
El peligro de intentar generar ingresos reduciendo precios

El camino más socorrido por los gerentes para generar abundantes ingresos consiste en reducir los precios de venta. Al bajar los precios esperan vender más y, como consecuencia de ello, aumentar las utilidades. Esta es la lógica del estado de pérdidas y ganancias, con la cual se conducen la mayoría de las empresas. ¿Por qué los empresarios acuden a este camino? ¿Qué tan productivo resulta?

Estas empresas se ven obligadas a ganarse el favor de sus clientes reduciendo sus precios porque ofrecen los mismos productos o servicios que su competencia, producidos con la misma tecnología, empacados de la misma manera, con estándares de calidad idénticos, y distribuidos por los mismos canales, bajo las mismas condiciones de venta...

No menciono aquí a las empresas que ofrecen productos o servicios peores que la competencia, producidos con tecnología obsoleta, mal presentados, con peor calidad, con peores canales de distribución y que esperan o necesitan venderlos más caros que la competencia porque su estructura económica también es peor.

¿Qué pasa cuando una empresa baja sus precios? Tiene que hacer mucho más para obtener los mismos o peores resultados.

De hecho, competir por precio está al alcance de muy pocas empresas. Me atrevo a decir que sólo está al alcance de una sola empresa en cada sector.

¿Cuál es la única empresa de un sector que está en capacidad de competir por precio?

Aquella que dispone de la estructura económica más eficiente, en términos de flujo de caja. La que necesite menos ingresos para cubrir la totalidad de sus egresos y acumular un excedente. La que es capaz de llevar sus productos y servicios hasta los clientes generando menos egresos que las demás del sector. Aquella que muestre el punto de equilibrio más bajo en su flujo de caja.

Si una empresa no cuenta con el flujo de caja más eficiente del sector y se atreve a competir por precio debe tener a la mano un

Sólo una empresa de cada sector está en condiciones de competir por precio

Si el punto de equilibrio del flujo de caja de su empresa no es el más bajo del sector, en poco tiempo saldrá del mercado

capital exuberante para permanecer en el mercado mientras quiebra a sus competidores, corriendo el riesgo de que primero quiebre ella.

Si el punto de equilibrio del flujo de caja de su empresa no es el más bajo del mercado, o si carece de recursos para soportar el deterioro económico que ocasiona vender barato, en poco tiempo saldrá del mercado. Lo único que logra por este camino es dañar el negocio no sólo para la propia empresa sino para las demás del sector.

No parece una buena idea competir bajando los precios porque al hacerlo se afecta la utilidad bruta, que es la gran palanca de la estructura económica de la empresa

Pongo a consideración de los lectores el efecto de reducir los precios. Por simplicidad lo explico en términos del estado de pérdidas y ganancias, con la advertencia de que el efecto es aun más nocivo si se examina desde el punto de vista del flujo de caja.

Supongamos que la empresa manufacturera **ABC S. A.** tiene unas ventas mensuales de \$ 1.100 millones con una utilidad bruta del 20%.

Significa que el costo de los productos o servicios que vende por \$ 1.100 millones es de \$ 880 millones. Y significa también que dispone de \$ 220 millones (el 20% de las ventas) para cubrir los gastos de la empresa y para que le quede la utilidad esperada.

Estas son las cifras de la situación actual:

Concepto	\$	%
Facturación	1.100	100
Costo de la mercancía	880	80
Utilidad bruta	220	20

A veces reducir precios aumenta las ventas. A veces no. En ambos casos es un mal negocio

Supongamos ahora que alguien le recomienda bajar los precios para aumentar las ventas y por lo tanto aumentar las utilidades. Siguiendo la recomendación, el gerente decide otorgar un descuento del 5% sobre su lista de precios.

Pueden suceder dos cosas: que la estrategia no funcione o que sí funcione.

Supongamos que la estrategia no funcionó. Que la empresa siguió vendiendo las mismas unidades porque el mercado no respondió como se esperaba. En este caso su facturación se reduce a \$ 1.045 millones (\$ 1.100 menos el 5%), pero el costo de producir la

mercancía no se reduce, sigue siendo \$ 880 millones. Esta cifra representa ahora el 85% de las ventas, cuando en la situación anterior representaba el 80%.

Estas son las cifras de esta nueva situación:

Concepto	\$	%
Facturación	1.045	100
Costo de la mercancía	880	85
Utilidad bruta	165	15

Obsérvese en negrilla el deterioro de las cifras. Baja la facturación, aumenta la participación porcentual del costo de la mercancía, por lo tanto se reduce la utilidad bruta tanto en pesos como en porcentaje. Hay ahora mucho menos dinero (\$165 millones, no los 220 que había antes) para atender los gastos y para tener una utilidad. El descuento seguramente favoreció un poco a los clientes pero deterioró la operación de la empresa **ABC S. A.**

Supongamos ahora que la estrategia sí funcionó. Que las ventas crecieron el 33% (cifra muy difícil de lograr con un descuento del 5%). Como se está vendiendo un 5% más barato, la utilidad bruta se reduce al 15%, por lo tanto los costos de producción representan ahora el 85% (no el 80% que representaban antes).

Estas son las cifras de esta nueva situación:

Concepto	\$	%
Facturación	1.467	100
Costo de la mercancía	1.246	85
Utilidad bruta	220	15

Obsérvese en negrilla que, aumentando las ventas un 33%, la utilidad bruta sigue siendo, en dinero, la misma que teníamos en la situación original: \$ 220 millones. Pero vender un 33% más exige un esfuerzo muy grande del área comercial, además de que consume capital de trabajo, logística e infraestructura casi siempre en la misma proporción en que crecen las ventas, y a veces en mayor proporción. ¿Para qué vender un 33% más para tener la misma utilidad bruta?

El ejercicio lo hice con un descuento del 5%. Si el descuento es mayor, los resultados serán más dramáticos.

Pero, además, estoy haciendo el ejercicio desde el punto de vista del estado de pérdidas y ganancias. Si lo hiciera desde el punto de vista del flujo de caja, los resultados serían aun peores.

No parece entonces una buena idea reducir los precios con el ánimo de vender más porque con ello se afecta la utilidad bruta, que es la gran palanca de la economía de una empresa, y por lo tanto no se producen más utilidades netas.