a la fuerza de ventas, los límites a su discrecionalidad están establecidos a nivel general pero no implementados adecuadamente, es decir, no se cumplen en la práctica. La política de incentivos se basa fundamentalmente en los ingresos por ventas y el volumen vendido, pudiendo existir otras variables a considerar en casos puntuales como ser participación de mercado global anual, logro del objetivo global de ventas, entre otros.
- *Sistemas.* Se manejan planillas de cálculo u otras aplicaciones que permiten realizar algunos análisis, acorde al tamaño de la empresa. En algunos casos los sistemas están poco integrados y se dificulta la actualización frecuente de datos. La información cuenta con consistencia y calidad de nivel medio.

4.1.3 Etapa Tres: Progreso

- *Precio.* En la tercera etapa de madurez, “Progreso”, los precios toman en cuenta las características diferenciales de los productos o clientes, los servicios brindados al cliente y los costos administrativos, entre otros factores. Todos estos aspectos se analizan desde una perspectiva interna a la empresa. Asimismo, se realiza una comparación con los precios fijados por la competencia pero no se analizan las condiciones actuales del mercado o percepción del valor por parte del consumidor.
- *Segmentación.* Se segmenta a los clientes en base a su rentabilidad individual, adicionalmente a los criterios tradicionales mencionados en la etapa anterior. Asimismo, se agregan otros criterios de segmentación asociados a los costos de servir como ser la forma de realizar el pedido o la urgencia de entrega. Se determinan precios distintos por segmento ya sea a través de distintas listas de precios o por diferencias en la política de descuentos.
- *Costos.* La empresa posee una buena comprensión de su estructura de costos. La misma utiliza un enfoque simplificado de costeo basado en actividades con pocas actividades, pocos trazadores y muchas estimaciones. Los costos de servir a cada cliente son determinados con una adecuada precisión.
- *Descuentos.* Los descuentos son otorgados de forma selectiva y limitada, analizando el precio de bolsillo resultante para cada transacción o conjunto de ellas. En general, se realiza un análisis del impacto del descuento sobre la rentabilidad (margen) del cliente.

- *Indicadores.* Los indicadores clave utilizados son el precio de bolsillo y el margen de bolsillo. Se analiza cada elemento de la cascada de precios, así como la apertura de los distintos precios de bolsillo por cliente y producto. Se analiza la rentabilidad individual por producto y cliente.
- *Fuerza de ventas.* En la mayoría de las transacciones predomina el factor precio como determinante de la negociación, sin embargo en algunos casos se toman en consideración otros factores como ser servicios o condiciones de pago y se tiene en cuenta la rentabilidad de la transacción. El poder de decisión otorgado a la fuerza de ventas está delimitado e implementado adecuadamente. Se aplica un sistema de incentivos basado en la rentabilidad por transacción.
- *Sistemas.* A este nivel la empresa cuenta con sistemas de gestión en áreas clave. Si el tamaño y la complejidad de la empresa lo admiten, se utilizan planillas de cálculo u otras aplicaciones que permiten realizar todos los análisis cuantitativos necesarios. La integración existente entre los sistemas permite mantener los datos actualizados, por lo que en general, la calidad de la información es buena y sin inconsistencias.

4.1.4 Etapa Cuatro: Madurez

- *Precio.* En la etapa final de madurez, la empresa cuenta con una visión integrada del precio. Es decir, el mismo se basa en el valor percibido por el consumidor, obtenido a través de estudios de mercado específicos, al tiempo que se toman en cuenta los costos del producto y costos de servir así como los precios de los competidores.
- *Segmentación.* La segmentación se realiza en base al valor percibido por el cliente y su sensibilidad al precio, así como por los criterios mencionados en las etapas anteriores. Se determinan estrategias completas de precio diferenciadas según el segmento de clientes de que se trate.
- *Costos.* Se utiliza un enfoque ABC completo, contando con una excelente comprensión de los costos y sus trazadores por producto, cliente y otras visiones. Se tiene una asignación precisa de los costos de servir.
- *Descuentos.* En lo que refiere a descuentos, los mismos se otorgan con fines estratégicos, por ejemplo para retener clientes clave, captar cierto cliente, etc. Se realizan análisis de la rentabilidad individual por transacción así como del impacto del descuento sobre el precio percibido por el consumidor y sobre la rentabilidad global de la empresa.
- *Indicadores.* Se tiene un excelente conocimiento de cada elemento de la cascada de precio y se utilizan como indicadores el precio o margen de bolsillo que surgen de la cascada. Asimismo, la banda de precios es utilizada para analizar a los diversos grupos de clientes.
- *Fuerza de ventas.* La negociación de ventas es multi-dimensional, es decir que se consideran, además del precio, factores como servicios prestados junto con el

producto y condiciones de pago, entre otros. Asimismo, se toma en cuenta la rentabilidad de la empresa en todas las transacciones. La fuerza de ventas comprende el margen de decisión que le es otorgado y lo que se espera de cada venta. Se utiliza un sistema de remuneración variable a los vendedores en base a diversos niveles de rentabilidad como ser por transacción, por cliente, producto o canal de venta. Los mismos funcionan como motivación del personal hacia el logro de una mayor rentabilidad global.

- *Sistemas.* Las empresas ubicadas en esta última etapa de madurez cuentan con un sistema integrado de gestión de precio que permite la actualización de datos en tiempo real. La información extraída de tal sistema es de excelente calidad, consistencia y confiabilidad.

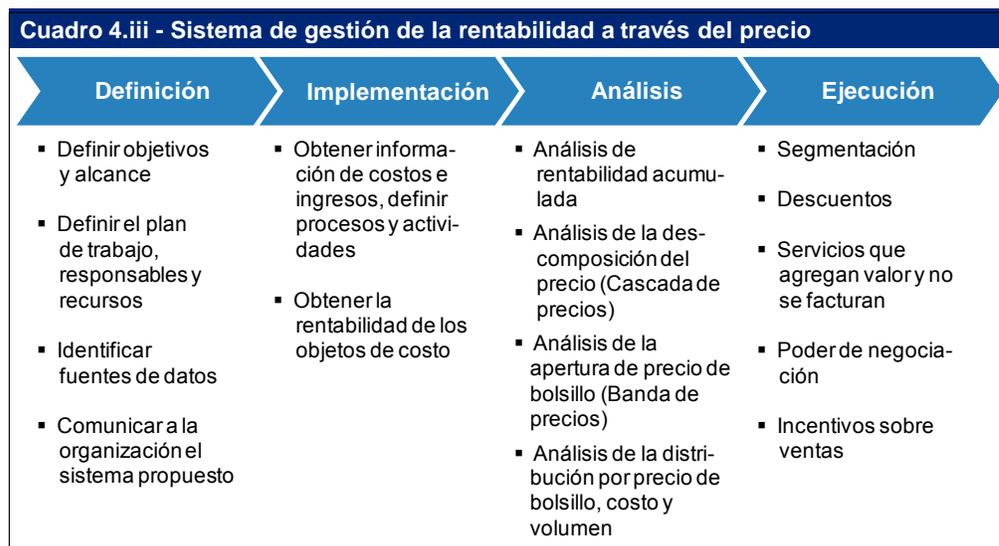
4.2 Generación de un sistema de gestión de rentabilidad a través del precio

A continuación, plantearemos un sistema de gestión a ser aplicado por una empresa que se encuentre en las etapas iniciales de madurez y desee mejorar su gestión del precio con miras a obtener una mayor rentabilidad. Se parte del supuesto que la empresa cuenta con un mínimo de sistemas de información (como ser facturación y contabilidad) así como un número importante de productos y clientes con distintas características.

Las primeras dos fases del sistema se exponen en forma sistemática, detallando su objetivo y factores clave a considerar, ya que los conceptos teóricos fueron desarrollados en los capítulos anteriores. En cambio, en las últimas dos fases, se describirá en forma detallada los análisis que se pueden extraer de cada herramienta de gestión así como las acciones a tomar por parte de la empresa a partir del análisis integrado de las mismas.

Las principales tareas incluidas en cada etapa no tienen por qué ser realizadas en el orden propuesto, sino que muchas veces se realizan en forma simultánea. Asimismo, la sistematización del enfoque ABC se basa en una reconocida metodología de aplicación a nivel internacional; no obstante puede utilizarse alguna otra metodología y arribar a los mismos resultados. El plan de trabajo incluye cuatro fases, tal como se muestra a continuación.

4.2.1 Fases



4.2.1.1 Definición

Objetivo

La fase inicial en el desarrollo de un modelo de gestión de la rentabilidad tiene como fin la organización del trabajo que se llevará a cabo así como la definición de todos los aspectos clave para el correcto desarrollo del mismo como ser el alcance del modelo, las fuentes de datos a utilizar y los resultados que se espera obtener.

Factores clave a considerar

- Definir objetivos y alcance

Es fundamental que la empresa establezca qué resultado espera obtener de la implementación, análisis y ejecución del modelo y, a su vez, que dicho resultado sea medible. Así se podrán definir medidas de performance que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos del sistema. Por ejemplo, no basta con fijar como meta el “aumento de la rentabilidad”. En primer lugar, se debe explicitar sobre qué factores se enfocará para lograr dicho aumento ya que es difícil que la empresa abarque la totalidad de los aspectos en forma simultánea. Es decir, en una primera instancia la entidad podría plantearse “aumentar la rentabilidad a través de la gestión de clientes que generan pérdidas”. Asimismo, es preciso establecer en forma cuantitativa el aumento deseado y en qué plazo se desea alcanzar. De esta manera, el objetivo de la empresa podría ser “aumentar entre 2% y 3% el resultado antes de impuestos en un año a través de la gestión de los clientes con rentabilidad negativa”.

El alcance del modelo se define en función de las características de la empresa y los temas de interés para el negocio, como ser la rama de industria y el mercado en el que opera, la trayectoria y reconocimiento de marca con que cuenta la entidad, valores y

cultura organizacional, entre otros. Se podrán analizar tantas dimensiones como la empresa desee, como ser productos y servicios, clientes o segmentos de clientes, canales de distribución, entre otros. La empresa puede enfocarse en una sola dimensión, por ejemplo en la rentabilidad de sus clientes, en el caso que comercialice productos estándar a clientes con distintas características.

- Definir el plan de trabajo, responsables y recursos necesarios

Consiste en detallar las distintas etapas que atravesará el sistema de gestión, enumerando las actividades a realizar, el tiempo y la estructura requeridos, las personas de la organización que estarán a cargo, así como todos los recursos (de personal, tecnológicos y de información) que serán necesarios en cada una de ellas.

En cuanto a los sistemas de información, con el fin de llevar a cabo el sistema propuesto, es necesario que la empresa cuente con aplicaciones que permitan el ingreso de datos y la elaboración de herramientas. Según el tamaño y complejidad de la entidad, se podrá trabajar en planillas de cálculo u otras aplicaciones sencillas o deberá implementarse software específico para una o varias áreas. Es clave, en cualquier caso, que se cuente con mecanismos de control de forma de asegurar que la información utilizada no contenga errores o inconsistencias.

- Identificar fuentes de datos

El desarrollo del modelo de rentabilidad requiere contar con amplia información de costos e ingresos, transaccional y operativa de la empresa. Es por ello que resulta importante identificar desde el comienzo con qué tipo de información cuenta la empresa, dónde la misma es generada y qué grado de confiabilidad presenta.

- Comunicar a la organización sobre el sistema propuesto

Implica tanto la presentación y capacitación sobre los principales aspectos, etapas y metodología de trabajo al personal directamente involucrado, como la comunicación del sistema de gestión al resto de la organización.

4.2.1.2 Implementación

Esta fase comprende la recolección y procesamiento de datos de ingresos y costos para la elaboración del modelo de rentabilidad. A efectos de facilitar el análisis, hemos dividido la misma en dos sub-etapas:

- Obtener información de ingresos y costos, definir procesos y actividades
- Obtener la rentabilidad de los objetos de costo

I. Obtener información de ingresos y costos, definir procesos y actividades

Objetivo

En esta etapa se obtiene la información de ingresos y de costos necesaria para llevar a cabo el sistema de gestión. Asimismo, se define el diccionario de procesos y actividades y se costean las mismas.

Factores clave a considerar

- Recopilar información de ingresos y transacciones

En esta etapa se deberán identificar los ingresos así como los descuentos o bonificaciones, asociados a cada objeto de costo, información que se obtiene de los sistemas de la empresa. En caso que la empresa no cuente con ingresos asociados a cada objeto de costo, se deberán definir criterios de asignación de los mismos mediante trazadores, al igual que para el caso de los costos de las actividades tal como se explicó en el capítulo tres.

- Clasificar todos los costos, agruparlos por centro de costo y elemento de costo

Para realizar esta tarea se parte del análisis de todos los rubros de gastos del estado de resultados de la empresa correspondiente al período de análisis definido. En primer lugar, dichos rubros son clasificados en costos directos o indirectos, ya que su tratamiento difiere en el enfoque ABC, tal como fue expuesto en el capítulo anterior. Luego, los costos indirectos son agrupados en elementos de costo de manera que cada uno refleje el consumo de un recurso determinado de la empresa.

- Definir el modelo de procesos y su apertura a nivel de actividades

A efectos de elaborar la lista de actividades y procesos es preciso llevar a cabo reuniones con los responsables de las áreas clave de la empresa para recabar cuáles son las tareas realizadas en cada una.

Es importante destacar que el grado de detalle dependerá del alcance definido al comienzo así como del objetivo del proyecto. Como mencionamos en el capítulo anterior, cuando la finalidad es el análisis de la rentabilidad de los objetos de costeo, las actividades pueden ser definidas con un alto nivel de agregación. Por ejemplo, se podrá agrupar en pocas actividades todas aquellas que sirvan de soporte a la operativa, poniendo mayor énfasis en las actividades relacionadas con el servicio brindado al cliente y la comercialización de productos y servicios.

- Costear los procesos y actividades

A efectos de costear las actividades es recomendable que, previamente, los gastos agrupados por elemento de costo sean distribuidos entre las distintas áreas o sectores que integran la empresa. Algunos gastos serán asignados en forma directa como los sueldos, mientras que otros serán distribuidos mediante criterios de distribución, por ejemplo, los metros cuadrados ocupados.

Una vez obtenida tal información, se realizan encuestas a los responsables de las distintas áreas para determinar el costo de las actividades. Éstos, a partir de su conocimiento del negocio de la empresa, identifican las medidas más adecuadas para reflejar cómo los recursos de su área son consumidos por las. Por ejemplo, para el elemento de costo Personal se suele utilizar el tiempo (en horas) dedicado a cada actividad por cada empleado.

Al finalizar la realización de las encuestas, toda la información es procesada de forma de obtener el costo de las actividades y, por ende, de los procesos de la empresa. Dicho procesamiento puede ser realizado en planillas electrónicas de MS Excel o a través de software específico.

II. Obtención de la rentabilidad de los objetos de costo

Objetivo

Una vez obtenido el costo de las actividades, el paso siguiente consiste en recopilar información transaccional para asignar dichos costos a los objetos de costeo definidos. Asimismo se asignan los ingresos de forma de obtener la rentabilidad de cada objeto.

Factores clave a considerar

- Obtener la rentabilidad de los objetos de costo

Por medio de la información transaccional recopilada anteriormente, el costo de las actividades es trazado a los objetos de costo. Lo mismo ocurre para los ingresos en caso que sea necesario trazarlos a los distintos objetos. A su vez, aquí es preciso asignar los costos directos que fueron identificados al inicio hacia los objetos de costo que los consumen.

De esta manera, se obtiene la totalidad de los costos e ingresos asociados a cada producto, cliente, segmento o canal de distribución que la empresa haya identificado para el análisis y es posible determinar su rentabilidad e incluso elaborar un estado de resultados para cada uno.

4.2.1.3 Análisis de la información obtenida

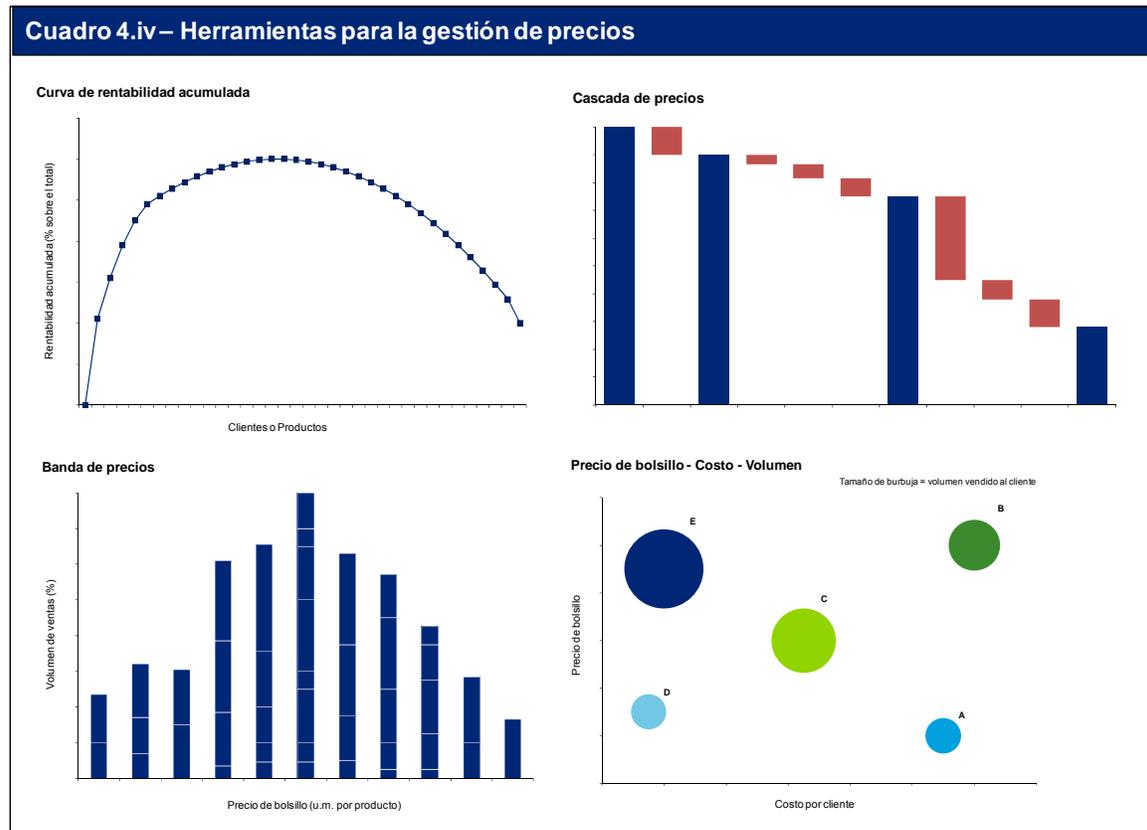
Luego de asegurar la disponibilidad de la información clave para la gestión, el próximo paso consiste en la aplicación de herramientas que sirvan de base para analizar la situación de la empresa en cuanto a la rentabilidad de sus productos, clientes, canales y demás objetos de costo identificados. A los efectos del presente sistema nos centraremos en herramientas para el estudio de los productos y clientes de la empresa, dado que se consideran los principales o básicos para una empresa que se encuentra en las etapas iniciales de madurez, sin perjuicio de que puedan ser utilizadas para otras visiones.

Existen diversas herramientas para la gestión de precios, las cuales fueron detalladas en el segundo capítulo del presente trabajo. Aquí nos centraremos en aquellas que consideramos más aplicables para las empresas que se encuentran en las primeras etapas

de madurez en la gestión de su rentabilidad y a su vez permiten aprovechar los beneficios de la información que surge de un enfoque de costeo basado en actividades. Dichos beneficios fueron analizados en el apartado 3.3 “Beneficios del enfoque basado en actividades para la gestión de precios” del capítulo anterior.

Las herramientas seleccionadas son:

- Curva de rentabilidad acumulada o Curva de la Ballena⁵⁶
- Descomposición del precio por producto y por cliente (Cascada de precios)
- Apertura de precios de bolsillo por volumen de ventas (Banda de precios)
- Distribución de precio de bolsillo, costo y volumen por cliente y producto



Una vez obtenidas todas las herramientas es necesario realizar un análisis integral de la información que surge de las mismas, identificando oportunidades de mejora para apoyar la toma de decisiones que impacten en la rentabilidad de la empresa. A continuación presentamos un análisis detallado de cada una de las herramientas presentadas en el punto anterior.

