Trabajo de Graduación del MBA para la Revisión por parte del Mentor

¿Es posible gestionar eficientemente la estrategia de precios y descuentos en un contexto inflacionario?

Por:

Pablo Heriberto Lucchini

Mentor:

Alejandro Fernández Coya

Victoria, Provincia de Buenos Aires, Fecha 14-06-2016

CONFIDENCIAL

Índice

Índice…….…….. 2
1. Resumen Ejecutivo…….. 3
2. Introducción a Precios……..……..... 4
2.1 Importancia de la eficiente gestión del precio
2.2 Rol estratégico del precio
2.3 P&L. Precios y descuentos de precio como parte del P&L
2.4 Impacto del precio en el P&L
2.5 B2B y B2C
3. Inconvenientes en un contexto inflacionario……. 9
3.1 Framework en un contexto inflacionario
3.2 Inconvenientes que genera un contexto inflacionario
3.3 Resumen de los inconvenientes
4. Modelos tradicionales en un contexto de alta inflación……..18
4.1 Modelos Tradicionales
4.2 Modelos de Consultoras
4.3 Modelos en un contexto inflacionario
5. Modelo de Danone Lácteos…….…….. 24
5.1 Importancia del Precio en Danone
5.2 Precio
5.3 Descuentos de Precio
5.4 Comparación del modelo de Danone con los Tradicionales y de Consultoras
5.5 Comparación del modelo de Danone con la competencia
6. Recomendaciones al Modelo de Danone Lácteos…… 39
6.1 Precio
6.2 Descuentos de Precio
6.3 Acuerdos Comerciales
7. Conclusión……. 47
8. Bibliografía…….49
9. Anexos……..…….50

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

1. Resumen Ejecutivo

El “Profit & Losses” (P&L) es una herramienta financiera que contiene los ingresos y costos en los que se incurrió en un determinado momento. Se utiliza para saber si la empresa tuvo ganancia o no y es útil para realizar análisis de rentabilidad.

En los países con alta inflación se hace más difícil gestionar el P&L. Los precios, costos y el shopper (quien compra los productos) cambian con mayor rapidez. La conducta de compra del shopper cambia ya que al haber inflación los precios suben más que los salarios (disminuye el poder adquisitivo) por lo que reacciona distinto a los precios. Surge la pregunta de si es posible gestionar el P&L en un contexto inflacionario.

Existen modelos tradicionales y las consultoras han desarrollado sus modelos. Claro que en la actualidad son pocos los países con índices altos de inflación. En el año 2013 hubo 8 países con una inflación superior al 15% (ver anexo 9.1). Estos modelos, ¿pueden ser utilizados en su forma actual en contextos de inflación? En caso contrario, ¿qué inconvenientes genera la inflación y que les faltaría considerar?

Argentina tiene alta inflación desde el año 2007 hasta el 2014 inclusive (ver anexo). ¿Se ha podido lograr un modelo adecuado a esta situación?

Para responder a estas preguntas se realiza una introducción al P&L y se enfoca la atención en la gestión de precios y descuento de precios debido a su importancia. Luego se describen los inconvenientes que surgen en un contexto inflacionario. Después se desarrollan los modelos tradicionales y de algunas consultoras. Entendiendo los inconvenientes y los modelos, se puede responder a si se pueden utilizar o no. Se continúa con la descripción del modelo de Danone Lácteos Argentina y se lo compara con los modelos tradicionales/consultoras. Se finaliza proponiendo mejores al modelo de Danone.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

2. Introducción a Precios

En esta sección se busca explicar la importancia de la gestión de precios en los resultados de una empresa.

La sección se divide en 5 etapas. Se inicia con una descripción sobre la importancia de la eficiente gestión de precios. La segunda etapa explica su rol estratégico. En la tercera sección se describe brevemente un P&L. Esto es necesario para poder entender en la siguiente sección, la importancia de la gestión de precios sobre el resto de las variables. Se finaliza explicando que este trabajo aplica tanto para empresas que venden a otras empresas, como a empresas que venden a consumidores.

2.1 Importancia de la eficiente gestión del precio

En el año 2011 la consultora Simon-Kucher realizó un estudio sobre 3900 decisores sobre precios. El resultado es que el 65% de las empresas no son capaces de gestionar los precios adecuadamente. Esto implica que sus ganancias (medidas como EBITDA) sean un 25% que las empresas que lo logran hacer correctamente (Tacke y Vidal 2011).

Esto pone de manifiesto la actualidad e importancia de gestionar adecuadamente el precio.

2.2 Rol estratégico del Precio

El Precio es una herramienta estratégica de enorme importancia que tiene que estar alineada a la operación (producción-distribución). Según sostiene Meehan et al.(2011):

> “A pricing strategy must be: grounded in data and fact rather than in anecdote and conjecture; aligned with overall corporate objectives as well as other functional strategies (e.g., marketing and sales); and flexible, adaptive, responsive, and monitored.(…) Pricing management is a strategic competency that involves people, processes, technology, and information. Its reach extends into virtually every corner of an organization (i.e., marketing, sales, IT, operations, finance, accounting, and executive leadership). Effective pricing management is capable of changing the way a company views and operates its entire business; it helps ensure the overall profitability of an enterprise and it can affect the bottom line profoundly.”

Se describe un ejemplo para ayudar a entender cómo se relaciona la estrategia, el precio y la operación. Sea el caso de la cadena DIA en Argentina que quiere posicionarse como bajo precio. El slogan lo deja en claro: “¡Si pagás más, es porque querés!”. En congruencia con la estrategia, los precios de DIA tienen que ser menores que los de las otras cadenas, y además ofrecer su marca propia con un precio un 40% menos que la marca líder en cada categoría de producto. En cuanto a la operación, tiene que asegurarse que su estructura de costos sea inferior para que su posicionamiento sea sustentable. Debido a ello, las tiendas son atendidas (en promedio) por menos personas que las de sus competidores.

Cabe destacar también que el Pricing no es, per se, una estrategia corporativa. No representa necesariamente una ventaja competitiva sustentable, ya que una vez que la empresa logró el precio que la posiciona mejor, la competencia lo puede copiar (Stiving 2011). Para lograr que sea una ventaja competitiva sustentable y alineada a la estrategia, la definición del pricing tiene que ser un proceso basado en un modelo dinámico adaptado al contexto competitivo en el que la empresa se desempeña.

2.3 P&L. Precios y descuentos de precio: variables del P&L

En el P&L se incluyen todas las variables que impactan en los resultados del negocio. Las variables se agrupan en 3 partes: Top-line, Middle-line y Bottom-line. El Top-line se compone del volumen de ventas (unidades, kgs, litros, etc.), la facturación (precios), los descuentos de precio y los acuerdos con los clientes. La Middle-Line implica los costos de materiales, producción y distribución.

