

Medir e Incrementar el Pricing Power es Fundamental para Incrementar el Valor en las Empresas

Escrito por:

Luis Francisco Zaldivar, MSE

Marzo 2021



Análisis de Riesgos, Finanzas, Inversiones, Minería de Datos, Construcción de Modelos Predictivos y Prescriptivos con Oracle Crystal Ball®

luis.zaldivar@modelospredictivos.com

www.modelacionderiesgos.com

Warren Buffet, CEO de Berkshire Hathway Inc., de los Estados Unidos de America lo viene diciendo desde el 2011 “.. la decisión más importante en la evaluación de un negocio es medir el Poder de Fijación del Precio o Pricing Power en el mercado donde se compite. Si usted tiene un negocio donde puede subir los precios sin perder negocios con sus competidores, usted tiene un excelente negocio. En cambio si usted tiene que rezar para subir un 10% en sus precios, entonces tiene un negocio terrible” 1

El Pricing Power en las empresas lo podemos conocer midiendo la elasticidad de precio de la demanda PED de la empresa objetivo y de los competidores importantes del sector o industria usando el enfoque global 2. Esto se puede hacer hoy en día dado que se puede conseguir información financiera, datos transaccionales de precios, unidades de ventas y demás variables de mercado desde el punto de vista de marcas individuales o consolidadas. La alternativa de captar esta información del mercado puede ser a través de datos transaccionales, experimentos, encuestas y opinión de expertos.

No se debe de perder de vista que lo que se necesita es poder comparar el nivel de la elasticidad de precio de la demanda PED de la empresa objetivo contra los competidores importantes de su sector para poder sacar las mejores conclusiones. Es decir, lo que interesa es saber el nivel de la elasticidad de la empresa objetivo versus la de los competidores principales. Posteriormente, se utilizará el valor de la elasticidad para obtener el margen de utilidad de ganancia bruta o de contribución.

Para aplicar estos conceptos a la práctica, vamos a realizar un ejemplo hipotético que se describe a continuación:

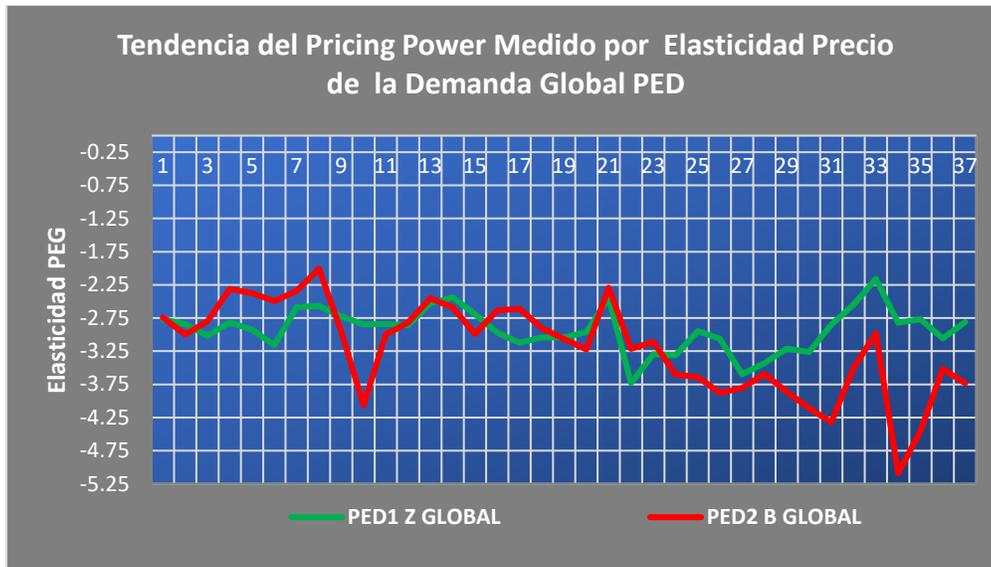
La participación de mercado más reciente en unidades vendidas de la empresa 1 Z es del 23% y la de la empresa 1 B es del 20%. Las participaciones de mercado en base al valor monetario en US\$ de la empresa 1 Z y 1 B son del 24% y del 22% respectivamente. Ambas empresas son las dos más grandes entre un total de diez empresas.