⁵⁶ Kaplan R. y Cooper R., *Coste y Efecto*, Gestión 2000, España, 1999

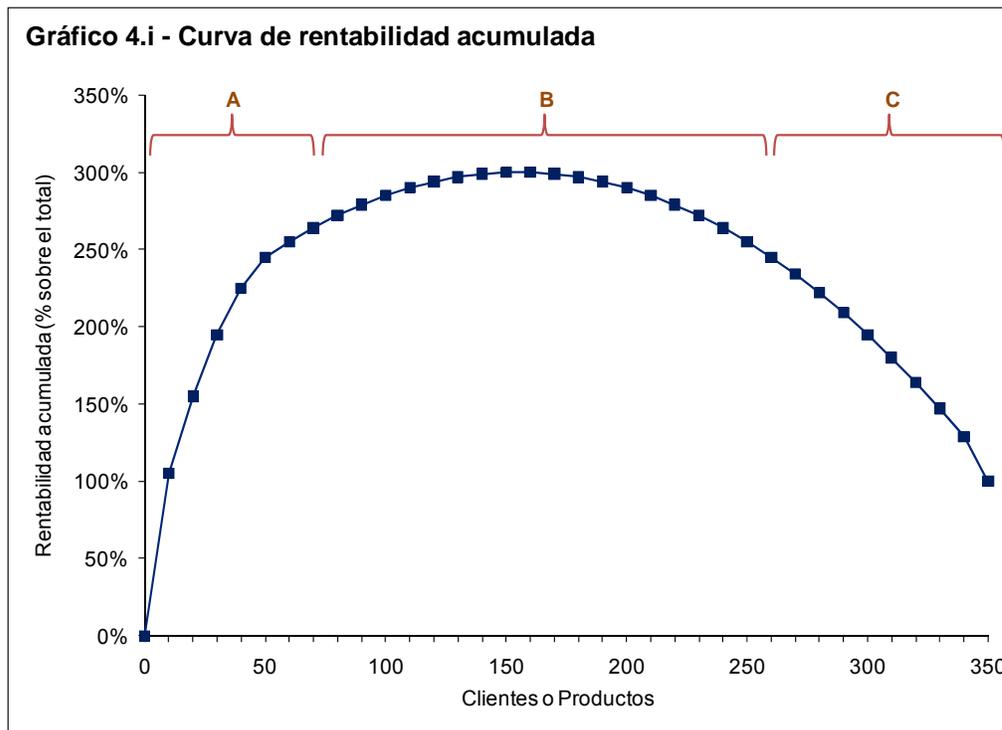
I. Curva de rentabilidad acumulada

En este gráfico se traza la rentabilidad acumulada en función de los clientes, siendo éstos ordenados en el eje horizontal desde el más rentable al menos rentable. Dicho gráfico también puede ser elaborado tomando en cuenta la rentabilidad acumulada de los productos de la empresa.

Tanto la rentabilidad por cliente como la rentabilidad por producto surge de la sub etapa “Obtención de la rentabilidad de los objetos de costo” descrita anteriormente, por lo que, a efectos de este gráfico, basta con tomar esos datos y ordenarlos, de forma de calcular el acumulado por cada cliente o producto.

Una vez elaborado el gráfico, el punto de partida para la empresa consiste en analizar la rentabilidad que le generan sus distintos clientes y productos. A partir de la curva de rentabilidad acumulada es posible determinar por un lado, qué clientes o productos son más rentables y, por otro, cuáles ocasionan pérdidas para la empresa. En el primer caso, la empresa deberá realizar esfuerzos para su retención, mientras que en el segundo, deberá tomar acciones para mejorar su rentabilidad. Cabe señalar que este tipo de análisis tiene sentido en empresas que presentan un gran número de clientes, o bien, una elevada cantidad de productos con diferentes características.

El análisis de la curva por cliente suele poner de relieve que existen tres grupos bien diferenciados en cuanto a la rentabilidad que generan para la empresa: los clientes extremadamente rentables (A); los que generan un pequeño beneficio, quedan equilibrados o suponen una pequeña pérdida para la empresa (B) y los que no son rentables y provocan pérdidas de beneficios (C).



Fuente: adaptado de Kaplan & Cooper, *Coste y Efecto*

Estos resultados pueden causar sorpresas en las empresas al revelar que existe un número significativo de clientes que generan pérdidas, mientras que los beneficios más importantes se concentran en unos pocos. Asimismo, la identificación de los clientes en uno u otro extremo de la curva, puede desconcertar a la empresa ya que puede suceder que los mejores clientes en cuanto a volumen vendido se encuentren entre los clientes menos rentables. Los grandes clientes tienden a ser o bien los más rentables o los menos rentables. Sería inusual que un gran cliente ofreciera a la empresa una rentabilidad media⁵⁷. Por otro lado, se pueden extraer conclusiones similares en caso de graficar la rentabilidad acumulada por producto. La forma del gráfico será esencialmente la misma.

A través de las curvas de rentabilidad acumulada, la empresa logra identificar tanto los clientes como los productos sobre los cuales profundizará el análisis de precios en una primera instancia. Por ejemplo, podrá decidir centrarse en los clientes del grupo C ya que son aquellos que generan mayores pérdidas, sin perder de vista al primer grupo de clientes muy rentables (A) dado que los mismos pueden ser atraídos por la competencia. Es decir, si bien a largo plazo sería deseable que la empresa analizara a todos sus clientes, dado que los recursos con que cuenta son limitados, consideramos conveniente que la misma se focalice sobre aquellos clientes para los cuales los esfuerzos que realice puedan reflejarse en mayores beneficios en menor tiempo.

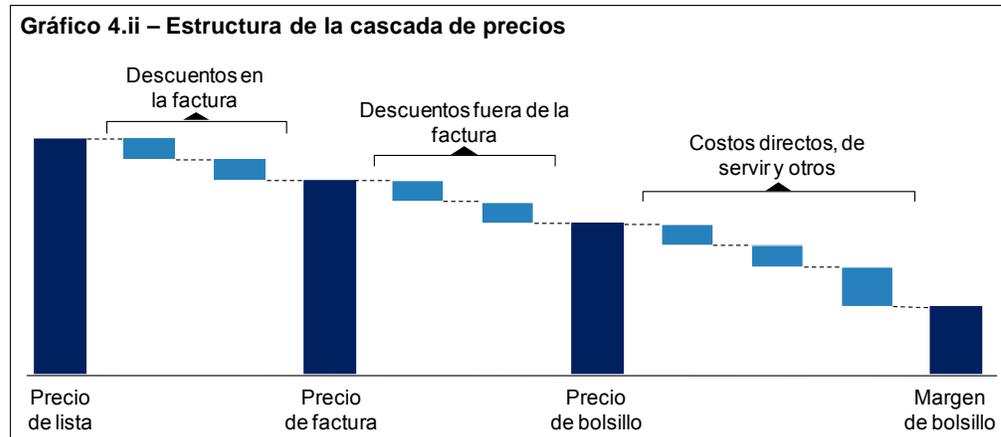
De esta forma, la curva de rentabilidad acumulada constituye el primer paso para que la empresa determine dónde debe profundizar el análisis de precios. No obstante, esta herramienta no permite visualizar los motivos por los cuales los clientes o productos son más o menos rentables. Es necesario, por lo tanto, recurrir a la segunda herramienta planteada: la cascada de precios.

II. Cascada de precios

Esta herramienta puede ser elaborada para cada producto (o línea de productos), cliente (o segmento de clientes) de la empresa, así como para cada combinación de producto-cliente. En el primer caso, el punto de partida es el precio de lista del producto que se está vendiendo, lo cual no presenta mayor complejidad debido a que la empresa cuenta generalmente con una lista de precios en donde se incluye cada producto ofrecido. Para el caso de la cascada por cliente, el precio de lista se determina tomando en cuenta el precio de lista de los distintos productos adquiridos por el cliente, ponderado por la cantidad comprada de cada uno.

A partir de este precio de lista se comienzan a realizar diversas deducciones que podrían ser clasificadas en tres categorías: descuentos incluidos en la factura, descuentos fuera de factura y, por último, los costos directos y de servir, tal como se expone en el gráfico a continuación:

⁵⁷ Kaplan R. y Cooper R., *Coste y Efecto*, Gestión 2000, España, 1999



Fuente: Deloitte LLP

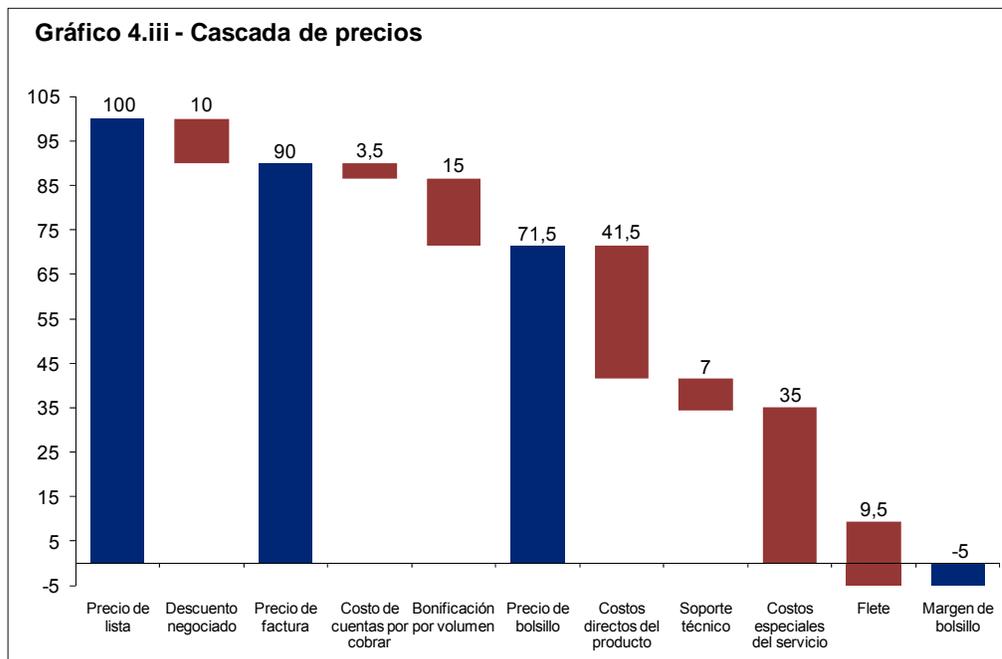
Tanto los descuentos en la factura como aquellos fuera de la factura, pueden ser obtenidos del sistema contable de la empresa. Los primeros quedan registrados en el sistema cuando la factura es ingresada, mientras que los segundos se registran generalmente mediante notas de crédito. Resultará más o menos complejo para la empresa obtener la apertura de tales descuentos por cliente y por producto según la capacidad de extracción que posea el sistema utilizado. Por ejemplo, si los sistemas permiten obtener listados en Excel con la totalidad de los descuentos otorgados codificados por cliente y producto, dicha información puede ser procesada de forma de obtener la apertura necesaria para incorporar a la cascada.

Con respecto a los costos directos y de servir, es común que la empresa tenga identificados los costos directos que se utilizan en cada producto, ya sea materia prima, materiales o mano de obra directa. Por lo tanto, es posible incorporar una columna en la cascada por producto que represente los costos directos sin mayor dificultad. En el caso de la cascada por cliente, se deberá identificar la cantidad de cada producto comprada por el cliente para determinar el costo directo correspondiente al mismo, lo cual se obtiene de los registros de stock de la empresa. Sin embargo, el resto de los costos forman parte, generalmente, de los costos indirectos y suelen ser registrados en rubros generales de gastos que luego resulta difícil asociar al producto para el cual fueron consumidos. Tal como fue desarrollado en el capítulo anterior, el aporte de un costeo basado en actividades resulta fundamental para lograr una asignación correcta y completa de los costos indirectos mediante la asignación de los mismos a actividades y posteriormente a productos y clientes por medio de trazadores específicos. Al finalizar la etapa “Obtención de la rentabilidad de los objetos de costo”, la empresa cuenta con la rentabilidad por producto y cliente y, a su vez, con la composición de su costo por cada una de las actividades que lo integran. Las actividades pueden ser clasificadas en distintos grupos de manera que cada uno identifique una fuga de ingresos significativa para la empresa, por ejemplo: soporte técnico, fletes, marketing, atención de pedidos, reclamos, entre otros. Cada grupo representará una columna en la cascada de precios.

De esta manera, se obtienen todos los componentes de la cascada. El grado de apertura de la misma dependerá del alcance previamente definido así como las características particulares de la empresa.

Una vez obtenida la cascada de precios, es posible visualizar gráficamente todas las fugas de ingresos que se producen en cada transacción que realiza la empresa ya sea a nivel de producto, cliente o producto-cliente. La apertura tanto de los descuentos como de los costos permite determinar las razones por las que algunos son más o menos rentables que otros. A nivel estratégico, esta información puede servir como guía en las decisiones, desde iniciativas de crecimiento hasta segmentación del mercado. A un nivel más táctico, dicha información puede señalar caminos que permitan aumentar la rentabilidad, por ejemplo, reducir el costo de servir, mejorar el poder de negociación de la fuerza de ventas y desarrollar precios y promociones más efectivos. Estas acciones serán analizadas en la siguiente etapa de esta guía.

A continuación se expone un ejemplo de cascada de precios para un cliente de la empresa que adquiere un determinado producto y el análisis que surge a partir de la misma:



Fuente: adaptado de Marn, Roegner & Zawada, *The Price Advantage*

En este caso, la entidad detecta que la venta no está siendo rentable y debe analizar las razones. Como se visualiza en el gráfico, la combinación de descuentos, bonificaciones y costos asociados tanto al cliente como al producto adquirido, determinan un margen de bolsillo negativo para la empresa. Esta pérdida puede ser generada por distintos motivos: elevados costos asociados al cliente que no se ven reflejados en el precio cobrado al mismo, falta de alineación de los descuentos otorgados con los costos que genera el cliente para la empresa, o una combinación de ambos.

En lo que refiere a los costos que el cliente genera a la empresa, éstos se componen de: los costos directos asociados al producto adquirido, soporte técnico, costos especiales de servicio y flete. Estos últimos tres conceptos resultan determinados por medio del costeo basado en actividades, como se desarrolló anteriormente. Tal como se observa, los costos especiales de servir a este cliente alcanzan más de un 25% del precio de lista del

producto. Por medio de la información obtenida a partir del presente sistema de gestión, la empresa puede analizar qué actividades componen estos costos, de manera de determinar si el cliente presenta características especiales que generan costos de servir por encima del promedio. Por ejemplo, el costo de las actividades “Preparar pedidos” y “Entregar pedidos” puede ser elevado en relación a otros clientes que adquieren el mismo producto. En este caso, la empresa deberá analizar los motivos detrás del alto costo, como ser la frecuencia de los pedidos y las condiciones de entrega. Una posible explicación sería que el cliente realiza pedidos frecuentemente en forma impredecible y, a su vez, exige condiciones especiales para su entrega (por ejemplo, en cajas de determinado tamaño, distintas a las estándar). En estos casos, es preciso analizar si dichos costos especiales de servir están siendo reflejados en el precio cobrado o, de lo contrario, si pueden ser trasladados al cliente.

Asimismo, la empresa deberá analizar los descuentos otorgados al cliente, tanto dentro como fuera de la factura, para determinar si los mismos son excesivos en relación al costo generado por el cliente y así adecuar su política de descuentos a los costos de servir.

Un análisis similar es igualmente necesario en el caso de ventas donde el margen de bolsillo es positivo ya que el objetivo es alinear el precio y los descuentos concedidos con los costos que genera la venta para la empresa. En caso que se trate de uno de los clientes más rentables para la empresa (extremo izquierdo de la curva de rentabilidad), ésta deberá analizar la conveniencia de otorgar mayores descuentos de forma de premiar al cliente por los bajos costos que le ocasiona y así evitar que sea atraído por la competencia.

Por lo tanto, a partir del análisis de la cascada de precios es posible identificar el precio o margen de bolsillo para cada transacción en particular, o bien para un producto o cliente, así como los motivos por los cuales se llega al monto de cada uno. No obstante, la misma no brinda información acerca de cuál es el rango dentro del cual se encuentra tal precio o margen para todas las transacciones, productos o clientes de la empresa. Para realizar dicho análisis, la empresa podrá recurrir a la banda de precios, herramienta que se analizará a continuación.

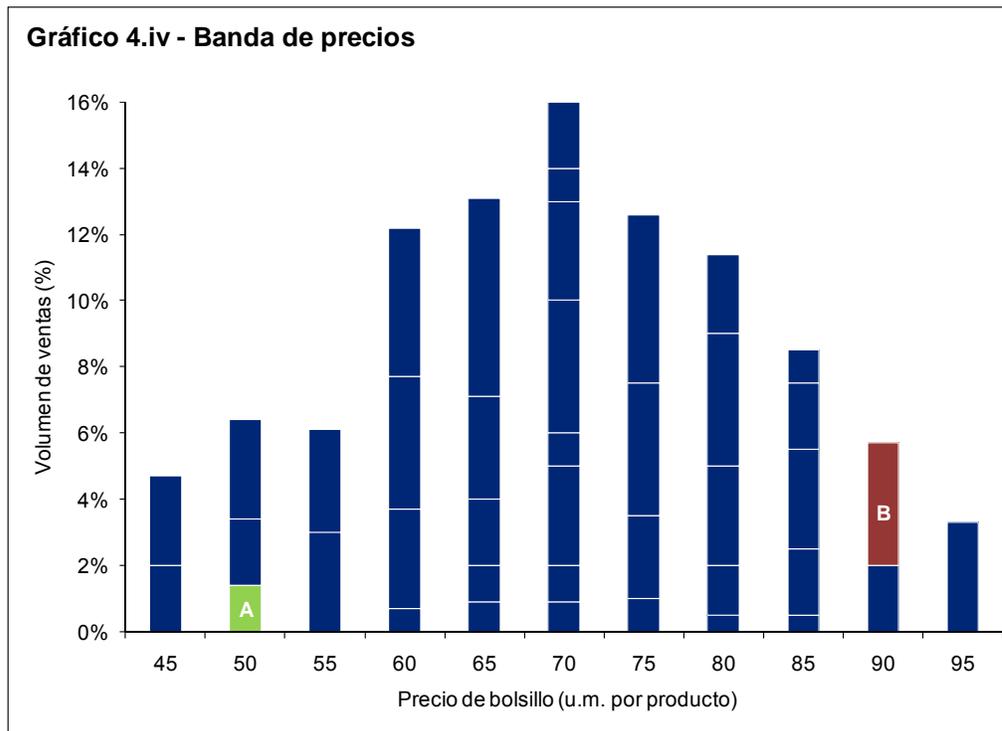
III. Banda de precios

Este gráfico puede ser elaborado para cada producto o línea de productos de la empresa, tanto a nivel de precio de bolsillo como de margen de bolsillo. En el eje horizontal se grafican los distintos precios o márgenes de bolsillo obtenidos para el producto, mientras que el eje vertical muestra el volumen vendido en cada nivel de la primera variable. A su vez, en cada columna es posible identificar los distintos clientes que adquieren el producto bajo análisis a ese precio o margen de bolsillo.

A efectos de elaborar esta herramienta es preciso contar con una base de datos donde se detalle para cada transacción, el producto, el cliente, el precio y el margen de bolsillo (determinados tal como se detalló para la elaboración de la cascada de precios), así como el volumen vendido en el período bajo análisis. Dependiendo del número de transacciones que maneja la empresa, podrá trabajar en planillas de cálculo o bien programas de base de datos.

Este gráfico, como herramienta de gestión de precios, permite visualizar los distintos precios de bolsillo que la empresa percibe de sus distintos clientes para un mismo producto. A su vez, muestra la distribución del volumen vendido y la cantidad de clientes ubicados en cada nivel del rango de precios de bolsillo o margen de bolsillo determinado.