A continuación se muestra un modelo simpflicado de P&L a fines prácticos. Obviamente, un P&L completo tiene más líneas.

Indicador	Descripción	
Volumen de venta	**Puede ser en unidades, kilos, litros, etc.**	**Top-line**
Facturación	**Volumen de venta por el precio**	
Acuerdos Comerciales	Monto acordado con los clientes a cambio de prestaciones	
Descuento de Precio	Reducciones en el precio	
Facturación Neta	**Dinero que ingresa a la empresa luego de restar los montos de acuerdo y descuento**	
Costos Variables	Costos que varían con el volumen de venta. Materiales y distribución	**Middle-line**
Costos Fijos	Costos fijos que no varían. Planta de producción y Logística	
Margen operativo	**Contribución. Surge de restar los costos a la facturación neta**	
Publicidad	Gastos asociados a la inversión publicitaria	**Bottom-line**
Salarios	Costo de Personal	
ROP	**Resultado operativo. Surge de restar publicidad y salarios al margen operativo**	

Fuente: Elaboración Propia

Universidad de San Andrés

2.4 Impacto del Precio en el P&L

El P&L se debe trabajar desde la Top-line y la Middle-line. Se puede aumentar el volumen de ventas, incrementar los precios, disminuir los costos variables o los fijos. Cada una tiene un impacto en el resultado de la empresa.

La importancia del precio es que es la variable que más impacta en los resultados del P&L. Esto lo demuestra un estudio realizado por la consultora McKinsey (Marn y Rosiello 1992) sobre 2462 empresas. El estudio se basó en hacer variar un 1% cada una de las variables y medir su impacto en los resultados operativos de la empresa. Los resultados fueron los siguientes;

- Precio: aumentar un 1% el precio (sin pérdida de volumen) impacta 11,1%
- Volumen de Ventas: aumentar un 1% el volumen impacta 7,8%

- Costos Variables: disminuir un 1% los costos variables impacta 3,3%
- Costos Fijos: disminuir un 1% los costos fijos impacta 2,3%.

La misma conclusión surge del trabajo de Deloitte Analysis sobre el promedio de las 1000 empresas de Fortune (Meehan 2011), con la sola diferencia de algunos decimales en los resultados.

Estos resultados son lógicos. Se considera brevemente cada variable:

- La variación del volumen de venta no impacta tanto en los resultados como los cambios en el precio. Se debe a que al aumentar el volumen de ventas también lo mismo ocurre con los los costos variables. Por el contrario, al aumentar el precio los costos variables se mantienen constantes.
- La mejora en los costos variables impacta menor medida que la mejora en precio debido a que el precio de un producto es mayor que su costo variable. Por lo tanto, aumentar un 1% de un valor mayor (como el precio), genera más dinero que un de variar el costo un 1%.
- Algo similar ocurre con los costos fijos.

Se puede ver un ejemplo de la evolución de las variables en el anexo 9.3 Impacto del Precio.

Cabe destacar que las variables generan distintos impactos en las empresas según sus estructuras de costos. Por ejemplo, sea el caso de comparar una empresa con altos costos fijos y bajos costos variables, y otra en la situación contraria. La empresa con altos costos fijos va a lograr un mayor impacto al disminuir los costos fijos que la de altos costos variables.

2.5 B2B y B2C

Al hablar de precio, es necesario diferenciar “Busines to Business” (B2B) de “Busines to Consumer” (B2C). B2B implica que una empresa le vende a otra empresa, por ejemplo, una empresa que produce yogures le vende a una cadena de supermercados. B2C implica que una empresa le vende a un shopper (comprador en el punto de venta). Ejemplo de B2C es una persona

(shopper) que compra un producto en una cadena de supermercados. El flujo de productos de B2B se denomina “Sell IN” y de B2C “Sell OUT”.

En B2C el shopper tiende a ser más influenciable por aspectos psicológicos que tienen que ver con la precepción subjetiva del valor de los productos, mientras que en B2B los compradores son más objetivos y profesionales (Stiving 2011).

Lo importante al trabajar el pricing tanto en el B2B como en el B2C es que los lineamientos que se aplican. Según sostiene Stiving (2011)

> “All pricing situations are different. B2B differs from B2C, physical products differ from services and software, durables differ from consumables, and so on. Yet there are pricing truths, concepts, and strategies that span the differences in these markets. When you focus narrowly on the details, each of these is different. But when you look at the broad focus, they all benefit from similar pricing strategies. These broad focus areas are value, segmentation, portfolio, and pricing dynamics.”

Si bien este trabajo va a estar más orientado en sus ejemplos al B2C, también puede ser aplicado en casos B2B.

Universidad de
SanAndrés

3. Inconvenientes en un contexto inflacionario

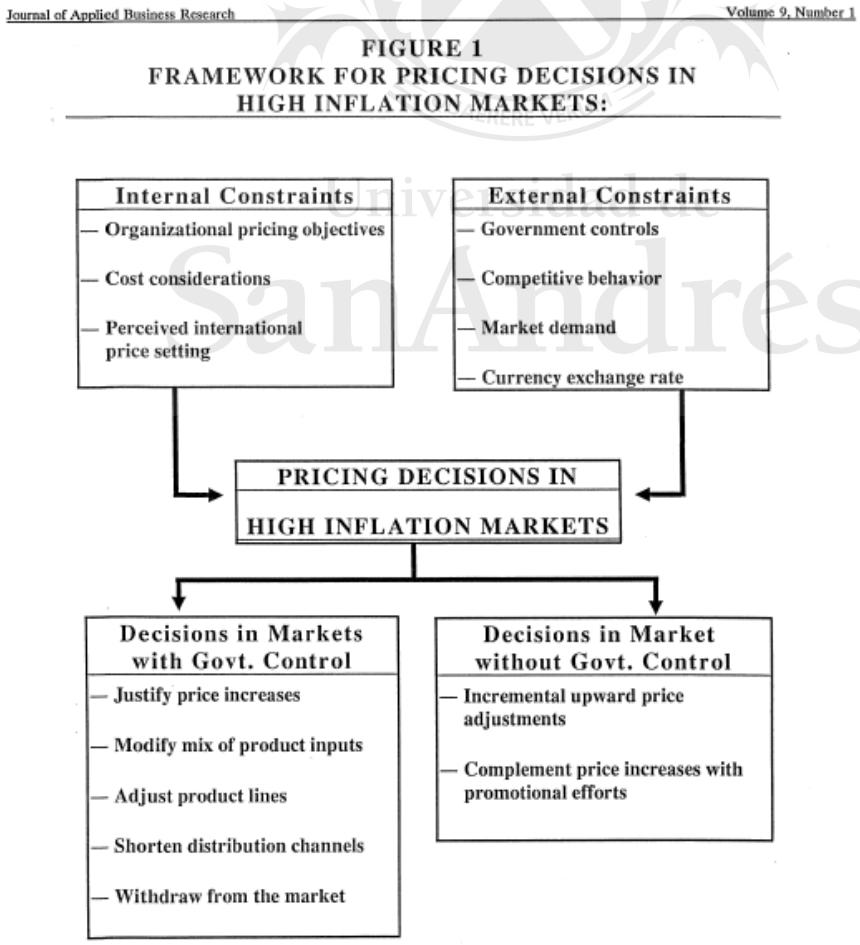
En esta sección se busca profundizar en los inconvenientes que genera la inflación para la administración del Pricing. Para ello, me basaré en el "Framework For Pricing Decisions in High Inflation Markets" (Ogbuehi 2011) y en know how desarrollado en Danone. La sección termina con un cuadro resumen de los inconvenientes.