Lo que nos interesa en este caso es medir cuál de las dos empresas tiene el mejor nivel de Pricing Power y ganancias usando la elasticidad de la demanda PED. Estas empresas operan en un mercado oligopólico y de productos en la etapa de crecimiento medio o de la madurez.

La empresa 1 Z tiene un portafolio de múltiples productos para diferentes nichos de mercado. Por el contrario, la empresa 1 B tiene un portafolio reducido de menos productos y atiende principalmente el nicho medio y popular.

Usaremos uno de los conceptos más importantes de la Microeconomía que es la elasticidad del precio de la demanda PED. Si una empresa no tiene este valor, con mucha dificultad y confiabilidad sabrá cómo sus consumidores están valorizando sus marcas y productos. Tampoco podrá a ciencia cierta conocer si el precio que maneja en diferentes canales de distribución brinda las ganancias óptimas a la empresa. 2

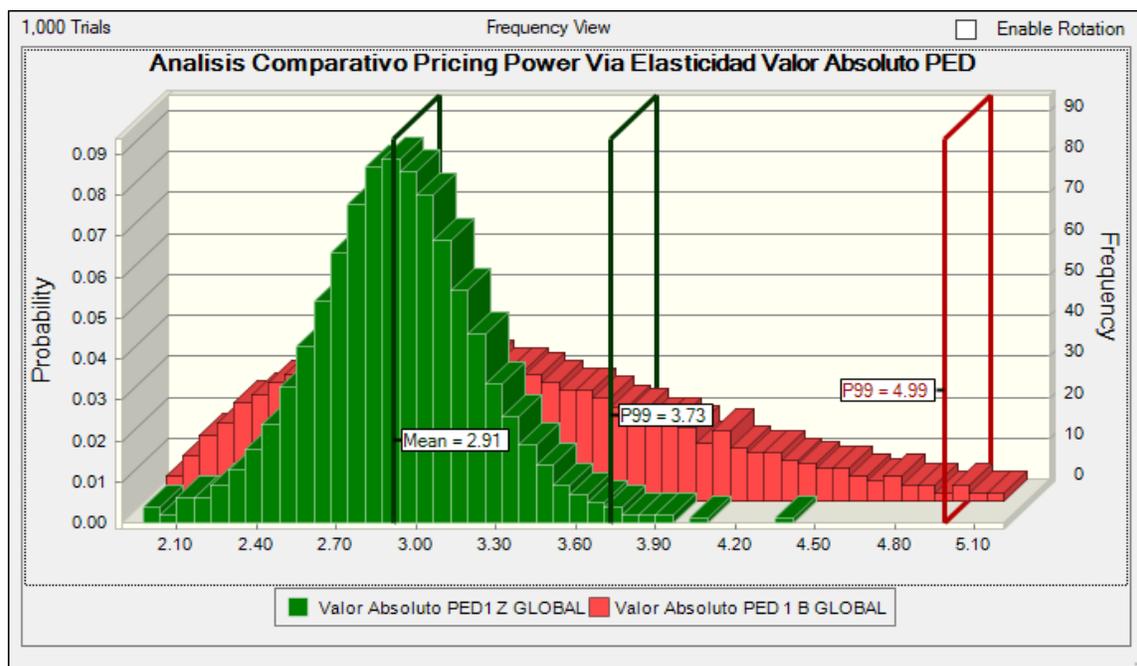
Para poder saber si el nivel de precio está de acuerdo al valor de la marca en el mercado, debemos analizar la tendencia de la elasticidad global de precio de la demanda PED que ambas empresas han tenido en el tiempo. El PED mensual se encuentra haciendo uso de la función demanda identificada por medio de la Regresión de Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO) para cada empresa empleando el nivel de precio promedio del mes. La serie desestacionalizada de datos empleada fue el volumen de unidades agregadas vendidas con su precio promedio respectivo. El horizonte empleado de tiempo ha sido de 37 meses. La serie de tiempo empleada en este ejemplo se ha desestacionalizado y se muestra en la siguiente gráfica:



Se observa que ambas empresas 1 Z y 1 B tenían un Pricing Power muy parecido hasta el período de tiempo 27. Sin embargo, después del período de tiempo 27, la empresa 1 Z incrementa sustancialmente el Pricing Power versus el equivalente de la empresa 1 B.