Dicha herramienta permite identificar a aquellos clientes que pagan un precio elevado (extremo derecho del gráfico) por un lado y, por otro, a los clientes que pagan un precio de bolsillo menor por el mismo producto (extremo izquierdo del gráfico). Esta información permite a la empresa realizar un análisis de manera de segmentar a sus clientes, por ejemplo, en función del rango de precio de bolsillo en que se encuentran y aplicar distintas estrategias para cada segmento. A continuación se expone un ejemplo:



Fuente: adaptado de Marn, Roegner & Zawada, *The Price Advantage*

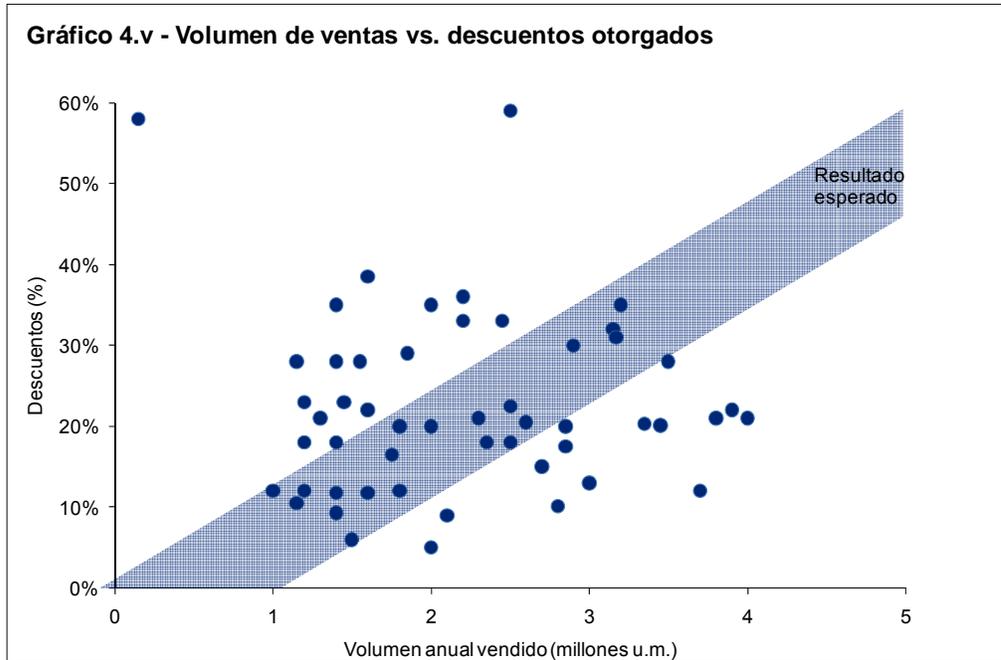
Del gráfico anterior se desprenden dos grupos de clientes que resultarán de mayor interés para la empresa. El primero de ellos está representado por los clientes que se ubican en la mitad izquierda del gráfico, es decir, aquellos que están pagando un precio de bolsillo bajo y, a su vez dentro de este grupo, aquellos que adquieren un volumen también bajo, como ser el cliente A. En estos casos, puede suceder que se estén otorgando bonificaciones por volumen a clientes que no alcanzan el nivel de ventas establecido, por lo que la empresa debería revisar sus políticas de descuentos. Por otro lado, en el segundo grupo, se encuentran los que pagan los precios de bolsillo más elevados por el producto y al mismo tiempo el volumen vendido a estos clientes es también alto, por ejemplo, el cliente B. Este segmento es atractivo para la competencia por lo que la empresa deberá estar atenta y ofrecer descuentos acordes de manera de retener a estos clientes rentables.

A su vez, la empresa puede establecer un precio de bolsillo objetivo para cada uno de sus productos. A partir del gráfico anterior es posible determinar la cantidad de clientes que se encuentran en cada nivel de la banda de precios y, de esta manera, analizar el número de clientes que pagan un precio distinto al objetivo establecido. En caso que éstos representen un porcentaje elevado del total, la empresa debería revisar los motivos por los que esto sucede para determinar, por ejemplo, inconsistencias entre los descuentos otorgados y las políticas establecidas. Por otro lado, resulta lógico razonar que el precio de bolsillo objetivo debería situarse aproximadamente en el medio de la banda de precios, existiendo transacciones que se realizan a precios menores y otras a precios mayores. En caso que esto no suceda y, por ejemplo, el precio objetivo se encuentre en el extremo derecho de la banda, resulta claro que los descuentos otorgados son excesivos respecto a los objetivos establecidos y la empresa debería revisar las causas de este desvío.

La banda de precios puede ser elaborada tomando, en el eje horizontal, el margen de bolsillo en lugar del precio, tal como se detalló anteriormente. Se obtiene, en este caso la distribución de la rentabilidad por cliente, en función del volumen de ventas, permitiendo que la empresa visualice si los clientes que adquieren mayor volumen son también los más rentables, entre otros posibles análisis. La identificación de los distintos segmentos de clientes es similar al detallado para el caso de precio de bolsillo.

Una posible alternativa a la banda de precios, consiste en graficar los descuentos otorgados en función del volumen vendido a cada cliente para un producto. Para obtener esta herramienta, se debe incluir en la base de datos utilizada para elaborar la Banda de Precios antes mencionada, los descuentos otorgados en cada transacción, los cuales a su vez pueden ser obtenidos a partir de la información utilizada en la cascada de precios por cliente.

A continuación se presenta dicho gráfico junto con los posibles análisis que surgen a partir del mismo:



Fuente: adaptado de Marn, Roegner & Zawada, *The Price Advantage*

Este tipo de análisis puede revelar inconsistencias con las políticas de la empresa en cuanto a los descuentos por volumen al existir una gran dispersión de los clientes respecto al resultado esperado. Es decir, a mayor volumen no siempre se concede un mayor descuento y viceversa. A partir de dicha representación gráfica, la empresa podrá identificar fácilmente aquellos clientes que no alcanzan un mínimo volumen de compra y, por lo tanto, no deberían recibir bonificación. La empresa deberá determinar si se trata de un cliente estratégico o si existen otros motivos por los cuales puede estar recibiendo descuentos (por ejemplo, pronto pago), para justificar la ubicación del cliente en el gráfico o bien, tomar medidas para ajustar su comportamiento a las políticas establecidas.

Tal como se desarrollará en la fase siguiente, los descuentos no deberían depender únicamente del volumen, sino que pueden ser utilizados por la empresa para incentivar comportamientos de sus clientes que le resulten más convenientes en términos de rentabilidad. Por lo tanto, este gráfico es una primera aproximación al análisis de los descuentos otorgados.

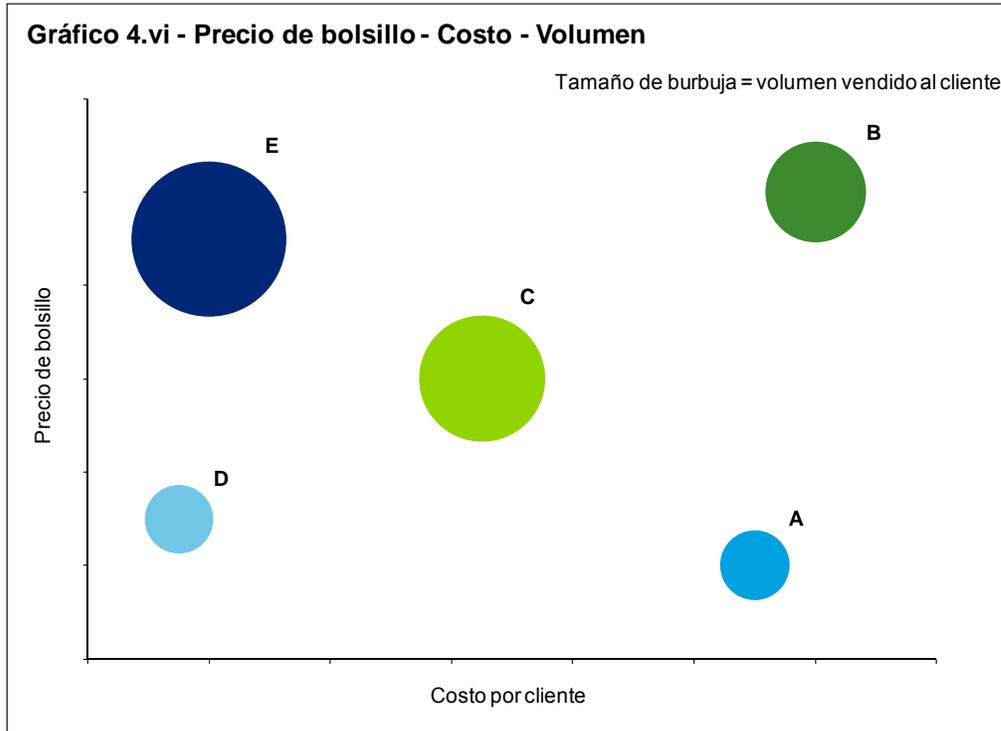
IV. Distribución precio de bolsillo - costo - volumen

La cuarta herramienta se elabora para cada producto de la empresa y permite analizar simultáneamente tres variables a nivel de cliente: el precio de bolsillo (eje vertical), el costo, incluyendo tanto los directos como los indirectos (eje horizontal) y el volumen de venta (tamaño de la burbuja).

Tanto el precio de bolsillo como el volumen de venta surgen de la información incorporada a la banda de precios que, tal como se mencionó, puede ser manejada a través de una base de datos. Por otro lado, los costos por cliente para cada producto se

obtienen a partir de la información recabada para la cascada de precios, determinada en la etapa “Obtención de la rentabilidad de los objetos de costo” ya descripta.

A continuación presentamos un ejemplo del gráfico y el análisis que surge de cada cliente según su posición y tamaño en el mismo.



Fuente: adaptado de Kaplan & Cooper, *Coste y Efecto*

En este ejemplo, el costo del cliente A es muy elevado, mientras que el precio que termina pagando es menor al resto de los clientes de la empresa. Los costos directos unitarios son idénticos para cada cliente ya que el producto es el mismo. Por lo tanto, las diferencias en el costo por cliente corresponden a los distintos costos de servir de cada uno. Dichas diferencias pueden atribuirse a la realización de numerosos pedidos de escaso volumen, exigencias particulares en cuanto a la entrega (personalizada, en distintos lugares) entre otros, por parte del cliente A. Esto aumenta los costos asignados al cliente y, sin embargo, el precio cobrado no refleja los esfuerzos que debe realizar la empresa para atender a este cliente. Asimismo, el volumen vendido es bajo por lo que no deberían existir excesivos descuentos por volumen que determinen un precio de bolsillo tan bajo.

Por otro lado, el cliente D adquiere pocas cantidades del producto, es el que presenta el menor costo asignado y el precio que termina pagando luego de descuentos y bonificaciones es también reducido. La empresa debe analizar esta situación con el fin de determinar si existen oportunidades de mejora de rentabilidad a través de un aumento en el precio de bolsillo. En este sentido, debería analizar cuáles son los descuentos otorgados al cliente tanto a nivel de factura como fuera de la misma, que determinan un precio de bolsillo reducido. A primera vista, el volumen adquirido por el cliente no parece justificar

elevados descuentos por este concepto pero, pueden existir otros tipos de bonificaciones, como ser descuento por pronto pago o rebajas especiales por la forma de realizar los pedidos (que, a su vez, pueden ser las que determinen el bajo costo asignado al cliente), que justifiquen el bajo precio pagado.

El cliente E, por su parte, es sumamente rentable para la empresa: adquiere un volumen significativo del producto, su costo es bajo y el precio de bolsillo que la empresa recibe es elevado. El análisis en este caso se focalizará en identificar las actividades que proporcionan un alto valor agregado al cliente y cuyo costo es relativamente bajo ya que constituirán la ventaja competitiva de la empresa frente a los competidores que intenten atraer a este cliente. El análisis de las actividades relacionadas con el servicio prestado al cliente puede revelar la necesidad de otorgar bonificaciones extra, por ejemplo por solicitar pedidos estándar vía un formulario electrónico, de manera de retener a este cliente.

En el caso del cliente B, el mismo adquiere un volumen moderado de productos a un precio de bolsillo alto; sin embargo, el costo del cliente es también elevado. A través de la información del análisis ABC abierta por actividad, la empresa deberá analizar cuáles son las principales fuentes de costos de ese cliente y así justificar aumentos en el precio o rechazar solicitudes de mayores descuentos y bonificaciones.

4.2.1.4 Ejecución

El punto anterior consistió en analizar cada una de las herramientas integrantes del sistema de gestión de rentabilidad, a saber: curva de rentabilidad acumulada, cascada de precios, banda de precios y gráfico precio de bolsillo - costo - volumen. A través de las mismas, la empresa es capaz de identificar los puntos de fuga de rentabilidad, cuantificarlos y determinar los motivos por los que suceden. En el presente apartado se plantearán las principales acciones que la empresa puede tomar a partir de un enfoque integrado de gestión de precios que toma en cuenta todos los análisis anteriores.

Se plantean cinco aspectos claves:

- Segmentar clientes y aplicar distintos precios de acuerdo a las características de cada segmento.
- Otorgar descuentos o bonificaciones de acuerdo a la rentabilidad de productos y clientes.
- Detectar servicios que agregan valor y que no están siendo facturados.
- Fortalecer el poder de negociación de precios con los clientes.
- Alinear los incentivos de la fuerza de ventas con las políticas de gestión de precios.

I. Segmentar clientes y aplicar distintos precios por segmento

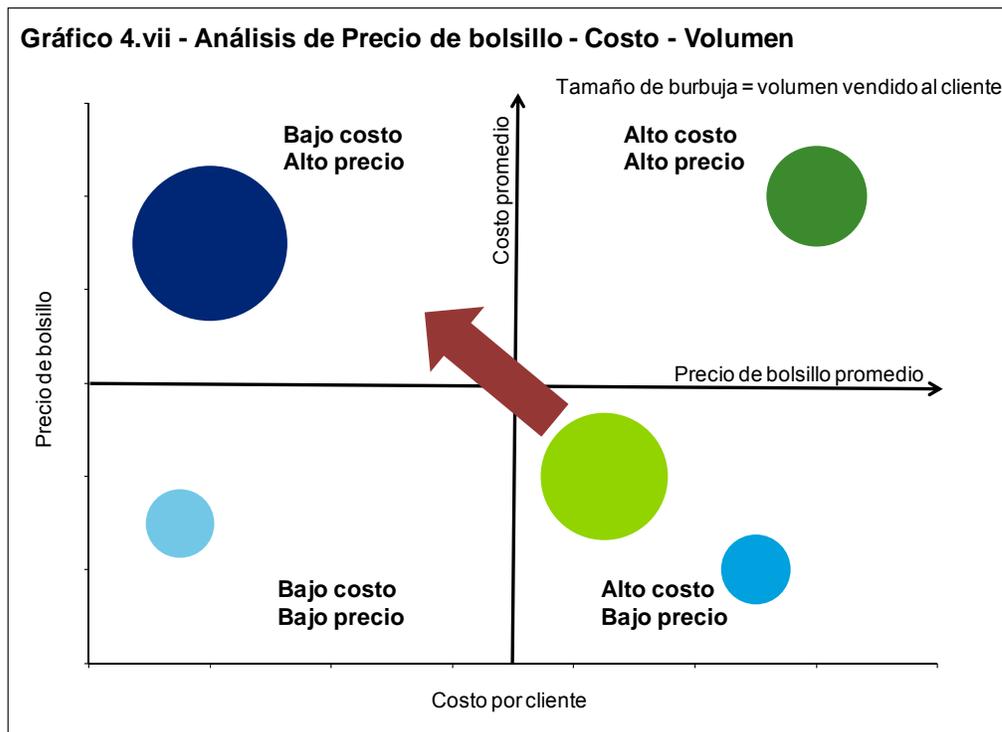
Existen diversos criterios por los cuales es posible segmentar clientes, la empresa deberá elegir aquel que mejor se adapte a su estrategia de gestión de precios. En general y tal como se expuso en el segundo capítulo, las empresas realizan algún tipo de segmentación basada, por ejemplo, en criterios geográficos (Sur, Litoral, Este, etc.) o demográficos

(hombres, mujeres, niños), subdividiendo a su vez cada segmento en grandes, medianos y pequeños clientes en función del nivel de facturación. Si bien este enfoque puede resultar útil para ciertos propósitos, como ser marketing o desarrollo de productos, no lo es para gestionar los márgenes de rentabilidad.

Uno de los criterios que resulta de utilidad para la gestión de precios, consiste en segmentar a los clientes en función de su rentabilidad. La información de rentabilidad a nivel de cliente se obtiene a partir del sistema desarrollado y puede visualizarse a través de la curva de rentabilidad acumulada, de donde surgen tres segmentos claramente diferenciados en cuanto a la rentabilidad que le generan a la empresa (los segmentos A, B y C señalados en el punto “Análisis de la composición de la rentabilidad acumulada o Curva de la Ballena”).

El examen de las diferencias entre los clientes de acuerdo a su nivel de rentabilidad, ayuda a la empresa a comprender el comportamiento de cada segmento. A través del estudio de los hábitos de compra de sus clientes más rentables, así como de sus costos de servir, la empresa puede realizar esfuerzos tendientes a modificar el comportamiento de sus clientes menos rentables de forma que se asimile al comportamiento de los primeros.

Asimismo, a través del gráfico de burbujas es posible distinguir cuatro segmentos de clientes en función de su costo y precio de bolsillo, tal como se expone a continuación:



Fuente: adaptado de Kaplan & Cooper, *Coste y Efecto*

En este caso, los esfuerzos de la empresa se centrarán en lograr que los clientes situados en el cuadrante inferior derecho se trasladen hacia el extremo superior izquierdo

(dirección de la flecha) donde se encuentran los clientes que generan mayor rentabilidad para la empresa.

De esta manera, la empresa podrá definir distintas estrategias de precios para cada segmento así como prestar diferentes servicios según las características de cada uno y evaluar el impacto que estos cambios generan en la rentabilidad de los segmentos.

II. Otorgar descuentos o bonificaciones de acuerdo a la rentabilidad

Los descuentos concedidos tanto dentro como fuera de la factura son elementos que la empresa puede manipular de forma de lograr que sus clientes se comporten de maneras que le resulten convenientes para mejorar su rentabilidad.

Cabe señalar que los descuentos o bonificaciones que la empresa otorga no tienen por qué estar relacionados únicamente al volumen vendido. Es posible establecer descuentos para incentivar la realización de actividades que le resultan menos costosas a la empresa. En este apartado nos centraremos en las distintas clases de descuentos que la empresa puede otorgar, así como la forma de concederlos, que permiten motivar ciertas conductas por parte de los clientes de manera de mejorar la rentabilidad obtenida. Algunos de los comportamientos que es posible influenciar son:

- Volumen comprado por el cliente
- Mix de productos adquiridos
- Requerimientos del cliente (pedidos, servicios, etc.)

• Volumen comprado por el cliente⁵⁸

Muchas veces las bonificaciones por volumen generan una de las mayores deducciones al precio de lista, lo cual puede visualizarse a través de la cascada de precios de la empresa. Por lo tanto, es importante que la misma analice si están siendo correctamente otorgados. Para tal fin la empresa puede basarse en el gráfico volumen de ventas versus descuentos otorgados. En principio, la empresa debería verificar que la bonificación por volumen esté siendo otorgada solamente a aquellos clientes que cumplan con el objetivo de ventas establecido. No obstante, se debe analizar cada cliente o grupo de clientes en particular ya que pueden existir algunos que, por razones estratégicas, reciban determinados descuentos. Tales casos deben estar específicamente identificados y segregados del resto para evitar una tendencia o incentivo a crear “bonificaciones especiales” sin justificativo válido.

Por otro lado, la empresa debe monitorear si existen aumentos en el volumen vendido debido a la bonificación concedida. Para ello, es importante que dichas bonificaciones por volumen estén correctamente formuladas de manera de incentivar a los consumidores a adquirir mayores cantidades de los productos de la empresa. Por ejemplo, si se fijan bonificaciones por volumen de acuerdo a franjas (menos de 100.000 u.m. no hay descuento, de 100.000 a 200.000 u.m. se otorga un 2%, de 200.000 a 500.000 un 3% y así

⁵⁸ Marn M., Roegner E. y Zawada C., *The Price Advantage*, McKinsey & Company Inc, John Wiley & Sons Inc, Estados Unidos de América, 2004

sucesivamente), los clientes pueden no verse motivados a aumentar sus compras para pasar a la siguiente franja de descuentos ya que dicho crecimiento sería muy difícil de lograr. Asimismo, al tratarse de un descuento anual que no se incluye en cada factura, puede no estar influyendo sobre la decisión de compra del consumidor. En este caso, la empresa debería trasladar dicho descuento por volumen, normalmente otorgado mediante una nota de crédito al finalizar el año, e incorporarlo a cada factura si se prorroga un porcentaje en cada una en base a las compras históricas y se realiza un ajuste a fin de año de acuerdo al volumen anual alcanzado. De esta forma, el precio de factura más bajo podría resultar en un aumento del volumen de ventas, mientras que el precio de bolsillo que la empresa recibe se mantendrá incambiado.

- **Mix de productos**

A través de la aplicación del sistema propuesto, la empresa habrá determinado de forma adecuada la rentabilidad de cada uno de sus productos. Por lo tanto, estará en condiciones de actuar sobre el cliente e incentivar la adquisición de los productos más rentables por el mismo a través de mayores descuentos y bonificaciones en las compras de dichos productos. Asimismo, es posible detectar si cierta combinación de productos genera una sinergia positiva. Por ejemplo, si dos productos tienen una actividad en común, como ser “envío a domicilio”, en caso que un cliente compre ambos productos como paquete y los mismos sean enviados en un mismo flete, la empresa podría otorgar un descuento al cliente equivalente al costo “ahorrado” por la optimización del envío.

- **Requerimientos del cliente (pedidos, servicios, etc.)**

Los descuentos y bonificaciones deben ser una herramienta que incentive las actividades que resultan menos costosas para la empresa. El costo de cada actividad puede ser incorporado en la cascada de precios a nivel de cliente de forma de visualizar cuáles son las que generan mayores costos para la empresa.