3.1 Framework en un contexto inflacionario

En este paper se propone un framework para que las multinacionales gestionen el Pricing en un contexto inflacionario. El mismo tiene componentes que deben ser tenidos en cuenta al momento de definir el precio más adecuado.

Cabe destacar que el modelo es cualitativo y no cuantitativo.

Como se ve en el gráfico siguiente (Ogbuehi 2011), el modelo se compone de los varios elementos



:

Los componentes se dividen en las restricciones internas y externas a la organización, y distingue las decisiones a tomar en función a si el gobierno controla los aumentos o no (lo cual generalmente es lo que ocurre).
Las decisiones de Pricing que se van a tomar estarán influenciadas por los elementos del modelo. Por ejemplo, si hay control del gobierno, se vuelve necesario justificar la necesidad de aumentos. Esto limita la cantidad de aumentos que se pueden realizar. En el caso de no haber control, se puede aumentar cuando sea necesario o conveniente.

3.2 Inconvenientes que genera un contexto inflacionario

Los inconvenientes que genera un contexto inflacionario se pueden agrupar en 4 rubros que se describirán a continuación: planificación de aumentos, precios y descuentos de precio, arquitectura de precios y análisis de sensibilidad.
Estos conceptos aplican tanto en contextos con inflación como sin inflación, pero en casos de inflación requieren un enfoque distinto. A modo de ejemplo, en cuanto a la planificación de aumentos, mientras que sin inflación puede ser que no se aumente en 1 o 2 años (Danone Lácteos Portugal), con inflación se está ante la necesidad de aumentar con mucha frecuencia.
A continuación se explican los inconvenientes agrupados por rubro, si bien en varios casos los inconvenientes se repiten en más de un rubro.

3.2.1 Planificación de Aumentos

- Obviamente, en un contexto inflacionario hay algo que es seguro y es que los costos van a aumentar, y por ende hay que aumentar los precios. Esto hace necesario planificar los aumentos, así como los costos y volúmenes (en función a los aumentos de precio) para poder estimar la rentabilidad futura.
- VUCA. Volatility-Uncertainty-Complexity-Ambiguity. Necesidad que el precio esté alineado a la estrategia. Para eso hace falta que haya un proceso y planificación. La macro economía cambia, planificar los aumentos permite estar preparados. Por ejemplo, si hay una devaluación en la que van a dispararse los costos, la planificación permite anticiparse.

- Aumentos salariales “one or two shots”. En los países con alto porcentaje de mano de obra sindicalizada, se pactan los aumentos para uno o dos momentos en el año. En los momentos de aumento el shopper (comprador) tiene más dinero (poder adquisitivo), por lo que le impacta menos un aumento de precio. La empresa debería aprovechar estos precisos momentos para aumentar.
- La facturación vs año anterior depende de cuándo se aumentó el último año. Los accionistas suelen priorizar que la facturación sea superior al año anterior. En un contexto inflacionario va a ser superior en términos nominales, pero lo importante en ese sentido es esa evolución creciente esté alineada con la evolución del Índice de Precios al Consumidor. Esto refuerza la importancia de planificar los aumentos. A su vez, agrega la necesidad de poder conocer el valor de la inflación.
- Control de precios. Existe el riesgo de que el gobierno quiera controlar la inflación limitando fecha y porcentaje de los aumentos de precios.

Se muestra un ejemplo con los inconvenientes mencionados (se asume volumen constante).

Se trabaja con los siguientes supuestos:

- La empresa trabaja en un contexto inflacionario de 30%
- En Enero del año Y facturaba $1
- Aumentó los precios 2 veces en el transcurso de ese año Y (Enero 15% y Julio 15%)
- Logró mantener sus precios un 30% vs año anterior
- Se espera que los aumentos salariales sean “one shot” en Abril de un 25%.
- Hay una expectativa de devaluación de un 20% en Octubre del año Y+1
- No hay control de precios.

Tabla resumen del ejemplo:

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Año Y	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Facturación	$ 1,00	$ 1,00	$ 1,00	$ 1,00	$ 1,00	$ 1,00	$ 1,15	$ 1,15	$ 1,15	$ 1,15	$ 1,15	$ 1,15
Aumento de precios	15%						15%					
Precios vs Año Anterior	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Aumentos salariales				25%								
Devaluación										20%		
Inflación 30% - El gobierno no controla los precios												

Fuente: Elaboración Propia

¿Cómo encarar la planificación de aumentos en este ejemplo?

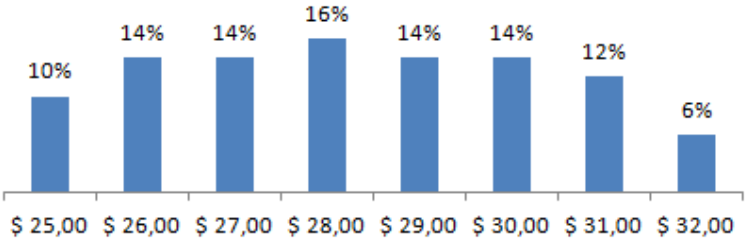
Se debe tener en cuenta que en el caso de no aumentar en Enero la facturación va a ser un 15% superior al año anterior (15%= $1,15/$1-1) con una inflación del 30%.

En Abril es el aumento salarial. Tiene una oportunidad para aumentar ya que el shopper va a tener mayor poder adquisitivo.

En Octubre se prevé una devaluación. Tiene que aumentar para lograr cubrir el aumento de costos por estar expuesto a la devaluación.