En las últimas mediciones de la elasticidad del precio de la demanda PED de la empresa 1 Z, se nota que ésta ascendió a -2.81 y la de la empresa B a -3.73. Esto hace que la empresa 1 Z tenga menores riesgos de perder negocios al incrementar sus precios. Por consiguiente, la empresa 1 Z en la actualidad es más valiosa que la empresa 1 B.

La volatilidad o dispersión que ha tenido el PED de ambas empresas durante todos los períodos sin el efecto de la estacionalidad se presenta en el siguiente gráfico:



Los perfiles de riesgo del PED se han obtenido empleando la técnica de la Simulación Monte Carlo y el software líder mundial en riesgos Oracle Crystal Ball®. 3

El riesgo de la forma de la curva y la dispersión respecto a su centro hace que el PED de la empresa 1 Z de color verde sea de menor riesgo que el PED de la empresa 1 B de color rojo. También, el 99% Var o Valor a Riesgo de la empresa 1 Z es mucho menor.

Consecuentemente, el Pricing Power ha sido mejorado en la empresa 1 Z no solo en su magnitud, sino que también presenta menor riesgo como se puede apreciar en la anterior.

Una aproximación o regla de dedo es la fórmula Lerner Index (L) que mide el nivel del poder monopolístico que tienen las empresas 4, la cual es la siguiente:

$$L = \text{Lerner Index of Monopoly Power} = (\text{Precio} - \text{Costo Marginal}) / \text{Precio}$$

Mientras más alto es el índice L, mayor el poder monopolístico que tiene la empresa. Es decir, tiene mayor control y certidumbre al implementar su estrategia de precios en el mercado. El dominio de L es entre 0 a 1.

Si L es igual a cero, estamos hablando del modelo de mercado tipo competencia perfecta, donde la empresa es puramente un tomador de precios y existe fácilmente la sustitución de sus productos. Si las empresas pertenecen a las estructuras de mercado oligopólico o monopolístico, el precio será mayor que el costo marginal, L será mayor que 0.

En muchas ocasiones se usa el Costo Promedio en lugar del Costo Marginal como aproximación. L también es conocido como el Margen de Ganancia o Utilidad Bruta.

Este índice L también se puede expresar en términos de la elasticidad de precio de la demanda PED de la empresa, la ampliación es la siguiente:

$$L = -1 / \text{PED} = 1 / |(\text{PED})| = 1 / \text{ABS}(\text{PED})$$

ABS es la función de MS Excel que brinda el valor absoluto de lo que está en el parentesis.

El margen de ganancia bruta de la empresa 1 Z asciende a 35.58% versus el equivalente de la empresa 1 B que asciende a 26.80%.

La empresa 1 Z debería generar mejores ganancias dado que posee 3% más de participación de mercado basado en el volumen y con altas posibilidades de tener un gasto fijo promedio, igual o menor que el de la empresa 1 B por su economía de escala en su cadena de valor.

Un cálculo que toda empresa debe hacer es comparar las siguientes fórmulas:

$$\text{Índice L (lado izquierdo)} = (\text{Precio} - \text{Costo Variable}) / \text{Precio Versus } -1 / \text{PED} \text{ o } 1 / |(\text{PED})| \text{ (lado derecho)}$$

Si ambos lados de la ecuación son iguales, entonces podemos concluir que el precio optimiza las ganancias. Sin embargo, si ambos lados de la ecuación no son iguales, vemos a continuación lo que Bodea y Ferguson concluyen 5:

$L > -1 / \text{PED} \text{ o } 1 / |(\text{PED})|$, significa que el precio es más alto que el precio óptimo. Se debe reducir el precio para optimizar las ganancias.

$L < -1/PED = 1/|(PED)|$, significa que el precio es más bajo que el precio óptimo. Se debe de aumentar el precio para optimizar las ganancias.

Si se tiene Pricing Power, se debe implementar correctamente la fijación de los precios para poder optimizar las ganancias en la empresa. Es por eso que Pricing Power no solo depende de la habilidad de fijar precios en base al valor de las marcas que le dan los clientes, sino que también de tener la habilidad de implementarlos correctamente.