Por ejemplo, la empresa puede establecer descuentos de acuerdo a la forma en que realizan pedidos sus clientes. De esta manera, si del análisis de costos resulta que el costo unitario de recibir y procesar pedidos por correo electrónico es menor que el de recibir y procesarlos telefónicamente, podrá otorgar una bonificación a los clientes que realicen pedidos por el primer medio.

Otra posibilidad consiste en tomar en cuenta los costos de cobranza. Por ejemplo, una institución emisora de tarjetas de crédito puede determinar mediante el análisis de costos, que el cobro de tarjetas a través de redes de cobranza es menos costoso que por medio de las sucursales. Por lo tanto, la empresa otorgará descuentos a aquellos clientes que realicen sus pagos en redes de cobranza para incentivar dicha conducta.

III. Detectar servicios que agregan valor y no son facturados

Es imprescindible que la empresa analice los distintos servicios, o bien atributos del producto, que le está proporcionando a un cliente (o segmento de clientes) para determinar si los mismos se ven adecuadamente reflejados en el precio. A través de la cascada de precios, con la apertura de costos que la empresa considere necesaria, es

posible detectar cuáles costos de servir resultan más elevados para la empresa. Si dichos servicios son solicitados o requeridos por el cliente, deberían incluirse en el precio cobrado ya sea directamente o a través de la disminución de los descuentos otorgados. Alternativamente, en caso que el cliente no valore tales servicios, la empresa podrá cambiarlos por otros menos costosos y que le proporcionen una utilidad similar.

Por ejemplo, la empresa puede tomar en cuenta las exigencias del cliente en cuanto a la entrega de los productos con el fin de detectar aquellas que resultan más costosas pero no se reflejan en el precio cobrado al cliente. Un ejemplo clave son las entregas urgentes: en caso que el cliente no requiera los productos en forma inmediata, no estará dispuesto a pagar por recibirlos en menor tiempo. En cambio, cuando la rapidez de la entrega es fuertemente valorada por el consumidor, se podrá trasladar su mayor costo al precio cobrado.

Otro ejemplo vinculado a la entrega toma en cuenta el empaquetado de los productos. Si un producto es agrupado de a 10 cajas, envueltas en nylon especial para su entrega y resulta que el cliente al recibir las cajas las separa y luego las agrupa de a 20 cajas mediante cintas de seguridad, la empresa debería analizar el costo de prescindir del nylon y agrupar mayor cantidad de cajas con cintas. En caso que esto último resulte más económico, podría cambiar el empaquetado, reduciendo sus costos de servir al mismo tiempo que el cliente recibirá un mayor beneficio y valorará en mayor medida el servicio de entrega.

Este tipo de análisis también puede realizarse en otro tipo de empresas, como ser, instituciones financieras. Algunos clientes pueden solicitar que se les envíe los estados de cuenta con mayor frecuencia a la habitual, por lo que el costo extra que se genera en la actividad de envío de estados de cuenta debería ser trasladado al precio que se les cobra por el servicio.

Por lo tanto, a través del presente sistema de gestión, la empresa puede analizar sus costos a nivel de actividad con el fin de detectar “valor agregado no facturado”. Como se verá en el punto V, el monitoreo de los costos de servir debe ir de la mano de una adecuada política de incentivos sobre ventas.

IV. Fortalecer el poder de negociación de precios con los clientes

Para lograr que las acciones propuestas sean ejecutadas por el personal de ventas es preciso que éstos cuenten con argumentos justificados que puedan ser comunicados al cliente con el fin de lograr una negociación beneficiosa para ambas partes.

Tanto la cascada de precios como el gráfico de volumen versus descuentos otorgados y el gráfico precio de bolsillo - costo - volumen son herramientas de gran ayuda visual que pueden ser utilizadas por el personal de ventas. A partir de ellas, el vendedor es capaz de mostrar al cliente el costo asociado a sus compras, ya sea a nivel del pedido, entrega o características del producto, así como el volumen de compra que ha alcanzado.

El hecho de que el aumento en el precio de bolsillo se produzca a través de un cargo extra por servicios especiales o mediante una disminución en los descuentos otorgados,

dependerá del conocimiento que se tenga de cada cliente. Es decir, en algunas ocasiones, la estrategia se basará en la inclusión de servicios valorados por el cliente en la facturación, mientras que en otras oportunidades, puede resultar conveniente presentarlo a través de una restricción a las bonificaciones.

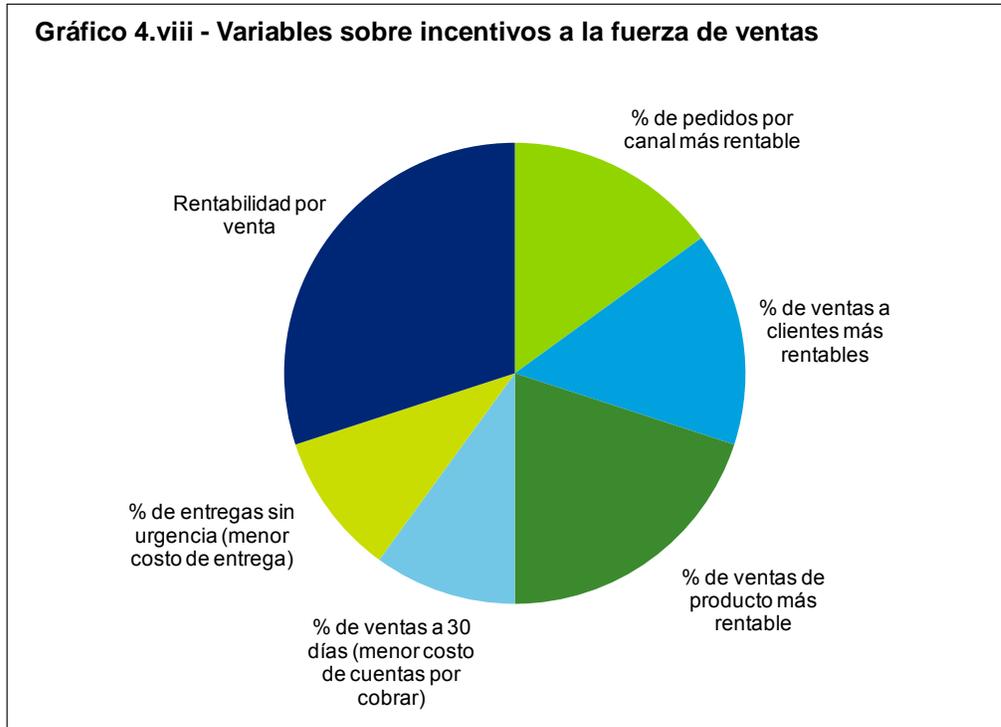
V. Alinear los incentivos de vendedores con las políticas de gestión de precios

La fuerza de ventas debería ser remunerada en función de la rentabilidad obtenida por la venta. En caso que la empresa utilice los ingresos por venta a nivel del precio de bolsillo para determinar los incentivos, estaría tomando en cuenta el efecto de los descuentos otorgados por los vendedores. Sin embargo, los servicios especiales requeridos por el cliente y que pudieron ser concedidos por el vendedor para lograr la transacción no serían considerados. Es decir, si el vendedor logra un elevado monto de “ingresos de bolsillo” a cambio de aceptar, por ejemplo, entrega urgente, empaquetado especial y garantía post-venta extendida, estos últimos costos no afectarían la remuneración del vendedor y, por lo tanto, éste no percibirá la pérdida de rentabilidad que dicha venta ocasiona a la empresa.

Dado que la rentabilidad es básicamente ingresos menos costos, si la empresa no asigna adecuadamente los costos asociados al producto, la estrategia resultará igualmente inefectiva. El presente sistema de gestión permite determinar, de manera más exacta, la rentabilidad por producto y por cliente. A partir de esta información, es posible establecer incentivos que motiven al personal a vender los productos que son más rentables para la empresa, o bien, a retener a los clientes que sean más rentables.

Por lo tanto, a través de la introducción de estas variables a los incentivos del personal de ventas, la empresa puede lograr determinados comportamientos de sus vendedores que permitan mejorar su rentabilidad. Por ejemplo, podrá introducir la variable “% de pedidos por e-mail en el total de pedidos” en sus incentivos. De esta manera, el vendedor se esforzará por convencer al cliente que realice los pedidos de esta forma, obteniendo así resultados positivos tanto para sí mismo como para la empresa.

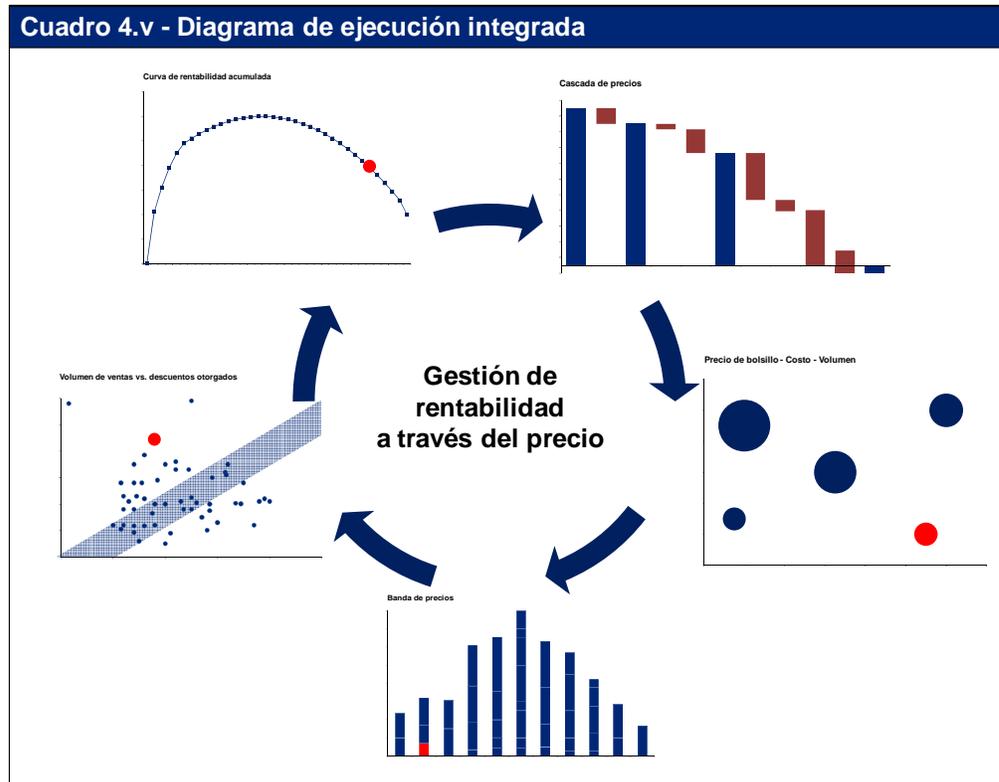
El siguiente gráfico muestra una serie de variables que consideramos importante tomar en cuenta a la hora de determinar distintas franjas de incentivos. Cada variable debe ser ponderada por un factor que determine su importancia dentro del total de los incentivos.



Cabe destacar la importancia de que los incentivos otorgados a la fuerza de venta se encuentren alineados a los objetivos estratégicos de la empresa ya que, de lo contrario, las acciones propuestas no se llevarán a cabo de forma eficaz. Por cada punto de rentabilidad ganado por la empresa, los vendedores se verán asimismo beneficiados y viceversa, por cada porcentual de margen perdido, sentirán la disminución en sus retribuciones.

4.2.2 Ejemplo de aplicación del sistema para un cliente

A continuación planteamos un ejemplo de análisis de un cliente particular y las acciones que se pueden tomar a partir del mismo, utilizando las herramientas antes descriptas. Cabe señalar que dichos análisis pueden ser realizados en diferente orden, según las necesidades de la empresa.



En primer lugar, corresponde determinar la posición del cliente en cada una de las herramientas planteadas:

- *Curva de rentabilidad acumulada.* Tal como se visualiza en el diagrama 4.v, el cliente se encuentra en la parte decreciente de la curva, por lo que está generando pérdidas para la empresa. Por lo tanto es necesario analizar las causas que llevan a que el cliente tenga margen negativo.
- *Cascada de precios.* La empresa detecta que se le están otorgando significativas bonificaciones fuera de la factura, en particular, un importante descuento por volumen anual. Asimismo, se encuentra que el cliente genera elevados costos de flete y servicio técnico ya que se le entrega el producto en sus distintos depósitos y se brinda asesoramiento acerca del uso del producto al personal del cliente que no están siendo específicamente incluidos en el precio.
- *Precio de bolsillo – costo – volumen.* La empresa ubica al cliente dentro del cuadrante inferior derecho del mismo, caracterizado por altos costos de servir y bajo precio de bolsillo.
- *Banda de precios.* El cliente se encuentra en el segmento de bajo precio de bolsillo, respecto a otros clientes que adquieren el mismo producto. Será preciso lograr un aumento de este precio de bolsillo por medio de diferentes acciones que se verán a continuación.

- *Gráfico volumen versus descuentos otorgados.* La empresa visualiza que los descuentos que este cliente percibe son excesivos en relación al volumen vendido. Deberá analizar si existen otros motivos que justifiquen tales descuentos (como ser pronto pago), de lo contrario, será necesario reducir la bonificación otorgada. Por otro lado, a través del análisis del historial de ventas al cliente, se observa que no ha habido aumentos en la cantidad comprada a pesar de que el descuento por volumen se otorga hace varios años. Esto indica que el descuento no está cumpliendo con su objetivo, ya sea porque el cliente no lo está tomando como incentivo para aumentar sus ventas sino meramente como una gratificación por ser buen cliente por parte de la empresa, o bien porque no tiene capacidad para aumentar sus compras de manera de recibir mayores bonificaciones (limitaciones en cuanto al tamaño). Será necesario, por lo tanto, reestructurar los descuentos para que cumplan el objetivo estratégico de aumento de ventas para el que fueron creados.

Luego de analizar la situación del cliente, se plantean las posibles acciones a tomar para mejorar la rentabilidad del cliente:

- En cuanto a los costos que genera el cliente, observados a través de la cascada de precios, se tiene conocimiento de que, si bien el servicio técnico es considerado como un aspecto importante a la hora de elegir comprar en la empresa, no estaría dispuesto a pagar específicamente por ese servicio. En caso de ser detallado en la factura como un componente del precio, éste no sería bien recibido por el cliente, corriendo el riesgo de perderlo a la competencia. Se deberá, por lo tanto, gestionar una disminución de descuentos con el fin de lograr que el precio de bolsillo cubra indirectamente los costos asociados a tal servicio. El flete, por otro lado, es clave para el cliente ya que no cuenta con una flota de vehículos para distribuir el producto entre los distintos depósitos por lo que estaría dispuesto a pagar extra por ese servicio. Se deberá incluir el costo del flete dentro del precio ya que el cliente es consciente que, de no recibir ese servicio, incurriría igualmente en un costo de flete equivalente o mayor.
- Por otro lado, se deberá comunicar a la fuerza de ventas, en particular al vendedor encargado de dicha cuenta, las acciones a llevar a cabo junto con cada una de las gráficas de análisis para que se pueda llegar a una negociación exitosa. Asimismo, los incentivos sobre ventas deberán tomar en cuenta la rentabilidad del cliente para motivar al personal ya que una mejora en los resultados de la empresa debido a este cliente resultará en un aumento directo de su remuneración variable.

Luego de ejecutar las acciones mencionadas, la empresa graficará nuevamente la curva de rentabilidad acumulada para determinar dónde ha pasado a ubicarse el cliente. De continuar en el sector decreciente de la curva, iniciará nuevamente el análisis para llevar a cabo nuevas acciones que permitan una nueva mejora en la rentabilidad. Asimismo, incluso cuando el cliente pase a ser rentable, se lo deberá monitorear periódicamente para evitar posibles desvíos.

4.2.3 Consecuencias de la aplicación del sistema

El sistema de gestión desarrollado pretende servir de ayuda para que una empresa adquiera cierto grado de madurez en la gestión de sus precios posibilitando, de esta manera, alcanzar mejoras en su rentabilidad. De acuerdo a la descripción de las distintas etapas del modelo de madurez, entendemos que la empresa podría ubicarse en el nivel tres (“Progreso”), de seguir todos los pasos señalados en el sistema (definición, implementación, análisis y ejecución). A continuación, analizamos los factores que determinan la ubicación en este nivel de madurez para cada uno de los subniveles del modelo:

- **Precio**

A partir del sistema propuesto y utilizando las herramientas planteadas así como el costo por actividad, la empresa está en condiciones de incluir en el precio, los distintos servicios y atributos que brinda al cliente. Se incorpora el costo de servir como factor diferencial.

- **Segmentación**

A través de la curva de rentabilidad acumulada así como de la banda de precios y el gráfico precio de bolsillo – costo – volumen se logra una segmentación por rentabilidad o costos de servir, que resulta adecuada para la determinación de distintas estrategias de precio para cada segmento.

- **Costos**

Se pasa de un enfoque de costos tradicional a un costeo basado en actividades simple, considerando las actividades clave realizadas por la empresa. Se tienen costos de servir más acertados y abiertos por cliente.

- **Descuentos**

Tanto el gráfico precio de bolsillo – costo – volumen como el correspondiente a descuentos versus volumen de venta permiten que la empresa otorgue descuentos en base a varios criterios (distintos al volumen vendido) y no arbitrariamente. Asimismo, la empresa puede utilizar los descuentos como herramienta para incentivar el comportamiento del cliente hacia las actividades más rentables.

- **Indicadores**

A través de las distintas herramientas vistas, se obtienen una serie de indicadores de rentabilidad clave como ser el precio de bolsillo y el margen de bolsillo. Se cuenta con apertura de los mismos por cliente y por producto.

- **Fuerza de ventas**

El personal de ventas cuenta con las herramientas necesarias para negociar aumentos de precio con el cliente como ser la cascada de precios y la gráfica de descuentos. El plan de

incentivos toma en cuenta la rentabilidad obtenida por el vendedor y no el volumen de ventas o ingresos.

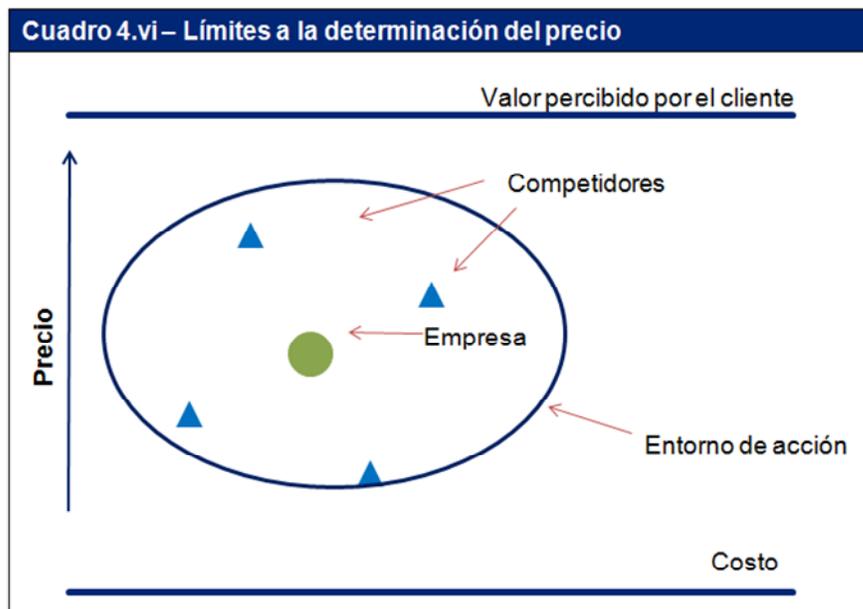
- **Sistemas**

Las planillas de cálculo o bien sistemas de aplicación permiten la realización de todos los análisis cuantitativos mencionados. Se cuenta con interfases que mantienen la información actualizada. La misma es completa y consistente a través de la entidad.

4.3 Desarrollo de capacidades superiores para la evolución hacia el siguiente nivel de madurez

La diferencia fundamental entre la tercera y cuarta etapa del modelo de madurez planteado consiste en la realización de análisis tomando como fuente información externa a la empresa, ya sea del consumidor o de la competencia. Dichos análisis pueden requerir una mayor o menor inversión tanto en tiempo como en costos, según el mercado en que se encuentre la empresa. Dado que la intención del presente sistema es lograr una mejora en la gestión de rentabilidad de la empresa en tiempos razonables y que se parte del supuesto que la empresa se encuentra en las etapas iniciales de madurez, consideramos que los análisis de factores externos no resultan justificados a esos niveles y deben ser realizados posteriormente, luego de encontrarse en la tercera etapa de madurez descripta. Por tal motivo, el sistema de gestión no incluye herramientas de análisis de valor percibido por el consumidor o análisis de mercado.