3.2.2 Precio y Descuento de precio

- No existen los precios absolutos, solo los relativos. Cuando hay estabilidad, los precios son los mismos durante 1 año o más. Esto permite que el shopper tenga noción de los precios e incluso que los recuerda. En un contexto inflacionario el shopper no recuerda los precios ya que cambian todos los meses y varían entre los puntos de venta. Por ejemplo, la empresa consultó a 50 personas sobre el precio del Yougrísimo Sachet 1300 en Diciembre 2015. Los resultados fueron:



Fuente: Elaboración Propia

Precios relevados del Yogurísimo Sachet 1300 en las cadenas la semana del 12-12-2015. Carrefour 26,79$, Jumbo $32,25, COTO

$28,69, WM $26,25, VEA $29,79, DISCO $32,25, lo que evidencia una importante dispersión de valores.

Esto hace que los precios sean relativos, es decir, dependen de la oferta relativa en el punto de venta. De ahí la mayor importancia del descuento de precio como herramienta estratégica para maximizar el resultado.
Las empresas, consecuentemente, aumentan la cantidad y porcentaje de descuento. (Muscatelli 2015), mientras el shopper busca permanentemente las promociones. (Clarín 2016)

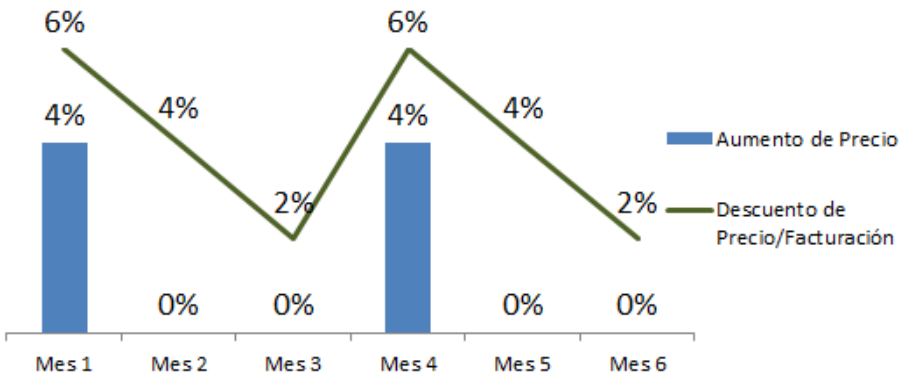
- Precio y Descuento de precio. Resulta importante entender que el precio y el descuento de precio están relacionados. Se pueden tener precios bajos y no hacer descuentos precios (se denomina a esto Every Day Low Price, ó “EDLP”), o a la inversa, (High and Low, ó “Hi-Lo”). En el caso del Hi-Lo, se tienen precios superiores a lo necesario, para que el plus de precio se utilice para poder hacer más descuentos.
  El shopper va a comparar el producto de la empresa, el de la competencia y sus respectivos precios. Las diferencias de precios entre los productos difícilmente sean superiores al porcentaje del descuento de precio que se implementará; debido a esto, cuando el shopper vea el descuento, seguramente le va a interesar aprovecharlo.
  Puede ilustrarse con la mención de que las inversiones que Danone hizo en descuentos de precio han sido muy disímiles en Argentina y otros países de la región con menor tasa de inflación: Danone Lácteos Argentina en el año 2014 invirtió entre 2 y 3 veces más que México ó Brasil.
  No todos los productos se tienen que trabajar con Hi-Lo. La dificultad está en definir correctamente qué productos trabajar como EDLP y cuáles con Hi-Lo (Stiving 2011).
- El descuento de precio debe ser agresivo para atraer al shopper. El mismo lo debrían pagar conjuntamente la empresa y el retailer. Los descuentos de precio pueden tener distintos porcentajes (10%, 25%, etc), duración (1 día, fin de semana, etc) y dinámicas (lleve 2 pague 1, etc). El shopper se puede acostumbrar a dinámicas agresivas. Esto lleva a que la dinámica utilizada con más frecuencia sea lleve 2 pague 1

(2x1). Difícilmente el margen variable de la empresa sea 50%, por lo que esta dinámica hace que la trabaje a margen variable negativo. Debido a ello, es necesario que el retailer renuncie un poco de margen. Por lo tanto, el retailer paga con la empresa la acción. Es decir, “co-paga”.

- Siempre que se pueda aumentar, después se ajusta con descuento de precio. En los inicios del contexto inflacionario las empresas ven que es riesgoso aumentar por el impacto que puede generar en el volumen de ventas. Conviene aumentar y eventualmente morigerar la percepción del aumento por parte del consumidor mediante la aplicación de un descuento de precio. Esto se vuelve más importante cuando hay control de precios por parte del gobierno, tal como lo sostiene el Director General y Comercial de Danone Lácteos Argentina del año 2014.
- El descuento de precio tiene que variar de intensidad en función a los momentos de los aumentos. Una de las funciones del descuento es disminuir el impacto negativo que puede tener el aumento de precios en el volumen de ventas. A su vez, hay que tener en cuenta que el aumento se “diluye” en el tiempo porque el resto de las empresas también aumentan acompañando la tendencia.

  Por ejemplo, sea el caso de una empresa que aumenta el “mes 1” y también en el “mes 4” un 4%. La empresa realiza descuentos de precio, en algunos productos más y en otros menos. El cociente del descuento de precio sobre la facturación da una idea de la intensidad de descuento. Supongamos en el cociente óptimo es 4%. En los meses de aumento debe ser superior a 4%, digamos 6%, en el siguiente mes 4%. Poco antes del siguiente aumento se baja a un 2% para disminuir el impacto.

  Se muestra un gráfico del ejemplo.



Fuente: Elaboración Propia

3.2.3 Arquitectura de precios

- Arquitectura de precios limitada. La recurrencia de aumento de precios hace conveniente tener una arquitectura de precios de precios y segmentación de región limitada. Es decir, no tener precios que varían entre barrios/provincias sino que lo hacen a nivel región. Es verdad que la realidad difiere entre barrios/provincias, pero excesiva segmentación implica complejidad y riesgo en equivocarse al actualizar los precios. A su vez, queda sin sentido dentro del marco de descuento de precio tan agresivas
- Gastos en estudios sobre las preferencias del shopper. Para lograr una segmentación con gran apertura, es necesario tener estudios de mercado. Con inflación el poder adquisitivo disminuye por lo que shopper cambia de hábitos (Clarín 2016). Sin inflación un estudio puede ser útil por varios meses, con inflación (al cambiar el shopper) hay que realizar estudios con mayor frecuencia. Esto aumenta el costo total de la investigación de mercado necesaria para operar eficazmente.
- Disminuye la adhesión a precios sugeridos. Los proveedores le asignan un precio sugerido a cada producto. Le piden a los supermercados que coloquen el precio sugerido en el punto de venta. Los supermercados también se ven tentados a realizar descuento de precios, por lo que deciden no respetar los precios sugeridos. Por ejemplo, Carrefour todos los Lunes tiene descuentos de 30% en categorías de productos comercializados por Danone.