No debemos olvidar que el inductor de generación de valor económico más importante es el precio de venta de los productos en el mercado. Es decir, el precio de venta es la variable que más impacta las utilidades, flujos de efectivo y valorización de las empresas. Curiosamente, según la encuesta global de precios 2019 que desarrolla la empresa alemana pionera y líder global en la temática, Simon-Kucher & Partners, indica que solamente el 12% de entrevistados opinan que el precio es el inductor más importante para crecer las utilidades mientras que el 63% opina que el incremento en ventas es más importante, y el 22% consideran que la reducción de costos es más importante. 6. Esta consultora indica que las empresas aún están subestimando el potencial de implementar políticas efectivas de precios. Esto significa que existe una gran oportunidad de crear valor en las empresas fijando los precios basados en el valor que los consumidores le dan a las marcas o productos.

Si todavía su empresa no tiene la medición de la elasticidad del precio de la demanda PED de sus productos que como vemos es la base para realizar una estrategia de precios competitiva basada en el valor de las marcas, es muy posible que está dejando de percibir mayores ganancias y tiene mayores exposiciones de riesgo ante la estrategia de precios de sus competidores.

Notas Bibliográficas:

1. Andre Frye and Danking Cambell, “ Buffet Says Pricing Power More Important Than Good Management” Bloomberg Business, February 17, 2011, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2011-02-18/buffett-says-pricing-power-more-important-than-good-management>
2. Ramanujam M., & Tacke (2016). Monetizing Innovation: How Smart Companies Design the Product Around the Price. Wiley:106-110
3. <https://www.oracle.com/applications/crystalball/>
4. Rober S. Pindyck and Daniel L. Rubinfeld, Microeconomics (2018): Pearson - 8th Edition:370-382.
5. Bodea T, & Ferguson M. (2014). Segmentation, Revenue Management, and Price Analytics. Rourledge:149-152.
6. Simon-Kucher & Partners: Global Pricing Study 2019. <https://www.simon-kucher.com/en/resources/perspectives/global-pricing-study-2019>

Hoja de Vida Luis Francisco Zaldívar, MSE

Graduado de Licenciatura en Administración de Empresas con altos honores y concentración en Gerencia Industrial de The University of Tennessee, Knoxville, Tennessee.

Posee Maestría en Ciencias Económicas con concentración en Finanzas y Estadística Aplicada de North Carolina State University, Raleigh, North Carolina.

Entrenado por Oracle Crystal Ball en Denver en Crystal Ball Introductorio y Avanzado, Opciones Reales y Seis Sigma.

Presidente de Inversiones Carrousel, S.A. de C.V. fundada en 1992.

Facilitador y Consultor Certificado en Análisis de Riesgos empleando Crystal Ball por Oracle Crystal Ball, Denver, Colorado.

Además, es Facilitador y Consultor Certificado usando el software de riesgo más avanzado ModelRisk® de Vose Software BVBA de Bélgica.

Participó en Alta Dirección en Bancos Comerciales por 8 años y empresas de manufactura de exportación por 16 años en El Salvador, América Central.

Participó en Juntas Directivas en empresas manufactureras de exportación.

Ha sido catedrático universitario a nivel de post grado en la Universidad de El Salvador, Universidad Católica de El Salvador UNICAES, Universidad José Simeón Cañas UCA de El Salvador, Universidad Rafael Landívar de Guatemala, Universidad Centroamericana UCA de Nicaragua y la Universidad Autónoma Gabriel Rene Moreno de Bolivia.

Conferencista en Simulación, Pronósticos y Optimización Estocástica para Oracle en América Latina.

Consultor especializado en Finanzas, Inversiones, Análisis de Riesgos, Total Revenue Management (TRM) y en Minería de Datos en América Latina.

Ha realizado entrenamientos en Análisis de Riesgo con el software Crystal Ball® aplicado a las siguientes industrias durante los últimos trece años: Petróleo, Gas, Minería, Energías Renovables, Industria Eléctrica, Banca Comercial y Central, Sector Publico APP, Educación y en Empresas Corporativas en los siguientes países: México, Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, República Dominicana, Colombia, Perú, Chile, Bolivia, Paraguay y Venezuela.