No obstante, tal como se explicó a lo largo del segundo capítulo, el mercado (competidores, demanda y consumidor) es un factor importante a la hora de gestionar el precio, que debe funcionar a modo de cota superior para la determinación del mismo. Es decir, la empresa podrá elevar su precio hasta donde sus clientes estén dispuestos a pagar.



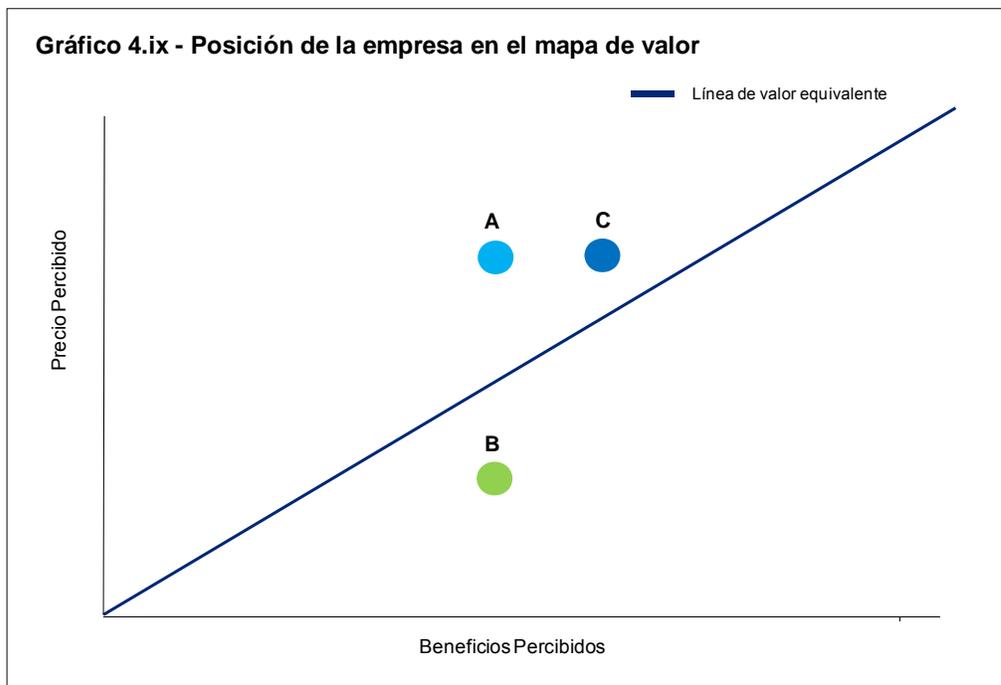
Fuente: adaptado de Daly J., *Pricing for Profitability*

A través de las herramientas analizadas y ejecutando las acciones propuestas, la empresa intentará encontrar el precio óptimo para lograr la mayor rentabilidad posible, pero siempre dentro del entorno de acción, como se muestra en el cuadro 4.vi. Es decir, procurará no vender por debajo del costo (considerando tanto los directos como los indirectos), ni determinar un precio que no será aceptado por los consumidores y siempre tomando en cuenta dónde se posiciona la competencia. Esto último podrá ser analizado por la empresa a través de la herramienta mapa de valor.

Tal como se analizó en el capítulo dos, a través del mapa de valor, la empresa logrará visualizar dónde se encuentra posicionada respecto a sus competidores tanto en términos de percepción de los beneficios como del precio de su producto. A continuación se expondrá brevemente un posible análisis del mapa de valor.

Para elaborar el mapa de valor, la empresa debe basarse netamente en información externa, de mercado. La misma se obtiene a partir de encuestas y focus groups, entre otros, que pueden ser realizados por empresas especializadas.

Un escenario posible es que el producto ofrecido por la empresa sea percibido como “caro” respecto a los beneficios que proporciona (producto de la empresa A).



Fuente: adaptado de Marn, Roegner & Zawada, *The Price Advantage*

En esta situación, la empresa estaría perdiendo clientes frente a otros productos cuyos beneficios se perciban iguales pero tengan menor precio, por ejemplo el producto ofrecido por la empresa B, o bien frente a productos de precio equivalente pero con mayores beneficios percibidos (producto empresa C). Por lo tanto, será preciso un análisis que permita comprender los motivos detrás de esta desviación entre los beneficios y precio percibidos.

En el caso de la empresa B, si bien estaría ganando posicionamiento de mercado, está desaprovechando oportunidades de aumento del precio ya que se encuentra por debajo de la línea de valor equivalente, es decir donde el beneficio percibido iguala al precio percibido. De continuar en tal posición, los competidores se verían obligados a disminuir sus precios con el fin de evitar la pérdida de clientes hacia B, tal vez generando una guerra de precios que terminaría siendo perjudicial para todas las empresas de la rama.

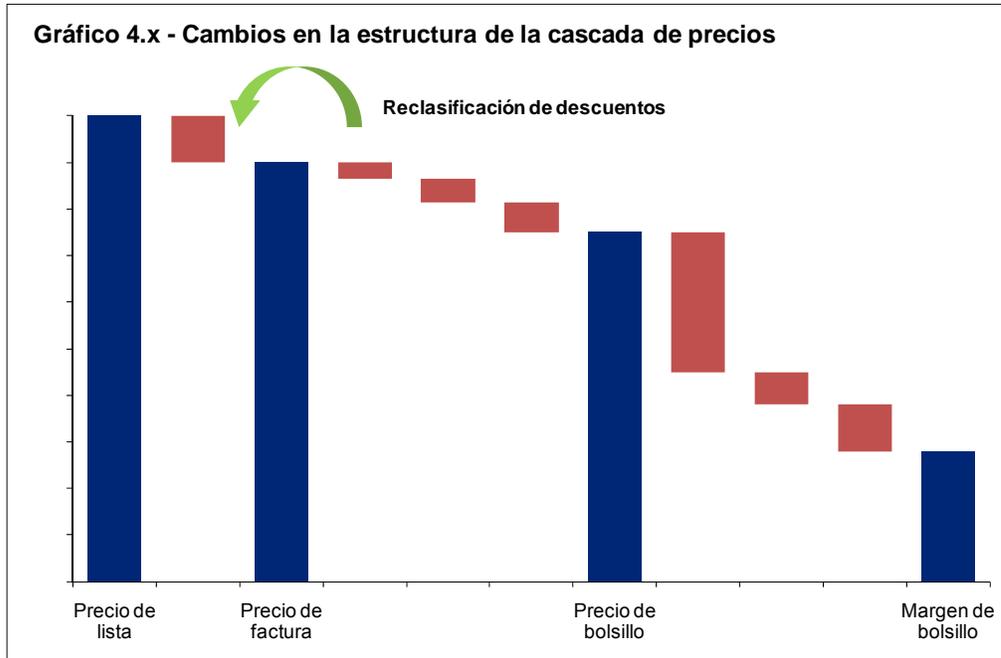
En cuanto a los beneficios percibidos, a partir de los análisis de valoración del producto y sus atributos, como ser el análisis conjunto, entre otros, la empresa podrá identificar las características del producto más valoradas por el consumidor. Si bien la herramienta se basa en información externa, el análisis puede ser realizado observando aspectos internos de la empresa que puedan influenciar la percepción por parte del consumidor. Analizará, por lo tanto, las actividades asociadas a tales atributos con el fin de identificar, por un lado, su costo (determinado en la etapa de implementación del presente sistema) y, por otro, si las mismas están siendo adecuadamente percibidas por el consumidor.

Por ejemplo, en caso que el consumidor priorice la calidad y garantía del producto, será muy importante identificar los costos asociados a las actividades de control de defectos y servicio de reclamo post-venta ya que podrían estar siendo realizadas de forma ineficiente, disminuyendo el valor agregado percibido por el cliente.

Respecto al precio percibido por el consumidor, la empresa podrá influenciar el mismo, por un lado, analizando cuales son los parámetros utilizados por los consumidores a la hora de comparar precios con la competencia y por otro lado, a través del análisis de la cascada de precios. Supongamos que, dada la diversidad de descuentos fuera de la factura ofrecidos por los distintos competidores, el cliente encuentra complejo comparar en base a precios de bolsillo y por lo tanto toma en cuenta el precio de factura, reflejado en la documentación respectiva⁵⁹.

En este caso, una reclasificación de uno o varios descuentos desde “fuera de la factura” hacia “sobre la factura” (gráfico 4.x), probablemente ocasionen una mejora en la percepción del precio por parte del mercado al tiempo que mantendrá el margen del cliente incambiado para la empresa.

⁵⁹ Marn M., Roegner E. y Zawada C., *The Price Advantage*, McKinsey & Company Inc, John Wiley & Sons Inc, Estados Unidos de América, 2004



Fuente: adaptado de Marn, Roegner & Zawada, *The Price Advantage*

Por lo tanto, si bien el mapa de valor se basa en el valor percibido por el mercado y debe ser analizado junto a herramientas de marketing que toman información de encuestas, entre otras técnicas, la empresa puede realizar ciertas acciones para afectar la forma en que los consumidores perciben el producto tanto a través de publicidad y otras acciones de marketing como por medio de una eficaz gestión del precio.

4.4 Resumen

La escasa importancia otorgada al precio a nivel empresarial, a pesar del significativo impacto que el mismo tiene sobre la rentabilidad de la empresa, resalta la necesidad de contar con un modelo de madurez que permita identificar el estado en que se encuentran las empresas del medio en términos de gestión de precios. Dicho modelo toma en cuenta los distintos enfoques analizados en capítulos anteriores.

Entre los factores tomados en cuenta para determinar el grado de madurez de una empresa se encuentran: factores considerados para la determinación del precio de sus productos y servicios, criterios utilizados para la segmentación de clientes, forma de asignación de costos indirectos, políticas de descuentos, indicadores utilizados por la empresa, aspectos relativos a la fuerza de ventas y sistemas de información.

Dado que la mayoría de las empresas del medio parecería encontrarse en etapas iniciales de madurez, supuesto que se validará a través del trabajo de campo del próximo capítulo, en el presente capítulo se planteó un sistema de gestión de rentabilidad a través del precio que permite el avance de una empresa hacia una etapa superior de madurez en su gestión.

El sistema propuesto incluye cuatro fases: definición, implementación, análisis y ejecución. En la primera, la empresa determina el objetivo, alcance y recursos necesarios

para la implementación del sistema mientras que en la segunda fase se recopila la información transaccional de ingresos y costos necesaria para elaborar las herramientas de gestión. Una vez que cuenta con estos datos, en la tercera fase del sistema se analiza la información que surge a partir de cada herramienta (curva de rentabilidad acumulada, cascada de precios, banda de precios y gráfico precio de bolsillo – costo - volumen) para finalmente ejecutar ciertas acciones a partir del análisis integrado de las mismas en la fase de ejecución.

Por último, planteamos los análisis necesarios para que una empresa pueda alcanzar el último nivel de madurez, a través de la incorporación de información externa a la empresa. Tal información se obtiene, por ejemplo, a través de entrevistas, focus groups, encuestas, entre otros métodos.

En el siguiente capítulo se entrevistará a los responsables de la gestión de precios de importantes empresas de nuestro medio con el fin de validar la etapa de madurez en que se encuentran las empresas de plaza así como la aplicabilidad del sistema de gestión planteado, cumpliendo de esta manera con los objetivos de nuestro trabajo monográfico.

5. ANÁLISIS DEL NIVEL DE MADUREZ DE LAS EMPRESAS URUGUAYAS Y APLICABILIDAD DEL SISTEMA PLANTEADO

Al comienzo de nuestro trabajo monográfico establecimos que, para llevar a cabo una óptima estrategia de gestión de precios, es preciso atender distintos niveles internos a la empresa así como también del entorno en el cual se encuentra inserta. Luego, tomando como base dichos niveles internos y externos, elaboramos un modelo de madurez. Para ello, identificamos siete áreas (precios, segmentos, costos, descuentos, indicadores, fuerza de ventas y sistemas), cada una de ellas asociada a uno de los niveles analizados, que permiten evaluar en qué etapa de evolución se encuentra la empresa en términos de gestión de precios. A su vez, presentamos un sistema de gestión de rentabilidad a través del precio que puede ser aplicado por aquellas empresas que se encuentran dentro de las etapas iniciales de madurez.

En el presente capítulo expondremos el trabajo de campo realizado detallando su objetivo, métodos de relevamiento utilizados y los resultados obtenidos que servirán de base para realizar las conclusiones del presente trabajo.

5.1 Objetivo

El trabajo de campo presenta dos grandes objetivos:

- Analizar en qué etapa de madurez en la gestión de precios se encuentran un grupo de empresas de nuestro país, de acuerdo a las siete áreas planteadas en el modelo del capítulo anterior.
- Evaluar la aplicabilidad de las herramientas propuestas en el sistema de gestión en dichas empresas.

Para ello, elegimos una muestra de quince empresas de diversos sectores que consideramos representativas para el análisis, ya sea por su tamaño, diversidad de productos ofrecidos y/o alto número de clientes con distintas características, asegurando un mínimo de complejidad que justifique la implementación de una estrategia de gestión de precios. Las empresas seleccionadas fueron:

- Antigua Bodega Stagnari
- Bolsapel S.A.
- Citibank Uruguay
- Conaprole
- Danone Uruguay
- Eface S.A.
- Fanapel S.A.
- Grupo Solanas
- L'Oréal Uruguay S.A.

- Movistar Uruguay
- Nestlé del Uruguay S.A.
- Nuevo Banco Comercial S.A.
- OCA S.A.
- S.C Johnson & Son de Uruguay
- Swety S.A.

5.2 Método de relevamiento utilizado

A efectos de cumplir con los objetivos mencionados anteriormente, diseñamos un formulario guía de entrevista (Anexo A) con diversas preguntas que consideramos relevantes para nuestra investigación.

Al comienzo del cuestionario planteamos una serie de preguntas que pretenden determinar en qué aspectos se centran los esfuerzos de gestión de la empresa, así como la utilización del precio como herramienta para gestionar la rentabilidad.

El cuerpo central del cuestionario se encuentra dividido en dos grandes partes, lo que refleja los dos objetivos definidos. La primera refiere a la determinación del grado de madurez de las empresas, mientras que la segunda parte se enfoca en la aplicabilidad de las herramientas de gestión de precios como medio para realizar análisis y actuar sobre la rentabilidad.

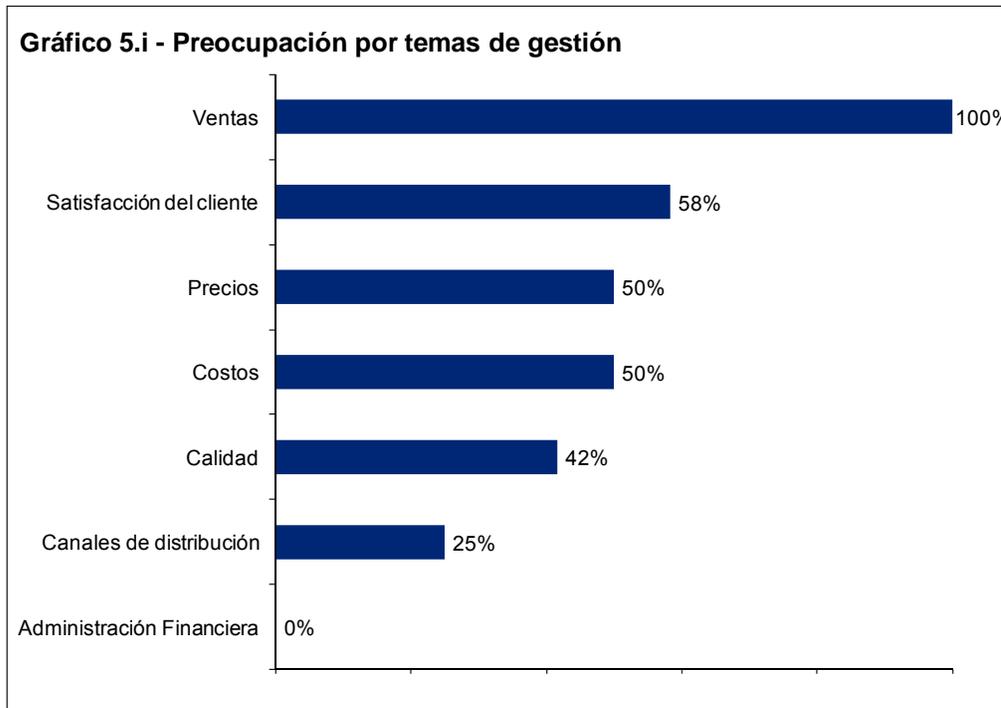
Las entrevistas fueron realizadas a altos ejecutivos con responsabilidad o participación en las decisiones de precios. En algunas de ellas fue necesario recurrir a personal de otras áreas (por ejemplo, costos o presupuesto) a efectos de obtener respuesta a las preguntas relativas a la asignación de costos.

5.3 Análisis de la información obtenida

De manera de organizar el análisis de la información obtenida en las entrevistas, dividimos el presente apartado en tres partes: aspectos generales, determinación del grado de madurez y aplicabilidad de las herramientas.

5.3.1 Aspectos generales

El 100% de las empresas entrevistadas considera que la variable clave para el logro de los objetivos de la organización es la gestión de las ventas. La justificación de la importancia asignada a esta variable puede resumirse en las palabras de uno de los ejecutivos entrevistados: “Las ventas marcan todo lo que viene detrás, alcanzar un cierto market share garantiza todo el resto”. En cuanto a la importancia asignada al resto de los temas de gestión, cerca del 60% manifestó preocuparse también por la satisfacción del cliente, el 50% mencionó los costos y los precios y, en menor medida, se nombraron las variables calidad y canales de distribución. A continuación se presentan los resultados descriptos:



Respecto a la utilización del precio como herramienta para mejorar la rentabilidad, el 64% de las empresas consultadas respondió en forma afirmativa. Sin embargo, muchas destacaron que se encuentran limitadas por los precios de la competencia y, por otro lado, el precio no se gestiona en forma aislada sino conjuntamente con los costos. Asimismo, otras señalaron que la posibilidad de gestionar la rentabilidad a través del precio depende, en cierta medida, de las circunstancias de cada momento. Por ejemplo, en tiempos de crisis la empresa se focaliza en la reducción de costos.

Por otro lado, entre los que respondieron en forma negativa, una de las empresas lo atribuyó a la falta de herramientas para establecer precios diferenciales, mientras que el resto mencionó estar sujetos a los precios de la competencia, contratos predefinidos con el cliente o temas legales (como ser, ley de usura para las instituciones financieras) como principales limitaciones.

5.3.2 Determinación del grado de madurez

A partir de las respuestas obtenidas, se asignó un puntaje a cada empresa en cada una de las áreas del modelo de madurez, de acuerdo a su grado de evolución, según el siguiente detalle:

Etapa de madurez	Puntaje
Inicial	1
Desarrollo	2
Progreso	3
Madurez	4

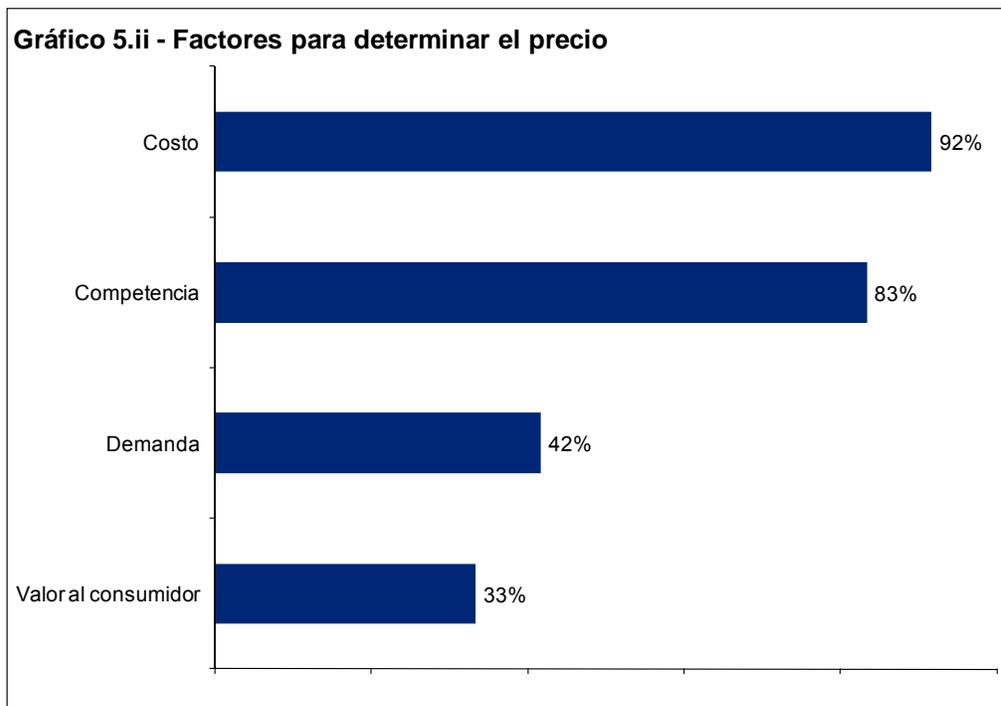
Luego, se obtuvo un promedio por empresa y otro por área del modelo. La apertura por empresa y por área se expone en el Anexo C. A partir de este análisis, consideramos que la totalidad de las empresas consultadas se ubican en la etapa de “Desarrollo”, segundo nivel del modelo de madurez planteado, si bien existen ciertos matices en algunas áreas. En general, se observa que las empresas multinacionales se encuentran en estadios más avanzados de madurez que las locales.