3.2.4 Sensibilidad

- Dificultad de obtener el precio óptimo. El precio óptimo depende de lo que se esté buscando, si maximizar volumen (ya sea ganando share o atacando otras categorías), facturación, o un mix de ambos objetivos. Esto se vuelve más complejo con inflación. Por eso es necesario poder realizar un análisis de sensibilidad para lograr el óptimo en función al objetivo.

3.3 Resumen de los inconvenientes en un contexto inflacionario

Se muestra una tabla resumen de los inconvenientes por rubro

Rubro	Inconveniente	Resumen
Planificación	VUCA – Validación	El entorno se vuelve VUCA - Necesidad de tener un plan de aumentos y proceso de validación - Alineamiento estratégico – Macro economía
Planificación	Los costos van aumentar, hay que aumentar los precios.	Varían los costos. Necesidad de estimarlos
Planificación	Aumentos salariales “one or two shots”.	Las negociaciones salariales hacen que hay más poder adquisitvo algunos meses que otros
Planificación	La Facturación vs Año anterior	Comparación de facturación depende de los últimos aumentos
Planificación	Control de Precios	El gobierno puede limitar los aumentos
Planificación	Comportamiento de la competencia	La competencia puede tener un comportamiento errático - Más aún con inflación
Descuento de precio	No existen los precios absolutos, solo los relativos	Los precios cambian en forma recurrente lo que hace que la gente no recuerde los precios
Descuento de precio	Precio-Descuento de precio	Precio y Descuento de precio muy relacionados
Descuento de precio	Descuento de precio	La agresividad implica la necesidad de copago
Descuento	Descuento de precio en función	Descuento de precio aumenta en los momentos

de precio	a los aumentos de precios	que hay aumentos de precios
Arquitectura de precios	Arquitectura de precios de precios	Aumentos recurrentes y descuento de precio agresivo hacen que no justifique una Arquitectura de precios extrema
Arquitectura de precios	Variabilidad de las preferencias	Cambia el poder adquisitivo y el comporatamiento del shopper
Arquitectura de precios	Dificultad de medir intangibles	Aún más en un ambiente VUCA
Arquitectura de precios	Costos de obtener información	Aún más en un ambiente VUCA
Arquitectura de precios	Disminuye la adhesión a precios	Las cadenas no respetan el precio sugerido que pone la empresa
Análisis de sensibilidad	Análisis de sensibilidad	Se debe encontrar el óptimo en función a las necesidades del negocio

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

4. Modelos Tradicionales en un contexto inflacionario

Existen modelos tradicionales y de algunas consultoras para gestionar el Pricing. En esta sección se busca responder si estos modelos aplican en un contexto inflacionario. Primero se describen los modelos tradicionales y luego los de algunas consultoras conocidas. Se finaliza presentando cómo se comportan los modelos con los inconvenientes antes mencionados.

4.1 Modelos Tradicionales

Se hará una descripción de modelos tradicionales, de sus ventajas y desventajas. Se desarrollarán los modelos: cost-based, market-based y value-based. Los 3 modelos figuran en los trabajos de los autores Mark Stiving (Stiving 2011), Julie Meehan (Meehan et al. 2011) y Robert Phillips(Phillips 2005).

Cost-based es el modelo más tradicional que implica calcular el precio a partir de agregar un plus/margen deseado al costo.

Market-based y Value-based implican una evolución respecto de aquél modelo básico.

Debe mencionarse que estos modelos son versiones puristas. En las organizaciones se usa una combinación de los mismos en función a las características del negocio y al momento de la empresa (Phillips 2005).

A continuación se muestran aspectos salientes de cada uno, exponiéndolos en una tabla para facilitar la visualización de las diferencias entre los modelos

Modelo	Cost-Plus	Market based	Value based
Basado en	Costos	Competencia	Clientes
Los precios se definen	Costos más un margen	En relación a los precios de la competencia	En función a lo que estiman los clientes que vale el producto

Inputs	Costos	- Precios de la competencia - Posicionamiento deseado"	- Aspectos del producto de la empresa y competencia. - Encuestas y Focus Group - Segmentación (ej. Clima, horario, etc.)
Complejidad	Baja	Media	Alta
Ventaja	Asegura un margen por venta	Menos riesgosa	Maximiza el valor a pagar por los clientes
Desventajas	- No ve el mercado (egocéntrica) - No es el óptimo precio. No logra cobrar lo que el consumidor esta dispuesto a pagar - Se basa en una estimación de los costos - Los costos varían con el volumen	- Atado a los precios de la competencia - No logra cobrar lo máximo que el consumidor está dispuesto a pagar (captura de valor)	- La competencia limita el "máximo" que se puede obtener ya que tal vez no aumenta del mismo modo el precio - Información a procesar"
Foco	- En las características / atributos del producto que deben o no estar - En los clientes a los que acceder es menos costoso - Fuerza de ventas explica el producto	- Comparar con la competencia	- En las partes del producto que agregan valor - En los clientes que están dispuestos a pagar más - Fuerza de ventas explica el valor
Casos en los que aplica mejor	- Empresas con costos similares	- Empresas que siguen a un líder - Buscar market share - Commodities	- Lanzamiento de productos
Preferido por	Finanzas	Ventas	Marketing

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Ejemplo	Se calcula el costo del producto y se define el mark up deseado. Si el producto vale $1, y se desea un mark up de 100%, se multiplica por 2. Por lo tanto el precio es $2	Se obtiene el precio del líder y se define un posicionamiento. Si el producto del líder tiene un precio de $1, y se busca posicionarse un 10% más barato, se multiplica $1 * (1-0,1). Por lo tanto el precio es $0,9.	Se enumeran los aspectos del producto y se estima cuánto está dispuesto a pagar el cliente (segmento). Un consumidor está dispuesto a pagar $1 por una botella de agua en un parque a la 1 pm un día de 30°C. Una empresa produce una botella con un envase reciclable y un sabor que no tiene la competencia. El consumidor está dispuesto a pagar $0,1 por el envase y $0,05 por el sabor. El precio a cobrar es la suma, es decir, $1,15.

Estrategias

Además de los modelos, existen estrategias de precio que se pueden aplicar. Las mismas son: neutral, penetration y skimming.

- Neutral. No se busca que el precio influya en la decisión de compra. Ejemplo. Si una empresa tiene un producto a un precio y lanza al mercado un nuevo sabor, le asigna el mismo precio. Es decir que se mantiene el status quo.
- Penetration. Se busca que el precio sea un factor que genere mayores ventas. Siguiendo con el ejemplo, en este caso, el nuevo sabor se podría comercializar a un menor precio. Se trata de un enfoque más agresivo que el neutral.

  Generalmente se utiliza para
  - Ganar market share (participación de mercado). Puede implicar el riesgo de entrar en una guerra de precios con la competencia.
  - En los casos de nuevas líneas de productos. Los bajos márgenes harán que a la competencia no le interese ingresar al mercado
  - Mercados saturados en los que ya es difícil diferenciarse por las características del producto.
- Skimming. Se busca conseguir que los clientes paguen lo máximo que estén dispuestos. De acuerdo al ejemplo, en este caso el nuevo sabor

tendría un precio más alto. Suele ser utilizado en los casos de nuevos productos con capacidad limitada.

Al igual que en los modelos presentados anteriormente, una misma empresa puede utilizar distintas estrategias según el producto / contexto / etapa en el que se encuentre el ciclo de vida del producto.

Del mismo modo que los modelos se complementan y varían, lo mismo ocurre con las estrategias (Stiving 2011).

4.2 Modelos de las consultoras

Las consultoras desarrollan sus modelos. En Danone se trabajó el precio y el descuento de precio con dos consultoras. Se describen para mostrar lo que las mismas sugieren en la actualidad para contextos inflacionarios. El modelo de una consultora se denominará “Switching Matrix” y el de la otra “Modelo Ponderado”.

4.2.1 Modelos de las consultoras. “Switching Matrix”

Propone un modelo análisis de precios que se basa en el concepto “switching matrix”. Este concepto implica que en función a los distintos precios, el shopper puede elegir distintos productos de la empresa, los de la competencia o no comprar en la categoría.

Por ejemplo, sea el caso de una empresa que tiene 2 productos, uno con alto precio y contribución, y otro de precio intermedio y menor contribución. Esta empresa solo compite con otra con un solo producto de precio intermedio. Al variar los precios, el shopper puede comprar cualquiera de los 3 productos o no comprar y abandonar la categoría. Obviamente, la empresa buscará que el mayor volumen de ventas sea en el producto (switching) que le genera mayor facturación y contribución por unidad. Para modelizar lo que va a hacer el shopper, se desarrolla la “switching matrix”. Esta matriz muestra qué porcentaje del volumen de un producto va a los otros a medida que se aumentan los precios.

Lo negativo de este modelo es que se basa en linealidad de transferencia. Es decir, al aumentar un precio, supone que siempre va a variar el mismo porcentaje a otro producto. Es obvio que esto no ocurre, basta en pensar en las

curvas de oferta y demanda de la microeconomía. Los porcentajes deberían, en realidad, variar.

Suena interesante contar una herramienta así, pero su armado es complejo y resulta aún más impracticable si se van a hacer variar los porcentajes.

4.2.1 Modelos de las consultoras. “Modelo Ponderado”

Propone un modelo ponderado de precios en función a las necesidades financieras y de market share.

El proceso implica hallar el precio que maximice la contribución y el precio que haga máximo el market share. Luego se pondera cada necesidad en función a la estrategia. Si en un momento la prioridad es el share, se le asigna mayor peso. Si luego la prioridad es la contribución, se modifican los porcentajes.

Por ejemplo, sea el precio que hace máximo la contribución $10 y el que hace máximo el volumen $5. Se busca darle más importancia al market share por lo que se le asigna un factor de 80% quedando 20% para la parte financiera. El precio del producto será $6, que surge de hacer $10*0,2+$5*0,8.

Si se quisiera agregar algún otro factor, solo basta con calcular el precio que lo maximice y agregarle un factor de ponderación.

El aspecto negativo de este modelo es que es un promedio de valores que no asegura que se esté logrando el óptimo.

4.3 Modelos en un contexto inflacionario

Una vez explicados los inconvenientes del contexto inflacionario (Sección 3) y los modelos (4.1 y 4.2), se busca responder cómo se comportan con inflación.

4.3.1 Modelos Tradicionales

Los modelos macro de precio son cost-based, market-based y value-based. Se detallaron sus fortalezas y debilidades. Ahora se va a explicar en que aspectos no responden a los rubros.

Rubro	Cost-based	Market-based	Value-based
Planificación	Sin Planificación de aumentos –Dificultad de estimar los costos – Riesgo Control de gobierno	No hay planificación de aumentos – Riesgo de rentabilidad negativa por no ver los costos – Riesgo Control de gobierno– La competencia puede tener un comportamiento errático	No hay planificación de aumentos – Riesgo de rentabilidad negativa por no ver los costos – Riesgo Control de gobierno - Se desaprovechan los aumentos salariaels para aumentar los precios
Descuento de precio	No habla de descuento de precio	No habla de descuento de precio	No tan asociado – No habla de copago – No lo aprovecha para disminuir el efecto aumento
Arquitectura de precios	Sin Arquitectura de precios ya que depende de los costos	Depende del líder	Extrema Arquitectura de precios – Dificultad por los cambios - No habla de una arquitectura de precios de precios - región/canal
Análisis de Sensibilidad	No hay	Depende del líder	Difícil de aplicar – Difícil alinear a la estrategia

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

4.3.2 Modelos Actuales de Consultoras

A continuación se explican sus falencias en un contexto inflacionario.

- “Switching Matrix”. Falla en la planificación (no tiene en cuenta la macro), no toma en cuenta los descuentos de precio. El switching resulta excesivamente teórico ya que plantea una linealidad en el modelo que no lo hace aplicable.
- “Modelo Ponderado”. No permite un análisis de sensibilidad.

5. Modelo de Danone Lácteos

Desde 2013 a 2016 trabajé en el desarrollo del modelo de Danone Lácteos Argentina. El mismo tiene un enfoque que es benchmark en el grupo Danone. La metodología desarrollada surge de una evolución de aprendizajes y trabajo con consultoras de primer nivel. Está basada en los rubros claves y se traduce en herramientas que permiten modelizar la realidad.
A continuación se describen la importancia del precio en Danone, las herramientas correspondientes a las variables “Precio” y “Descuento de Precio”. Luego se realiza una comparación del modelo de Danone con los tradicionales y de las consultoras (sección 4.1 y 4.2 respectivamente). Se finaliza comparando con los modelos que utiliza la competencia.

5.1 Importancia del Precio en Danone

Lo interesante de analizar Danone es que el precio es un factor decisivo para el shopper. A los efectos de fundamentarlo, se va a realizar un checklist según ciertos criterios (Nagle y Holden 1998). Para cada criterio se va a explicar si la barrera para comprar a Danone es baja o no. En caso de ser baja, el precio se vuelve más importante. Se va a observer que en la mayoría de los criterios es baja.