A continuación se describen los motivos que fundamentan esta clasificación, así como las características que determinan que algunas empresas se encuentren en una etapa de madurez superior en ciertas áreas. A estos efectos, se analizará por separado las respuestas recibidas para cada área del modelo.

5.3.2.1 Precio

En esta área del modelo de madurez, los principales aspectos evaluados para determinar en qué nivel se encuentran las empresas son: los factores utilizados para determinar el precio, así como la realización de análisis del mercado y de los consumidores con el fin de obtener el valor percibido por el cliente.

En cuanto a los factores que las empresas toman en cuenta a la hora de gestionar sus precios, todos los entrevistados expresaron que consideran una combinación de factores, no siendo posible enfocarse en uno solo. Los principales factores que se mencionaron fueron, en primer lugar, el costo (92%) y, en segundo lugar, la competencia (83%), tal como se ve en el siguiente gráfico.



En este sentido, la mayoría de las empresas coincidieron en que es necesario tomar el costo como límite inferior para determinar el precio, sin perder de vista los precios

fijados por los competidores. De esta manera, la empresa se asegura cubrir sus costos, al mismo tiempo que mantiene un precio competitivo de forma tal de evitar la pérdida de clientes hacia otras alternativas del mercado.

Asimismo, varios entrevistados afirmaron que el factor predominante depende del posicionamiento de la empresa en el mercado respecto al producto ofrecido. Es así que en aquellos donde se es líder, en primer lugar se considera el costo y el margen de ganancia que se desea obtener, siendo la competencia algo secundario. Esto se refleja en la siguiente frase de uno de los ejecutivos: “Para los productos en los que sos líder lo que se mira más es costo más margen y, obviamente, no alejarte de la competencia. Cuando vos sos líder lo normal es que si vos subís, suben todos atrás tuyo”. En cambio, la competencia se torna fundamental cuando la empresa no posee el liderazgo del mercado. Esta inclinación percibida en forma generalizada en las entrevistas, es apoyada por la posición de Marn, Roegner y Zawada⁶⁰ respecto al comportamiento de las empresas en el mercado, tal como se expuso en el segundo capítulo del presente trabajo monográfico.

Por otro lado, un bajo porcentaje (33%) de las empresas entrevistadas toma en cuenta el valor percibido por el consumidor al gestionar sus precios, en términos de lo que está dispuesto a pagar por los beneficios que recibe. Dentro de este grupo, una empresa destacó la importancia de comprender lo que el cliente desea, ya que “es muy difícil imponerle algo que no quiere comprar o que entiende que el precio es desproporcionado en relación al valor o la utilización que le vaya a dar”.

En lo que refiere a la realización de análisis de mercado, poco más del 90% de las empresas encuestadas afirmaron haber llevado a cabo un estudio en forma reciente, mediante encuestas, focus groups, relevamiento de grupos de interés, paneles de consumidores, entre otros. Muchas de ellas destacaron que los mismos se realizan, por lo menos, una vez al año y a través de empresas especializadas. Sin embargo, otras señalaron que prefieren realizarlo internamente ya que cuentan con mayor conocimiento acerca de los productos ofrecidos, historial de los competidores y terminología específica del negocio. Los principales aspectos analizados en estos estudios son las preferencias y hábitos de consumo, market share y posicionamiento de la empresa en el mercado. Asimismo, algunas empresas destacaron la necesidad de realizar estos análisis previo al lanzamiento de un producto al mercado de forma de evaluar la aceptación que tendrá el nuevo producto así como el público objetivo. Una sola empresa mencionó el nivel de satisfacción de los clientes como aspecto a analizar.

En síntesis, la mayoría de las empresas toman en cuenta los costos de sus productos y servicios, así como el nivel de precios de la competencia como factores principales a la hora de determinar el precio, indicando su ubicación en el nivel “Desarrollo”. Existen pocas empresas que fundamentan sus decisiones en el valor percibido por el consumidor o lo que éste está dispuesto a pagar, factor característico de la etapa de “Madurez”. Sin embargo, ninguna de ellas considera específicamente los costos diferenciales de cada

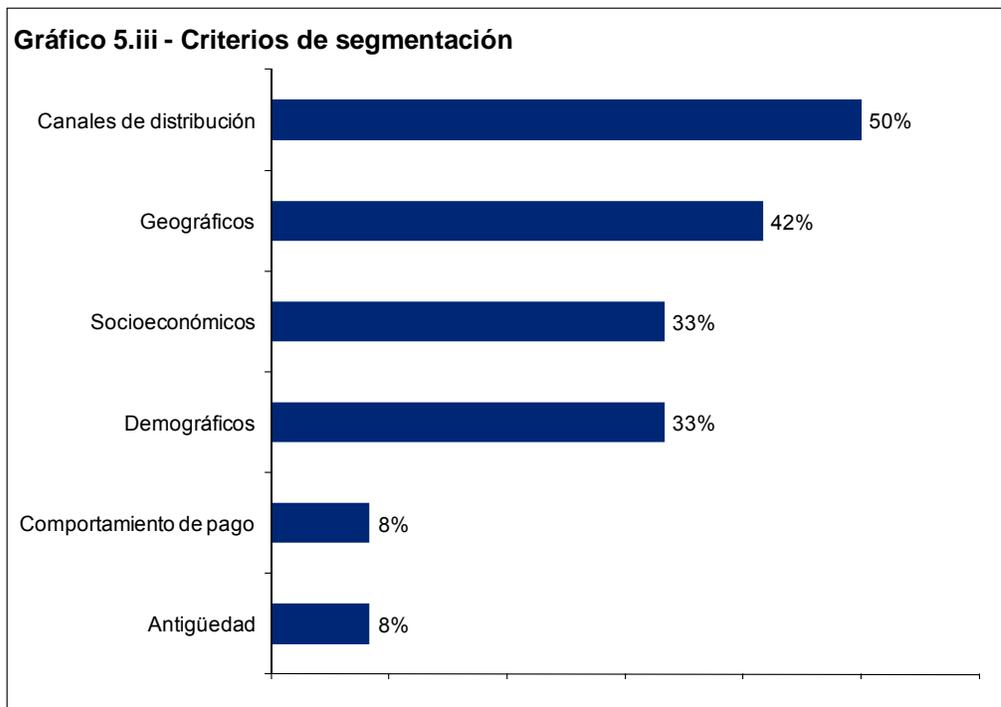
⁶⁰ Marn M., Roegner E. & Zawada C., *The Price Advantage*, McKinsey & Company Inc, John Wiley & Sons Inc, Estados Unidos de América, 2004

producto o bien los costos de servir a cada cliente, ambos requisitos necesarios para avanzar hacia las dos fases de mayor madurez en la gestión de precios.

5.3.2.2 Segmentación

Los aspectos evaluados en esta área fueron los criterios que utilizan las empresas a la hora de segmentar a sus clientes, así como la determinación de distintas estrategias para cada segmento.

El 100% de las empresas entrevistadas afirmó que realiza algún tipo de segmentación de clientes. “La segmentación es la base, cuando segmentás conocés a tus clientes, sabés lo que les interesa”, expresó una de las personas entrevistadas. Los criterios que utilizan son diversos, tal como se expone en el gráfico siguiente:



Asimismo, se encontró que más de la mitad de las empresas (58%) realizan sub clasificaciones dentro de cada segmento en grandes, medianos y pequeños clientes, de acuerdo al nivel de facturación.

Por otro lado, todas las empresas declararon aplicar distintas estrategias según el segmento, como ser, la forma de negociar con los clientes, plazos de entrega, esfuerzos de publicidad o marketing. Por ejemplo, varias señalaron que la negociación con los supermercados es compleja ya que entran a jugar aspectos como el espacio en góndola, participación en “mailings”, promociones en el punto de venta, etc. Por otra parte, una de las empresas comentó que el personal de ventas es seleccionado y orientado para atender a un segmento particular, lo que permite obtener un mayor conocimiento del cliente y lograr un mejor relacionamiento.

En cuanto a la estrategia de precios por segmento, el 82% de las instituciones consultadas declaró aplicar distintos precios para cada segmento. Sin embargo, se observó que, en la mayor parte de las empresas, estas diferencias se producen en la segmentación por tipo de cliente y se deben fundamentalmente a que los productos ofrecidos difieren entre dichos segmentos. Tal como expresó uno de los ejecutivos: “Las ofertas para los distintos segmentos no se comparan por precios solamente, son distintas y abarcan otras cosas”. Un ejemplo claro consiste en la diferencia que existe entre el producto que se le puede vender a una empresa versus aquel que adquiere una persona. En algunos casos se mencionó que, de tratarse de un mismo producto, la diferenciación entre cada tipo de cliente se realiza a través de los descuentos otorgados, manteniendo precios de lista únicos.

Por lo tanto, si bien se constató la existencia de distintos precios según el segmento de clientes, característica identificada en la tercera etapa del modelo de madurez (“Progreso”), ninguna de las organizaciones consultadas considera la rentabilidad como criterio de segmentación, elemento fundamental para alcanzar dicha etapa. Debido a esto, consideramos que las mismas deben ser clasificadas en el nivel “Desarrollo”.

5.3.2.3 Costos

En esta área el relevamiento se focalizó en la forma de asignación de los costos indirectos, en particular, la utilización de un enfoque basado en actividades, así como aquellos costos que se toman en cuenta a efectos de evaluar la rentabilidad por cliente y producto.

En general, las empresas consultadas poseen información por centros de costos y asignan sus costos indirectos en función de criterios genéricos como volumen de producción, horas hombre, facturación, entre otros. Cabe destacar que la mayoría reconoció que dicha distribución no refleja el consumo real de recursos por parte de cada producto y cliente. Citando a uno de los ejecutivos entrevistados: “Se realiza una distribución genérica de los costos fijos a nivel de margen operativo pero que quizás no condice exactamente con lo que debería absorber cada producto, no hay una distribución específica sino a prorrata”. De todas maneras, algunas señalaron que los costos indirectos representan un porcentaje menor sobre el total de costos, por lo que la forma en que son asignados no influye significativamente en el análisis de los costos por producto o cliente.

Por otro lado, un alto porcentaje no considera los costos indirectos a la hora de analizar la rentabilidad a nivel de productos y clientes individuales, enfocándose en el margen bruto. En un caso, se consideran adicionalmente a los costos directos, los gastos de marketing con el fin de determinar la “contribución marketing” del producto y del cliente.

Solamente tres de las empresas entrevistadas han implementado un costeo basado en actividades para asignar sus costos indirectos. Sin embargo, sólo dos de ellas lo utilizan en la determinación de los costos para obtener la rentabilidad a nivel de cliente individual, en tanto la otra posee información de rentabilidad a nivel de unidad de negocios.

Por lo expuesto, la mayor parte se ubica en las etapas iniciales de madurez dado que utilizan criterios arbitrarios para asignar sus costos indirectos. Las instituciones que han alcanzado estadios más avanzados aplican un sistema basado en actividades, alcanzando la tercera etapa de madurez (“Progreso”).

5.3.2.4 Descuentos y bonificaciones

El fin perseguido en el análisis de esta área de madurez consiste en determinar si las empresas toman en cuenta el efecto que los descuentos concedidos tienen sobre la rentabilidad. Para ello se investigó acerca del conocimiento de cada empresa sobre la totalidad de los descuentos otorgados, el grado de control que poseen sobre los mismos, así como si se mide su impacto sobre la rentabilidad.

La totalidad de las empresas manifestaron conocer y controlar los descuentos o bonificaciones otorgados. Las categorías de descuentos mayormente utilizadas son: descuentos por volumen, canales de distribución, acuerdos comerciales, promocionales, entre otros. Algunos entrevistados comentaron que existen casos en donde se debe otorgar un descuento a un buen cliente sólo por el hecho de serlo en términos de antigüedad de la relación, lealtad, etc. Cabe señalar que ninguna de las empresas consultadas mencionó la rentabilidad por cliente como factor a tomar en cuenta a la hora de otorgar descuentos.

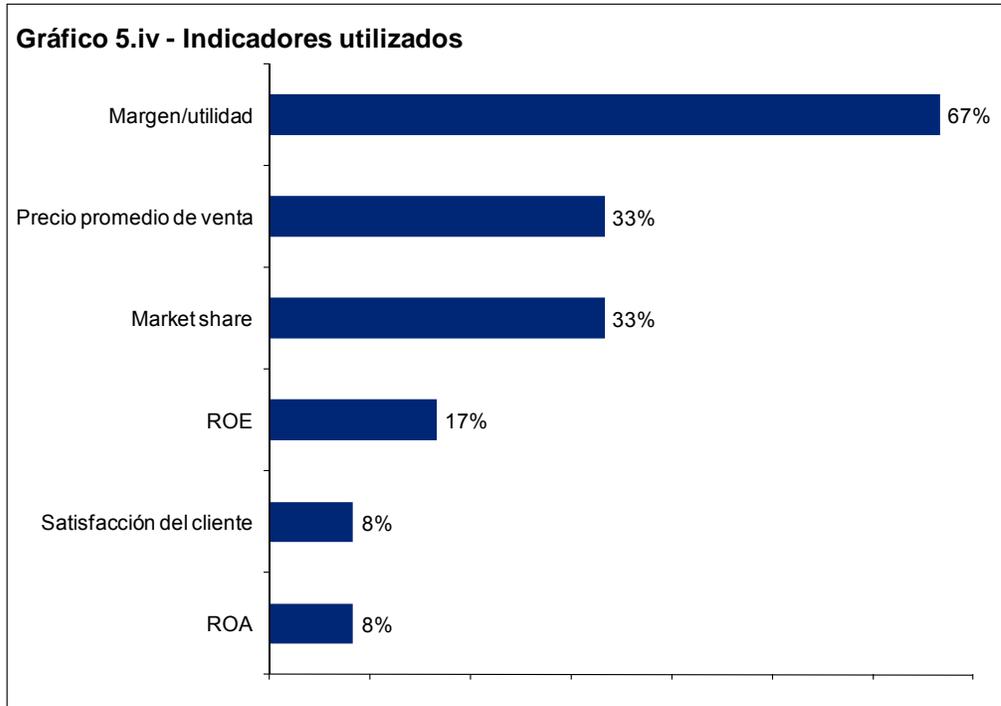
Por otro lado, solamente una de las instituciones manifestó realizar análisis específicos para medir el impacto que los descuentos otorgados tienen sobre la rentabilidad de los productos y clientes. En este sentido, el entrevistado comentó que previo a conceder un descuento a un cliente, se estudia el impacto que tendrá sobre la rentabilidad del producto que se está vendiendo. Luego, se analiza su efecto sobre el “mix de compra” del cliente, es decir, tomando en cuenta la totalidad de los productos que el cliente adquiere para finalmente tomar la decisión de aprobarlo o no.

A modo de resumen, a pesar de que todas las empresas consultadas afirmaron conocer y controlar los descuentos otorgados, los mismos se otorgan con el fin de aumentar el volumen vendido y en la mayoría de los casos sin un análisis previo de su impacto sobre la rentabilidad. Ninguna institución manifestó utilizar los descuentos como herramienta estratégica para influir en el comportamiento del consumidor. Por lo tanto, predominan las características de la etapa “Desarrollo”.

5.3.2.5 Indicadores

Esta área del modelo de madurez refiere a los indicadores que la empresa emplea para medir su desempeño o performance.

En este sentido, un elevado porcentaje de empresas hizo hincapié en el margen, tanto bruto como neto, como principal indicador utilizado. En menor grado, se mencionaron otras medidas como ser la participación de mercado, el retorno sobre el capital y el precio promedio por venta.



Por otro lado, no existe un análisis pormenorizado de cada componente de la rentabilidad individual que permita tomar decisiones basadas en la misma. Es por ello que ubicamos a las empresas en la etapa “Desarrollo”.

5.3.2.6 Fuerza de ventas

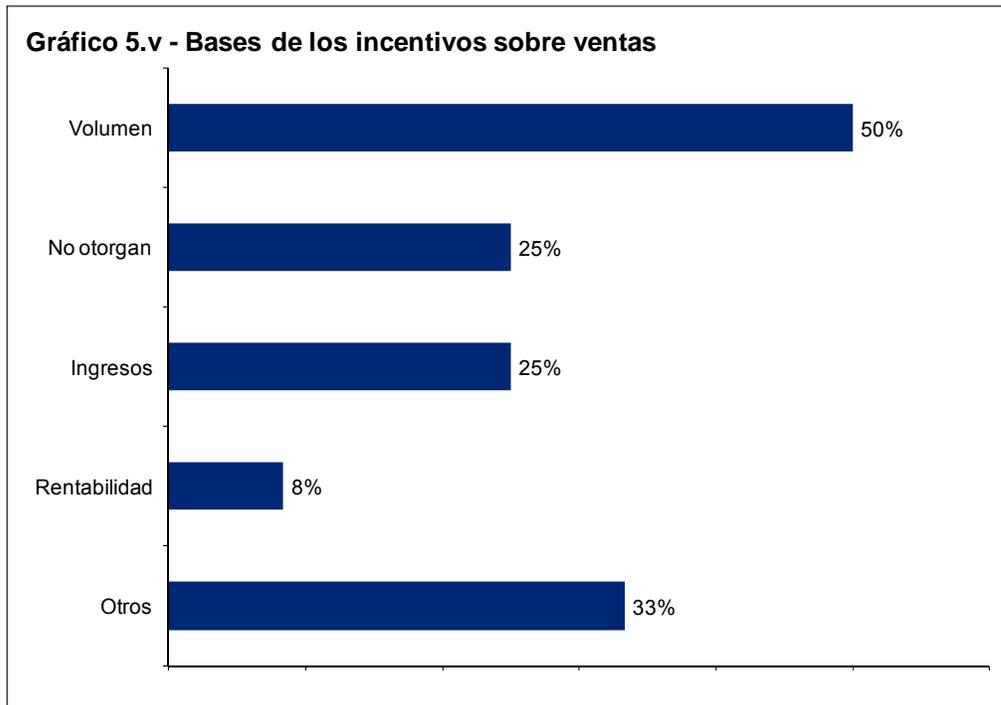
Esta área de madurez comprende tres aspectos: las dimensiones presentes en la negociación entre los vendedores y los clientes de la empresa, los límites a la discrecionalidad de los vendedores en cuanto a la concesión de descuentos o bonificaciones y los factores tomados en cuenta a la hora de determinar la remuneración variable del personal de ventas.

En cuanto a las dimensiones que se utilizan en la negociación, la mayoría coincidió en que el factor decisivo es el precio. Si bien los servicios brindados agregan un valor diferencial, las ventas no se definen en función de los mismos.

Respecto a la discrecionalidad de los vendedores, la mayoría de las empresas utiliza un sistema basado en franjas donde los mismos están autorizados a otorgar descuentos hasta un determinado nivel (en porcentaje o monto) y, fuera de éstas, es necesario obtener aprobación de la autoridad correspondiente. Sin embargo, en una de las empresas entrevistadas, todos los descuentos deben ser aprobados por personal jerárquico ya que los vendedores no cuentan con discrecionalidad para actuar.

Por último, un elevado porcentaje de las instituciones consultadas utilizan tanto el volumen vendido como los ingresos por venta para determinar los incentivos a otorgar a la fuerza de ventas. Sin embargo, 25% no cuenta con un sistema de remuneración

variable para los vendedores. A continuación, presentamos un gráfico que resume las respuestas recibidas.