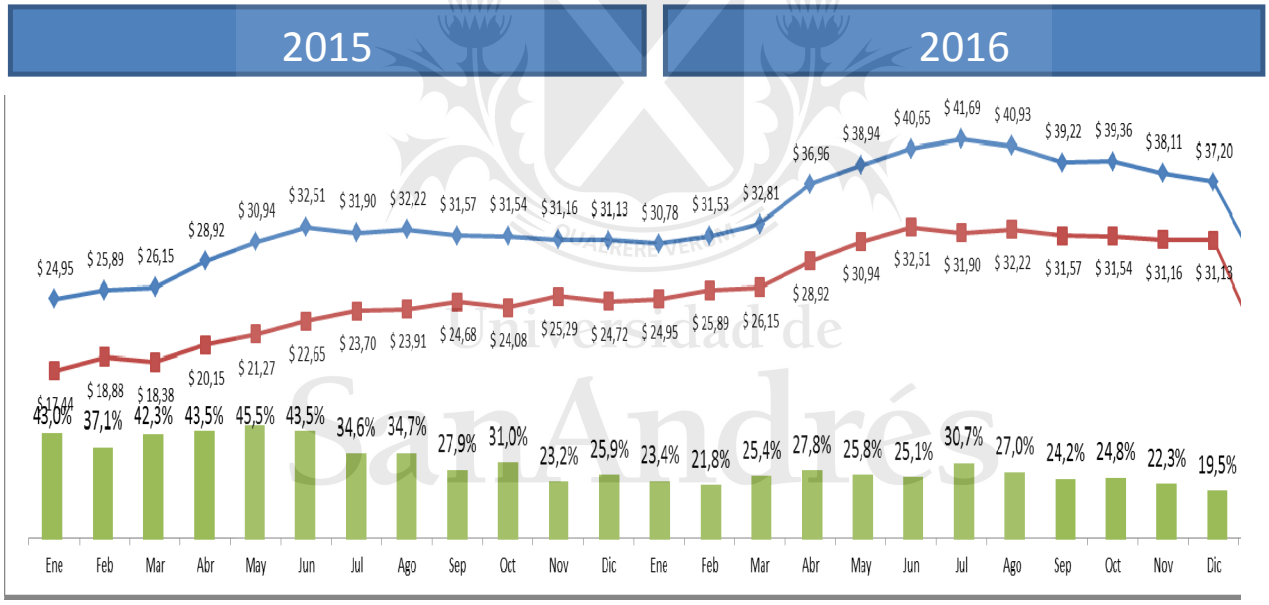
Criterio	**Descripción del criterio**	**Barrera**
Sustitutos percibidos	Al realizar la compra los Compradores conocen los sustitutos y sus precios	Baja. Los productos están en la góndola por lo que es fácil encontrar los sustitutos
Valor de carácter único	El producto tiene un atributo único que lo diferencia de la competencia	Media. Danone tiene la marca La Serenísima como intangible
Costo de cambio	Los compradores tienen que realizar una inversión para cambiar de un producto a otro	Baja. No hay un extra costo por comprar a Danone o a la competencia
Comparación	Dificultad de comparar el producto. Necesidad de especialistas	Baja. Es cuestión de probar el producto.

5.2 Precio

Las herramientas implican la planificación de aumentos entendiendo la macro, precios regionales, precios por canal, la definición de posicionamiento precio, la determinación del precio óptimo y su impacto, el seguimiento de la competitividad.

5.2.1 Planificación. Herramienta para la planificación de Precios

En un contexto inflacionario hay que planificar los aumentos. En el siguiente gráfico se muestra la planificación de "precio/unidad de venta" por mes vs año anterior. La curva azul es el año en curso y la roja el año anterior. Las barras verdes, el inremento de "precio/unidad de venta" respecto al año anterior.



Fuente: Elaboración Propia

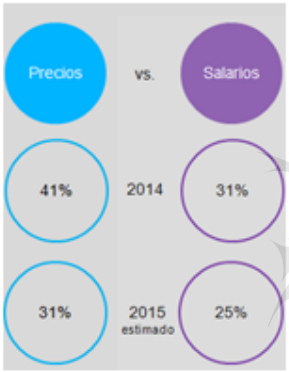
El plan de aumentos tiene en cuenta la macro, es decir, los escenarios y momentos de inflación/devaluación, aumentos salariales (sindicales principalmente) y su impacto en el poder adquisitvo. Se muestra una tabla con la evolución de estas variables en el 2013- 2014, las estimaciones para 2015, y escenarios para Q1 2016 (reactivo y proactivo). Esta información corresponde a finales de 2015. En ese momento se planteaba que Q1 2016 podía tener 2 escenarios, uno más reactivo y otro proactivo.

Concepto	2013 Observado	2014 Observado	2015 Estimado	Q1 16 Reactivo	Q1 16 Proactivo
Índice de Precios al Consumidor "VERDADERO", Var % Dic-Dic	27,9	38,5	27,5	28,7	35,7
Tipo de Cambio "Oficial", En AR$/USD (Fin de período)	6,33	8,57	10,10	11,21	15,96
Devaluación	29%	35%	18%	11%	58%
Índice de Salario Nominal, Var % Dic-Dic	25,9	33,7	29,9	29,2	29,0
Índice de Salario Real, Var % Dic-Dic	-1,6	-3,5	1,9	0,4	-4,9

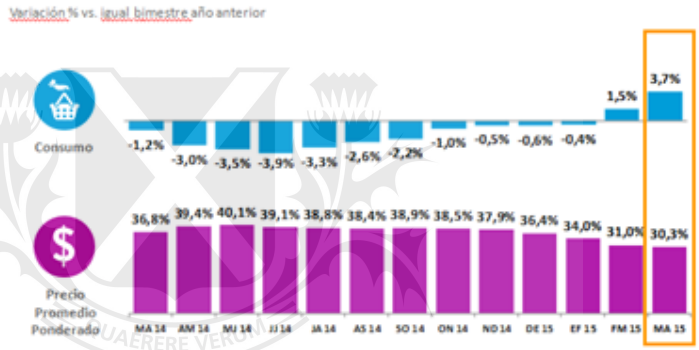
Fuente. Economista Secco Noviembre 2015

Para ello, Danone cuenta con información del mercado a través de 2 consultoras, Kantar y Nielsen. Se muestran las estimaciones de salario y precio de ambas consultoras.

Fuente. Kantar



Fuente. Nielsen



En la columna “Fuente Kantar”, se observa el aumento de precios de un lado vs el de salarios en el otro vs año anterior para el año 2014 y 2015 estimado. Es muy importante ver ambas columnas para tener en cuenta que el poder adquisitvo disminuye.

En el gráfico “Fuente Nielsen”, se observa la evolución bimestral de consumo y de precio promedio vs año anterior. De esta forma se puede saber si el precio vs año anterior de la empresa por encima de la inflación o no. Si está por encima, probablemente la empresa se esté desposicionando respecto a la competencia. Si está por debajo, hay una oportunidad para aumentar.