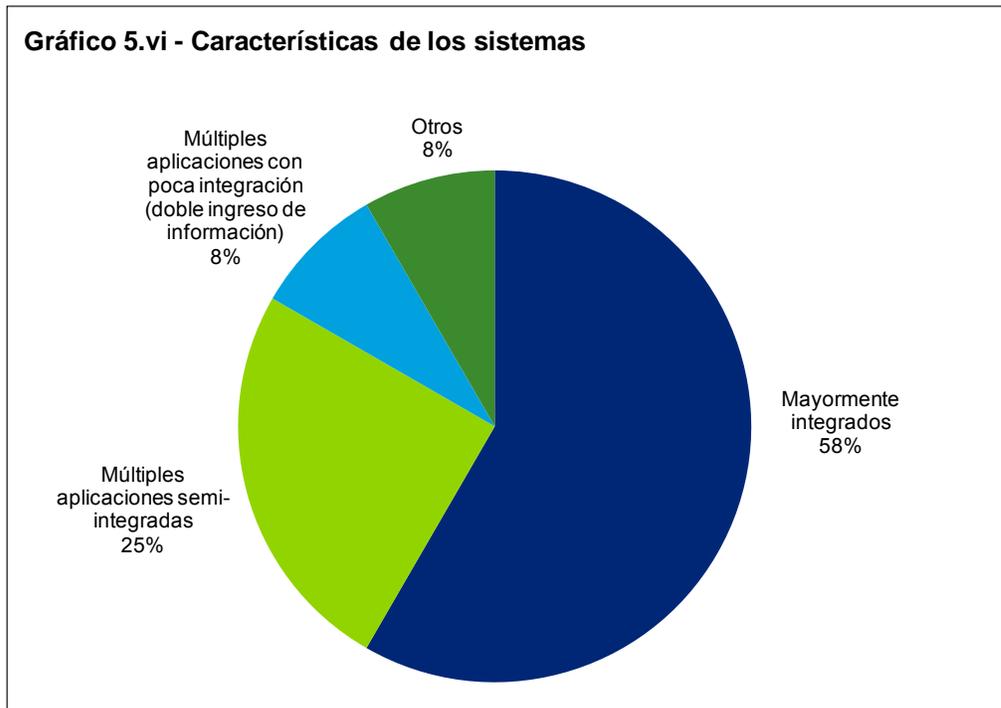
Como se puede apreciar, 33% de las empresas entrevistadas utiliza factores distintos a los ingresos, volúmenes y rentabilidad por venta a la hora de determinar los incentivos. Dentro de éstos, una de las personas consultadas comentó que un punto importante a tomar en cuenta es el período que dura la relación del cliente con la empresa (“solidez de la venta”). Enfatizó que no se trata solamente de concretar una venta, sino que se debe buscar que el cliente quiera continuar trabajando con la empresa. Asimismo, otra empresa expresó que uno de los factores que se consideran es la satisfacción del cliente, medida a través de encuestas.

En resumen, se observan situaciones disímiles para cada aspecto analizado dentro de esta área. En lo que refiere a negociación de ventas e incentivos al personal, la mayoría de las empresas presentan las características correspondientes a la etapa dos (“Desarrollo”): negociación centrada en torno al precio, e incentivos de acuerdo al volumen o los ingresos por venta. Sin embargo, en lo que respecta a la discrecionalidad de la fuerza de ventas, la totalidad de las empresas se ubican en la fase siguiente de madurez, dado que afirmaron controlar y limitar la misma. De todas maneras, consideramos que el factor determinante en esta área recae sobre los criterios en los que se basan los incentivos sobre ventas.

5.3.2.7 Sistemas

Los distintos grados de madurez en esta área están determinados por el nivel de integración de los sistemas aplicados en la empresa que aseguren información consistente, confiable y oportuna para la toma de decisiones.

Las respuestas recibidas se resumen en el siguiente gráfico:



Debido a que las instituciones entrevistadas fueron seleccionadas tomando en cuenta su gran tamaño dentro de la plaza local, así como la diversidad de productos y clientes que asegurara un mínimo de complejidad, no sorprende el hecho de que más del 80% utilice sistemas mayormente integrados o con múltiples aplicaciones semi-integradas. En efecto, cuatro de las entidades consultadas utiliza el sistema SAP⁶¹, mientras que otra migrará a este sistema en el próximo año.

A su vez, al ser interrogadas sobre la posibilidad de incorporar herramientas informáticas de gestión, 50% de las empresas ya cuentan con un sistema de este tipo, mientras que un tercio prevé su incorporación en el corto plazo y 8% en el largo plazo. Solamente el restante 9% de las empresas declaró no tener intención de implementar dichas herramientas.

En esta área, el nivel de madurez de las empresas entrevistadas es superior que en el resto de las áreas, ubicándose en un grado avanzado de la etapa “Desarrollo”, debido a que existen interfases que mantienen los datos actualizados y la información que se obtiene es confiable y consistente.

⁶¹ SAP (Sistemas, Aplicaciones y Productos) es uno de los principales proveedores de software empresarial del mundo. Comercializa un conjunto de aplicaciones de software para soluciones integradas de negocios.

5.3.3 Aplicabilidad de las herramientas

En este punto presentamos a los entrevistados las herramientas propuestas en el capítulo cuatro, explicando para cada una las variables involucradas y los posibles análisis que surgen de las mismas. Éstas son:

- Curva de rentabilidad acumulada
- Cascada de precios
- Banda de precios
- Gráfico volumen versus descuentos otorgados
- Gráfico precio de bolsillo – costo – volumen
- Mapa de valor

Para cada una se consultó al entrevistado acerca de su utilidad y la capacidad de incorporarlas a sus sistemas de gestión, así como la existencia de limitaciones para su aplicación. Finalmente, se indagó acerca de la percepción de los beneficios que podría proporcionar un enfoque basado en actividades para enriquecer la obtención de información y análisis a realizar.

Todas las empresas consultadas afirmaron que medir la rentabilidad de sus productos y clientes es fundamental para su correcta gestión. En este sentido es imprescindible contar con las herramientas que permitan obtener y analizar esta información. Todos los entrevistados no sólo estuvieron de acuerdo sobre la aplicabilidad de las herramientas, sino que expresaron que las mismas constituyen un importante medio para gestionar la rentabilidad.

A continuación, se hará una breve mención de cada una de las herramientas presentadas:

- En cuanto a la curva de rentabilidad acumulada, la mayoría coincidió en su utilidad para identificar aquellos clientes sobre los cuales concentrar esfuerzos, en particular los que pertenecen a los segmentos más y menos rentables de la curva. Una de las instituciones que se encuentra en un estadio avanzado dentro de la etapa de “Desarrollo”, manifestó que si bien no se elabora este gráfico, se identifica y se gestiona activamente a los quince clientes que generan mayor rentabilidad para la empresa. Asimismo expresó que se adoptaron medidas para reducir las pérdidas ocasionadas por los clientes no rentables, como ser su tercerización a distribuidores o mayoristas o bien la disminución de las visitas realizadas a los mismos.
- Respecto a la cascada de precios, la mayoría de las empresas estuvo de acuerdo en que la misma proporciona una visión clara de los factores que causan fugas de ingresos a la empresa. Esto se resume en una frase emitida por uno de los entrevistados: “está muy claro, muy gráfico, podés estar detectando claramente dónde tenés los mayores pesos o los mayores beneficios”.
- Frente a la banda de precios, todos los entrevistados expresaron que la misma les resultaría útil a efectos de observar el grado de dispersión en torno al precio de bolsillo esperado. Sin embargo, coincidieron en que difícilmente el rango de precios

para un mismo producto resulte ser de tal amplitud. Esta observación se condice con lo expresado por Marn, Roegner y Zawada⁶², respecto a la sorpresa que expresa la gerencia de una empresa al enfrentarse por primera vez a la banda de precios de un producto, tanto por su amplitud como por la identificación de los clientes ubicados en cada extremo de la misma.

- El gráfico de descuentos versus volumen vendido fue, en general, al que le encontraron menor utilidad. Tal como explicó uno de los entrevistados, “a veces la práctica lleva a que tenés estas situaciones (clientes con bajo volumen y elevados descuentos) que son inmanejables o inmodificables porque podés tener un compromiso con un cliente que te está comprando una línea de productos en una condición especial porque te mueve otra que vos precisás, entonces tenés que conceder”. Situaciones como la descrita podrían ser analizadas a través de la incorporación del volumen total vendido al gráfico.
- Al evaluar el grado de interés en el gráfico precio de bolsillo – costo – volumen, se observó que todas las empresas entrevistadas lo encuentran de gran ayuda visual e incluso útil para categorizar a los clientes según en el cuadrante en que se encuentren. En efecto, una de las instituciones que posee un nivel de madurez avanzado dentro de la etapa “Desarrollo”, declaró utilizar este mismo gráfico, agregando en cada eje el costo y el precio promedio de la compañía, de forma de obtener los cuatro cuadrantes.
- Por último, indagamos acerca de la aplicabilidad del mapa de valor. Si bien no forma parte del sistema de aplicación planteado, consideramos importante conocer la opinión de los entrevistados sobre la posibilidad de obtener información del mercado y así elaborar esta herramienta, necesaria para alcanzar el cuarto nivel de madurez. En este sentido algunas de las personas entrevistadas expresaron las dificultades que existen para recabar datos del mercado, tanto de los consumidores como de la competencia, en nuestro país: falta de información pública de las empresas del medio, inexperiencia de los consumidores en la participación en paneles o focus groups, así como el elevado costo de realizar este tipo de análisis. No obstante, en todos los casos destacaron la utilidad de la herramienta para estudiar el posicionamiento de los productos de la empresa.

Por lo visto y de acuerdo a lo expresado, todos coincidieron tanto en la aplicabilidad como en la utilidad de las herramientas para realizar una adecuada gestión de la rentabilidad. Sin embargo, se encontraron algunas limitaciones como ser la no disponibilidad de información del total de costos a nivel de productos y clientes. Es así que muchas empresas manifestaron poseer detalle del margen bruto por producto y cliente, sin llegar a la rentabilidad final. A su vez, uno de los entrevistados expresó que la falta de hábito del personal de ventas en la utilización de gráficos puede llegar a dificultar la incorporación de las herramientas como instrumento de negociación.

Asimismo, en menor o mayor medida estuvieron de acuerdo en las ventajas que proporciona el enfoque ABC para la asignación de la totalidad de los costos indirectos,

⁶² Marn M., Roegner E. & Zawada C., *The Price Advantage*, McKinsey & Company Inc, John Wiley & Sons Inc, Estados Unidos de América, 2004

así como la obtención de una apertura del costo por actividades para identificar fugas de rentabilidad. En este sentido, aquellas con mayor proporción de costos indirectos demostraron mayor interés en este enfoque. Por otro lado, consideramos que la mayoría de las empresas entrevistadas estaría en condiciones de incorporar estas herramientas sin mayor inconveniente, dadas las características de sus sistemas descriptas anteriormente.

En síntesis, existe conciencia acerca de la necesidad de contar con un sistema de gestión de precios y gran parte de las empresas entrevistadas disponen de la información necesaria para hacerlo. Es preciso, por lo tanto, centrar esfuerzos en el diseño de un sistema con estas características.

5.4 Resumen

En el presente capítulo se expusieron los resultados de las entrevistas realizadas a empresas de diversos sectores que consideramos representativas para el análisis, ya sea por la variedad de productos ofrecidos, tamaño, número de clientes, entre otros. El objetivo del trabajo de campo consistió en determinar en qué etapa de madurez en la gestión de precios se encuentran las empresas del medio de acuerdo al modelo planteado así como relevar la aplicabilidad de las herramientas propuestas en el sistema de gestión del capítulo cuatro.

A partir de las respuestas brindadas por los entrevistados se determinó que, a pesar de los matices encontrados en las distintas áreas del modelo, la totalidad de las empresas entrevistadas se encuentran dentro de la etapa “Desarrollo” del modelo de madurez. Esto se debe a diversos factores, destacándose: la fijación de precios en base al costo más margen y los precios de la competencia, la segmentación de clientes en base a criterios tradicionales (demográficos, socioeconómicos, geográficos, etc.), la asignación de los costos indirectos mediante criterios arbitrarios, la falta de análisis del impacto que los descuentos otorgados generan a nivel de rentabilidad y la remuneración a la fuerza de ventas en base al volumen o ingresos por venta.

Consultadas acerca de la aplicabilidad de las herramientas presentadas, todas las empresas coincidieron que las mismas brindan beneficios a la hora de gestionar la rentabilidad. Es así que muchas manifestaron su interés por implementar algunas de las herramientas en el corto plazo, aunque en algunos casos la falta de información a nivel de costos es una limitante para la aplicabilidad de las mismas.

6. CONCLUSIONES

Luego de investigar sobre la gestión de precios o *Pricing*, así como relevar la aplicabilidad a nivel local del modelo de madurez y del sistema de gestión propuestos en el capítulo cuatro, estamos en condiciones de presentar las conclusiones del trabajo monográfico realizado.

- **Importancia del precio**

Al inicio del trabajo se planteó la importancia del precio como la variable que mayor impacto tiene sobre los resultados de la empresa, destacando que, a pesar de ello, las empresas tienden a enfocarse en acciones sobre los costos o el volumen vendido para mejorar su rentabilidad. Los resultados obtenidos a partir de la investigación empírica confirman que la principal preocupación de las empresas es el volumen vendido.

La menor importancia asignada al precio se explica por el hecho de que las empresas del medio lo consideran una variable determinada mayormente por factores externos a la empresa, como ser los clientes y la competencia. Sin embargo, consideramos que, si bien la oferta y la demanda del mercado pueden establecer un entorno en donde se debe ubicar el precio, es la empresa la que debe determinar el precio que efectivamente termina percibiendo en cada transacción. Esto se debe a que el concepto de precio abarca distintos factores internos como ser descuentos o bonificaciones otorgadas, términos de pago establecidos, entre otros, cuya gestión puede derivar en mejoras de rentabilidad.

- **Barreras a la difusión del *Pricing***

En general, se constató la falta de difusión del *Pricing* como disciplina para la gestión de rentabilidad entre las empresas del medio. En este sentido, las empresas subsidiarias de multinacionales que fueron entrevistadas, demostraron un mayor conocimiento del tema que las empresas locales. Es por ello que concluimos que, si bien a nivel internacional esta disciplina se ha venido desarrollando desde hace varios años y está adquiriendo relevancia día a día, en nuestro país aún se desconocen los beneficios que puede aportar.

Esto se explica debido a la existencia de barreras a las que se ven enfrentadas las empresas y que dificultan su difusión. Una primera limitación a superar es la consideración de que el precio es determinado externamente, tal como se desarrolló en el punto anterior. Adicionalmente, se percibió una connotación negativa por parte de las empresas entrevistadas hacia la determinación de precios diferentes para cada segmento de clientes, considerándolo poco ético o injusto para el consumidor. Por otro lado, los incentivos otorgados a los vendedores se basan fundamentalmente en el volumen vendido, por lo que éstos no se encuentran motivados a negociar aumentos de precios. Una última barrera se debe a la falta de información interna sobre rentabilidad por cliente o producto.

Mediante la aplicación del sistema de gestión propuesto consideramos que es posible superar las barreras mencionadas y llevar a la práctica la disciplina de *Pricing*, obteniendo resultados positivos y fomentando así su difusión. Por ejemplo, la empresa podrá determinar los distintos costos de servir asociados a cada cliente, encontrando así una justificación para la diferenciación de precios basada en datos concretos. Asimismo, a través de un sistema de remuneración variable basado en rentabilidad, logrará incentivar conductas del personal de ventas alineadas a los objetivos de rentabilidad de la empresa.

- **Aplicabilidad del sistema de gestión propuesto**

Todas las empresas entrevistadas reconocieron la utilidad del sistema de gestión propuesto para lograr mejoras en la rentabilidad y adquirir un cierto grado de madurez en gestión de precios. Asimismo, la mayoría afirmó estar en condiciones de incorporarlo a sus sistemas de información. Por lo tanto, concluimos que las herramientas planteadas para avanzar en la gestión de rentabilidad son aplicables en el medio local.

Asimismo, para aplicar dicho sistema es necesario generar información interna a la empresa. Para ello, se propuso la utilización de un enfoque basado en actividades, debido a los importantes beneficios que brinda. La utilidad de este enfoque fue consultada a las empresas entrevistadas, encontrando que si bien todas reconocieron los aportes del mismo, algunas señalaron que sus costos indirectos representan una porción menor sobre la totalidad de los costos, por lo que la forma en que son asignados no genera mayores desvíos. Sin embargo, consideramos que la apertura de los costos por actividad brinda información valiosa que debe ser utilizada por la empresa a la hora de tomar acciones sobre el precio (fortalecer el poder de negociación, otorgar descuentos que incentiven actividades menos costosas, entre otras).

Por otro lado, un alto porcentaje afirmó no tomar en cuenta los costos indirectos a la hora de analizar la rentabilidad por producto o cliente, enfocándose en el margen bruto. Entendemos que tal indicador puede distorsionar el análisis de rentabilidad. La asignación de la totalidad de los costos puede resultar en una rentabilidad final sustancialmente distinta, sobre todo en empresas donde los costos indirectos tienen un rol preponderante en la estructura de costos.

- **Grado de madurez de las empresas del medio local**

Luego de contrastar las respuestas recibidas en el trabajo de campo con las características del modelo de madurez planteado, determinamos que la mayoría de las empresas se ubican en las etapas iniciales de madurez. Esta afirmación surge de la identificación de ciertos aspectos, principalmente, la determinación del precio basado en el costo y la falta de consideración de la rentabilidad a efectos de segmentar clientes, establecer incentivos a los vendedores u otorgar descuentos.

Consideramos que las empresas del medio poseen una visión acotada de lo que implica gestionar la rentabilidad a través del precio y que no abarca la totalidad de los

enfoques propuestos a lo largo del trabajo monográfico. Con el fin de lograr una efectiva gestión de la rentabilidad a través del precio, es preciso adoptar un enfoque integrado que comprenda diferentes aspectos tanto dentro como fuera de la empresa, tal como se planteó en el capítulo dos. Esto implica que la misma debe determinar una estrategia, conocer a su público objetivo (es decir, identificar y clasificar a sus clientes), contar con sistemas que le permitan realizar los análisis cuantitativos necesarios, así como capacitar al personal involucrado de manera de lograr cambios a nivel de transacción.

El énfasis en los distintos aspectos dependerá de los temas de interés de la empresa y de sus características, como ser, la rama de industria y el mercado en el que opera, la trayectoria y reconocimiento con que cuenta la entidad, valores y cultura organizacional, tamaño y diversidad de productos, servicios y clientes.

- **Limitaciones al avance hacia una etapa de madurez posterior**

El sistema de gestión fue elaborado con el propósito de servir de ayuda a las empresas del medio para que comiencen a gestionar su rentabilidad a través del precio y permitir que superen las etapas iniciales de madurez. Sin embargo, el avance hacia la última fase, se encuentra limitado por la falta de disponibilidad de información externa en nuestro medio. Esto se debe a que, por un lado, la mayoría de las empresas no publican su información, lo cual dificulta la obtención de datos de los competidores. Por otro lado, de acuerdo a lo relevado, los consumidores no están habituados a responder encuestas o participar en paneles sobre el valor percibido o lo que están dispuestos a pagar. Es por ello que consideramos que, actualmente en el mercado local, resultaría compleja la obtención de la información necesaria para el desarrollo de herramientas que se basan en la percepción de valor de los consumidores así como datos de la competencia (como ser el mapa de valor).

En conclusión, creemos que, si bien por el momento alcanzar una tercera etapa de madurez proporciona suficiente avance en la gestión de precios y posibilita aumentos de rentabilidad, las empresas que deseen avanzar hacia una etapa posterior deberán superar la limitación planteada.

A modo de conclusión general, entendemos que en nuestro medio continúa existiendo una concepción tradicional del manejo del precio que se refleja en la ubicación de las empresas entrevistadas en los niveles iniciales de madurez. De todas maneras, las mismas estuvieron de acuerdo en que, en el corto plazo, deberán avanzar hacia estadios superiores, debido a los requerimientos del mercado. Por este motivo, se plantea la necesidad de contar con herramientas que permitan la visualización global del posicionamiento de los distintos clientes, productos y servicios en términos de rentabilidad, de manera de tomar acciones sobre la misma. El sistema de gestión propuesto fue validado por las empresas entrevistadas como una herramienta que permite lograr mejoras en la rentabilidad. El mismo debe ser adaptado a las características de cada empresa en función de la profundidad que se desee obtener y la inversión que la misma esté dispuesta a realizar, entre otros factores. En nuestra opinión, el *Pricing*

proporciona los medios necesarios para que una empresa logre posicionarse un paso adelante en términos de gestión de rentabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Archbold B., Miller D., Waugh C., *Building Pricing sustainability for competitive advantage*, Deloitte Consulting LLP, Estados Unidos de América, 2009.
- Baker R., *Pricing on Purpose*, John Wiley & Sons Inc., Estados Unidos de América, 2006.
- Bamford I., Mayfield C., Singh R., *Making price management a priority can make the difference between success and failure in M&A*, Deloitte Consulting LLP, Estados Unidos de América, 2006.
- Baños A., *Marketing Total*, Clarín y Materiabiz, Argentina, 2009.
- Barros F., Espasandín J., *El Costeo Basado en Actividades: Conceptualización y su aplicabilidad en empresas uruguayas*, Trabajo de Investigación Monográfico FCEA, Uruguay, 1996.
- Blake A., Eagles R., Lipp R., *How to Define the Right Profit Waterfall*, The Pricing Advisor – A Professional Pricing Society Publication, Estados Unidos de América, agosto 2007.
- Borden N., *The Concept of the Marketing Mix*, Journal of Advertising Research, Vol. 4, Estados Unidos de América, 1964. Agrupadas por McCarthy en las denominadas 4Ps.
- Boyd A., *The Future of Pricing – How Airline Ticket Pricing Has Inspired a Revolution*, Palgrave Macmillan, Estados Unidos de América, 2007.
- Cocks D., Laframboise L., *Compensation Planning: The key to profitability*, Real Estate Brokerage Managers Council, Estados Unidos de América, 2005.
- Daly J., *Pricing for Profitability*, John Wiley & Sons Inc, Estados Unidos de América, 2002.
- Davidson A., Simonetto M., *Pricing strategy and execution: an often overlooked way to help increase revenues and profits*, Deloitte Consulting LLP, Estados Unidos de América, 2006.
- De Jaime Eslava J., *Pricing: nuevas estrategias de precios*. Editorial ESIC, España, 2007.
- Deloitte Consulting LLP, *Activating your most powerful profit lever*, Estados Unidos de América, 2006.

- Deloitte & Touche USA LLP, *Pricing & Profitability Management*, Estados Unidos de América, 2007.
- Forrest E., *Activity-Based Management: A Comprehensive Implementation Guide*, McGraw-Hill, Estados Unidos de América, 1996.
- Johnson E., Simonetto M., Meehan J., Singh R., *How profitable are your customers... really?*, Deloitte Consulting LLP, Estados Unidos de América, 2009.
- Kaplan R., Cooper R., *Coste y Efecto*, Gestión 2000, España, 1999.
- Kotler P., Armstrong G., *Fundamentos del Marketing*, Prentice Hall, Mexico, 2003.
- Kotler P., Keller K., *Dirección de marketing*. Editorial Pearson, España, 2006.
- Lambin J., *Marketing Estratégico*, Mc Graw Hill, España, 2003.
- Manzanedo J., *Estrategias rentables a cualquier precio*, Daemon Quest, diario “Expansión”, España, 2007.
- Marn M., Roegner E., Zawada C., *The Price Advantage*, McKinsey & Company Inc, John Wiley & Sons Inc, Estados Unidos de América, 2004.
- McDonalds C., Harsh J., *Arm your sales force to get improved pricing results*, The Pricing Advisor, Estados Unidos de América, 2006.
- Meehan J., Simonetto M., *Profiting from a recession climate: effective use of transactional price management*, Deloitte, as appeared in Financier Worldwide’s July 2008 Issue.
- Mertens M., *Activity – based costing, analyzing product and customer profitability*, Deloitte Consulting, Bélgica, noviembre 2004.
- Montan L., Kuester T., Meehan J., *Getting Pricing right - The value of a multifaceted approach*, Deloitte Consulting LLP, Estados Unidos de América, 2008.
- Nagle. T, Holden R., *The Strategy and Tactics of Pricing – A Guide to Profitable Decision Making*, Prentice Hall, 3^{ra} edición, Estados Unidos de América, 2001.
- Nyquist S., Singh R., Wachol A., *Ways to stay on top of the market and ahead of competitors through innovative pricing strategies*, Deloitte Financial Advisory Services LLP, Estados Unidos de América, 2007.
- Pope J., *Investigación de mercado: guía maestra para el profesional*, Editorial Norma, Colombia, 2004.

- Porter M., *Estrategia competitiva*, Free Press, Estados Unidos de América, 1998.
- Preslan L., Simonetto M., *Pricing management in CPG*, Deloitte Consulting LLP, Estados Unidos de América, 2005.
- Preslan L., Singh R., *The pricing myths that could be holding back your profit*, Deloitte Consulting LLP, Estados Unidos de América, 2006.
- Rossi W., Santos L., *El Costeo Basado en Actividades: Aportes y Limitaciones*, XVII Jornada de Ciencias Económicas del Cono Sur, 1994.
- Simonetto M., *Pricing & Profitability Management at a glance*, Deloitte Consulting LLP, Estados Unidos de América, 2007.
- The Pricing Advisor - A Professional Pricing Society Publication, *How to Find the Right Price*, Estados Unidos de América, diciembre 2007.

Sitios web consultados

- <http://www.pricingsociety.com/> (recuperada el 5 de agosto de 2009).
- <http://www.fijaciondeprecios.com/> (recuperada el 14 de agosto de 2009).
- <http://www.cognus.cl/> (recuperada el 19 de junio de 2009).

ANEXOS

Anexo A - Cuestionario guía para el trabajo de campo

Aspectos generales

1. ¿Qué temas de gestión más le preocupan?

- VENTAS
- COSTOS
- CALIDAD
- ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
- PRECIOS
- SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
- CANALES DE DISTRIBUCIÓN

2. ¿Utilizan el precio como herramienta para mejorar la rentabilidad? ¿De qué manera?
¿Qué se hace para gestionar el precio y actuar sobre la rentabilidad?

- SI
- NO

Si la respuesta fue negativa, ¿por qué? ¿No es posible actuar sobre el precio?

PARTE 1 - Determinación del grado de madurez

Precio

3. ¿Qué factores toman en cuenta a la hora de gestionar el precio?

- COSTO
- COMPETENCIA
- DEMANDA
- VALOR AL CONSUMIDOR
- OTROS

4. ¿Ha habido algún cambio en la manera de gestionar precios en los últimos años?
(motivos económicos, políticos o de la propia empresa)

SI

NO

5. ¿Han hecho análisis de mercado o de consumidores recientemente?

SI

NO

Segmentación

6. ¿Segmentan a los clientes? ¿Por qué criterios?

SI

NO

7. ¿Utilizan distintas estrategias para distintos segmentos? ¿Distintos precios?

SI

NO

Costos

8. ¿Tienen contabilidad por centro de costos? ¿Cómo asignan sus costos indirectos?
¿Utilizan un sistema de gestión de costos? ¿ABC?

SI

NO

9. ¿Tienen información acerca de la rentabilidad por producto y por cliente? ¿Cómo la obtienen?

SI

NO

Descuentos o bonificaciones

10. ¿Conocen la totalidad de descuentos, rebajas y bonificaciones otorgadas a cada cliente? ¿De dónde obtienen la información? ¿Cómo se limitan o controlan los descuentos otorgados o las bonificaciones?

SE CONOCEN PERO NO SE LIMITAN

SE CONOCEN Y SE CONTROLAN

NO SE CONOCEN

11. ¿Se mide su impacto sobre la rentabilidad?

SI

NO

Indicadores

12. ¿Qué indicador o indicadores se utilizan para medir el desempeño?

PRECIO PROMEDIO DE VENTA

PRECIO DE LISTA

PRECIO DE FACTURA

MARGEN BRUTO

OTROS

Fuerza de ventas

13. ¿Sobre qué variables se basan los incentivos otorgados al personal de ventas?

- VOLUMEN DE VENTAS
- INGRESOS POR VENTAS
- RENTABILIDAD
- OTROS

Sistemas

14. ¿Qué sistema de información utilizan?

- MAYORMENTE INTEGRADOS
- MÚLTIPLES APLICACIONES SEMI-INTEGRADAS
- MÚLTIPLES APLICACIONES CON POCA INTEGRACIÓN (DOBLE INGRESO DE INFORMACIÓN)
- OTROS

PARTE 2 - Aplicabilidad del modelo

En este trabajo planteamos una serie de herramientas que pueden ser utilizadas para gestionar la rentabilidad a través del precio. (Exposición de cada herramienta - Anexo B)

15. ¿Le parece que son aplicables en su empresa? ¿Cuentan ustedes con la información necesaria para elaborarlas? ¿Qué limitaciones encuentra para su aplicación?

- SI
- NO

16. ¿Considera que la apertura de los costos por actividades que brinda el ABC puede enriquecer el análisis? ¿Encuentra ventajas en disponer de dicha información?

SI

NO

17. ¿Podrían ser incorporadas a sus sistemas de información/gestión?

SI

NO

18. ¿Tienen previsto incorporar alguna herramienta de gestión? ¿En el corto o largo plazo?

SI, EN EL CORTO PLAZO

SI, EN EL LARGO PLAZO

NO

19. ¿La falta de información o de metodología limita las acciones a tomar sobre el precio y la mejora de la rentabilidad?

SI

EN PARTE

NO

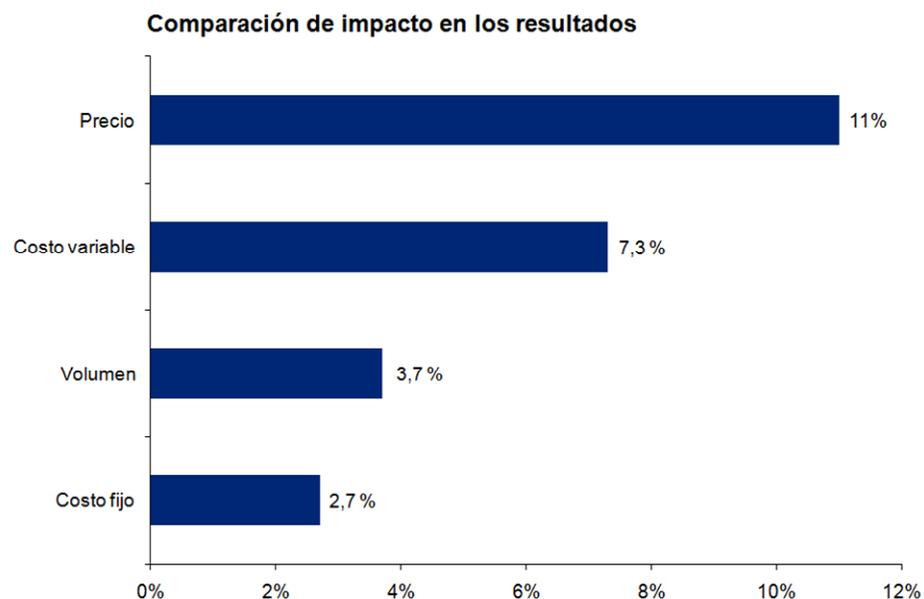
Anexo B – Presentación realizada en las entrevistas

La siguiente presentación se expuso a los entrevistados en forma previa a las preguntas correspondientes a la segunda parte del cuestionario, “Aplicabilidad del modelo”, incluidas en el Anexo A.

Gestión de rentabilidad a través del precio

¿Por qué gestionar la rentabilidad a través del precio?

El precio es la variable que tiene mayor impacto sobre los resultados de las empresas.



Existe una serie de herramientas que permiten tomar acciones sobre el precio, basándose en información de costos y del mercado

Principales herramientas de gestión de precios

Curva de la ballena:

Permite visualizar la rentabilidad generada por cada uno de los clientes o productos de la empresa, identificando aquellos clientes en los que se concentran las mayores ganancias, así como las pérdidas más importantes.

Gráfico: Curva de rentabilidad acumulada

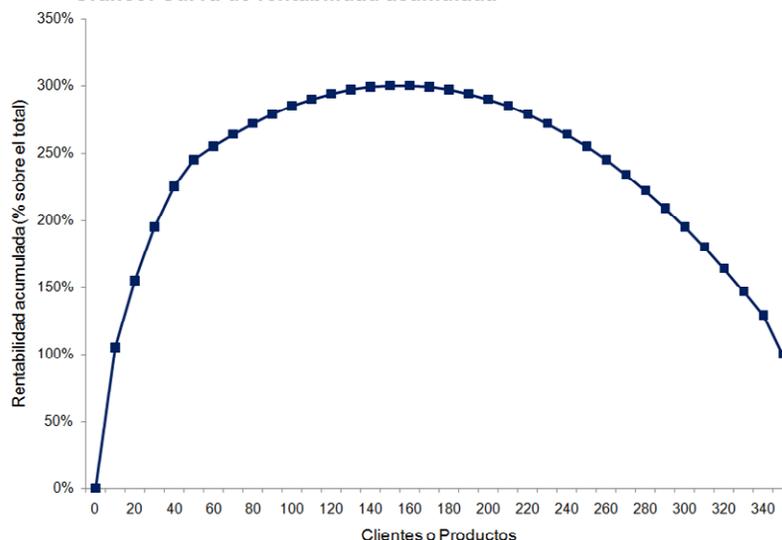
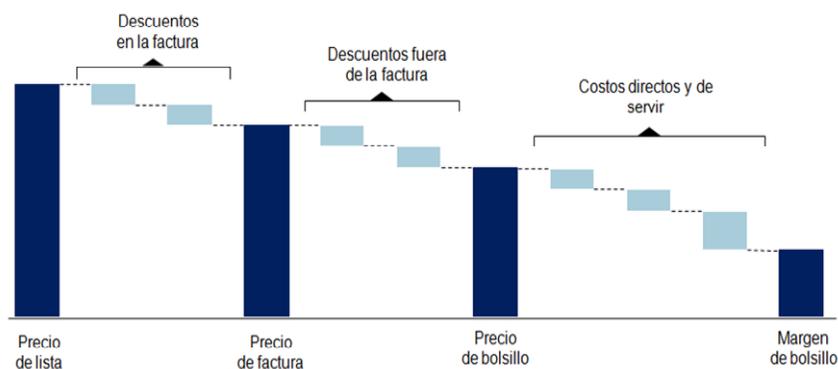


Gráfico: Estructura de la cascada de precios



Cascada de precios:

Permite ver las fugas de ingresos que se producen en la empresa debido a los diversos descuentos y otras bonificaciones que se otorgan a los clientes así como los costos asociados a cada uno.

Principales herramientas de gestión de precios (cont.)

Banda de precios:

Permite visualizar la distribución del volumen de venta de un producto sobre el rango de precios de bolsillo existentes para ese producto (o margen de bolsillo).

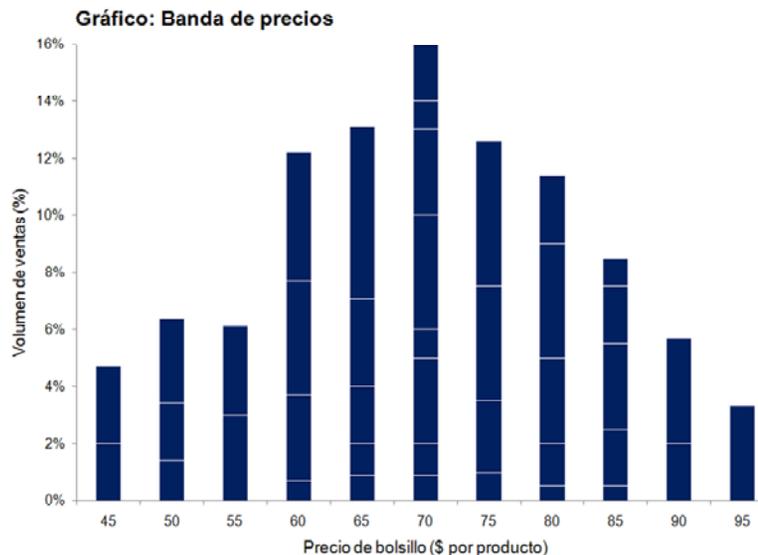
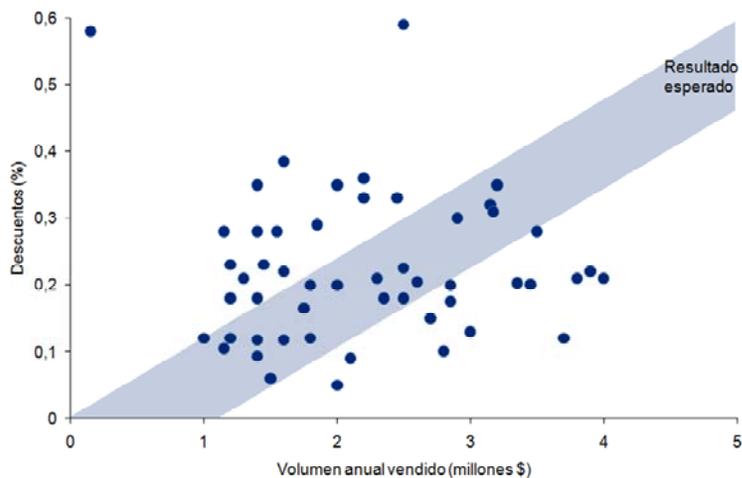


Gráfico: Volumen de ventas vs. descuentos otorgados



Volumen vs descuentos:

A través de este gráfico es posible observar la relación existente entre el volumen vendido de un producto y los descuentos otorgados.

Principales herramientas de gestión de precios (cont.)

Precio de bolsillo – costo – volumen:

Permite visualizar la relación entre el precio de bolsillo, el costo y el volumen de venta por cliente para cada producto o línea de productos de la empresa.

Gráfico: costo - precio de bolsillo - volumen

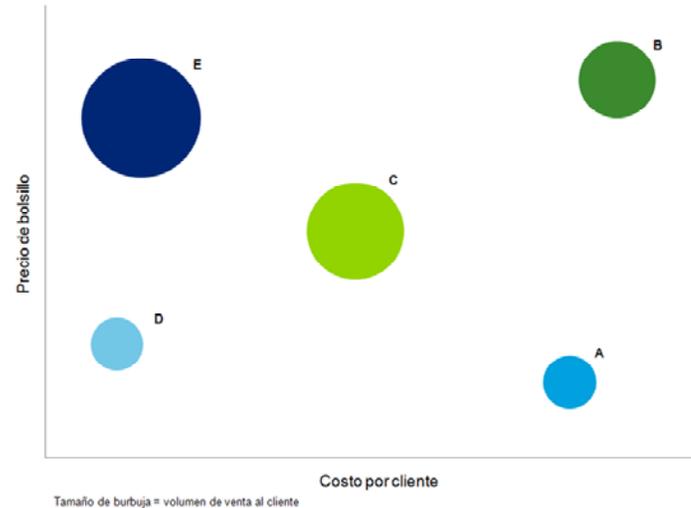
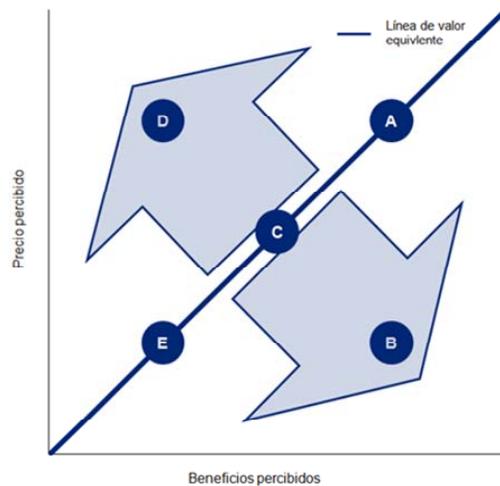


Gráfico: Mapa de valor



Mapa de valor:

En él se grafican los beneficios percibidos y el precio percibido por los consumidores con el fin de detectar el posicionamiento del producto o servicio ofrecido por la empresa en relación a la competencia.

Algunos beneficios que surgen del análisis de estas herramientas

- Identificar los puntos de pérdida de rentabilidad por cliente, producto o canal de distribución.
- Segmentar clientes y aplicar distintos precios de acuerdo a las características de cada segmento.
- Otorgar descuentos de acuerdo a la rentabilidad de productos, canales y clientes.
- Detectar servicios que agregan valor y que no están siendo facturados.
- Alinear los incentivos de la fuerza de ventas con las políticas de gestión de precios.
- Fortalecer el poder de negociación de precios con los clientes.

Anexo C – Puntajes de madurez otorgados a las empresas entrevistadas

A los efectos de establecer en qué etapa de madurez se encuentran las empresas locales entrevistadas, se otorgaron distintos puntajes en función del grado de madurez en cada área del modelo. Para ello se determinó una escala, siendo 1 y 4 el puntaje mínimo y máximo, respectivamente.

En la siguiente tabla se exponen los puntajes otorgados a cada empresa en cada área del modelo de madurez. Cabe destacar que el orden de las empresas no coincide con el listado expuesto en el capítulo 5, con el fin de mantener la confidencialidad de la información.

Puntajes asignados																
Áreas de madurez	Empresas															Promedio por área
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Precio	3,0	2,0	2,5	2,5	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,5	2,5	2,0	3,0	2,0	2,0	2,3
Segmentación	2,0	2,0	2,0	2,5	2,0	2,0	2,0	2,0	1,5	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Costos	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	1,5	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	1,0	2,1
Descuentos	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,5	1,5	2,0	1,5	2,0	3,0	2,5	2,0	2,0
Indicadores	2,5	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	2,5	2,5	2,5	1,0	2,0
Fuerza de ventas	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	n/a	2,0	2,0	1,5	1,5	3,0	3,0	n/a	3,0	2,0	2,2
Sistemas	3,0	3,0	3,0	3,0	1,0	3,0	1,5	2,0	1,0	2,5	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,5
Promedio por empresa	2,4	2,1	2,4	2,6	1,9	2,3	1,9	1,9	1,4	1,9	2,3	2,4	2,6	2,6	1,7	2,2