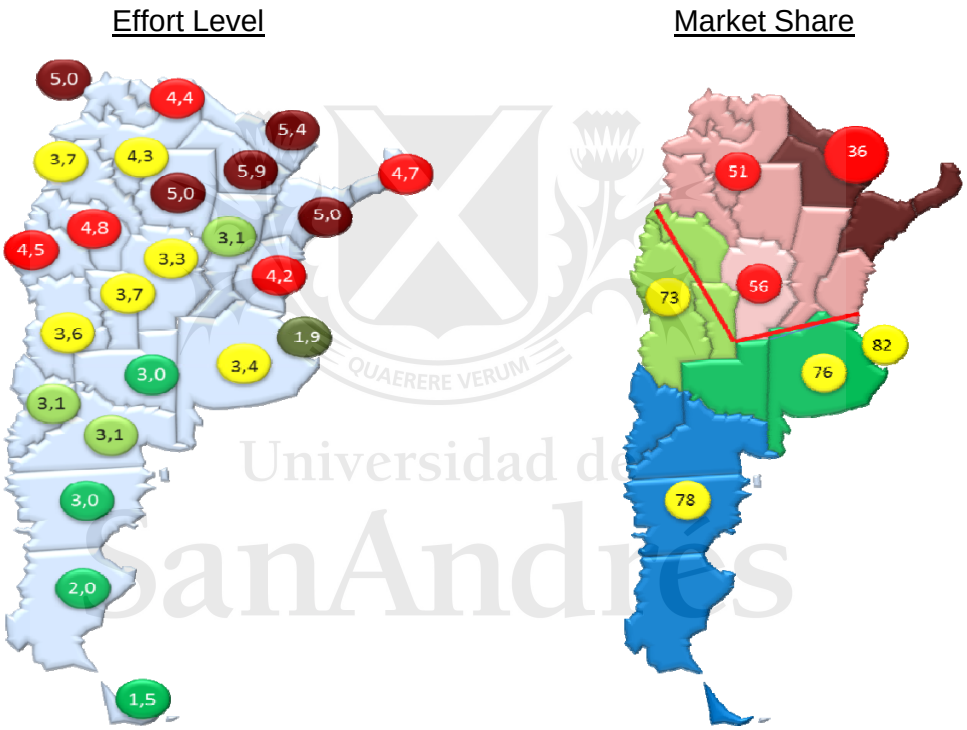
5.2.2 Arquitectura de precios. Estructura de precios regional

Para trabajar los precios regionales en Danone se utiliza el concepto de “*effort level”.* Este expresa el porcentaje de salario que le representa a 1 persona acceder todos los días a 1 yogurt. El effort level depende de la cantidad de integrantes de la familia, los ingresos y el precio del yogur. En Argentina, la zona norte del país tiene un *effort* promedio más elevado que GBA por ser una

zona de menores recursos y familias más numerosas. En la zona SUR del país ocurre lo opuesto. Esto induce a pensar que el precio en la zona norte del país debiera ser menor que en la zona sur.

Otro input es el market share y la estrategia de la empresa. El market share depende entre varias cosas de la cantidad de competidores, su valor (posicionamiento / precio) y la distribución (cantidad de puntos de venta en los que está presente).

Se muestran 2 gráficos de Argentina con estas variables.



Fuente. Danone

Al conjugar que en la zona norte del país hay mayor effort level y menor market share, se observa una oportunidad de trabajar con menores precios.

El análisis se debe hacer en profundidad, por zona / canal / producto, viendo el market share, cantidad de competidores, la presencia de los competidores (distribución) y su precio en relación al de la empresa.

Por ejemplo, si en una zona se observa que hay más competidores, se debe trabajar con menor precio.

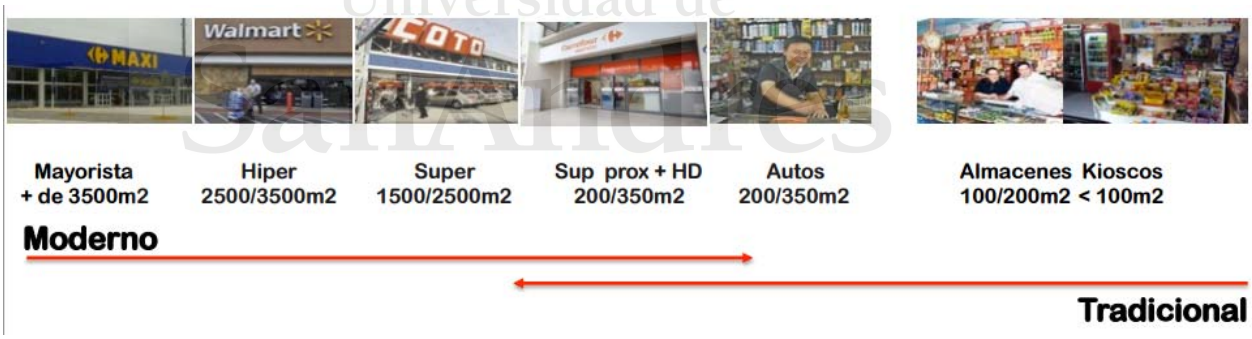
5.2.3 Arquitectura de precios. Estructura de precios por Canal

En las regiones conviven los distintos canales de distribución/venta. La empresa tiene que definir precios y acuerdos comerciales de modo que haya coherencia.

Los canales son:

- MT. Modern Trade = Canal Moderno = Grandes Cuentas. Son las cadenas de supermercados grandes. Ej: Carrefour, COTO, Cencosud, DIA, La Anónima, etc.
- PX. Proximity. Autoservicios y almacenes
- Mayoristas. Canal de pocos centros, de gran espacio, en los que compra el PX. Actualmente, también algunos shoppers. Ej: DIARCO, MAXICONSUMO. etc.
- Distribuidores. Similar al mayorista, solo que entregan el producto en el PX.
- Lecheros. Similar al distribuidor, solo que van a zonas de bajos recursos.

Se muestra una imagen con ejemplos y la superficie que generalmente tienen los canales de distribución. Ejemplo, un Almacén, tiene hasta 200 m^2 de superficie.



Fuente. Nielsen

Obviamente, debido a que hay clientes más o menos rentables, conviene definir una arquitectura que no destruya a los clientes que le convienen a la empresa. Por ejemplo, si un cliente de MT (ej. Carrefour) es menos rentable que un cliente de PX (ej. un almacén),el precio al que se le vende a PX debe ser inferior que el de MT. De manera el shopper encuentre el producto más barato en PX, y lo compre en ese cliente.

5.2.4 Arquitectura de precios. Estructura de Precios por Marca-Formato

Los precios los determina el mercado. Para ello hay que tener en cuenta los productos y precios de la competencia externa e interna.

Se muestra un ejemplo en el que se ven los productos que compiten. Ejemplo Sachet Yogurísimo. Para definir su precio hay que entender a qué precio está la competencia externa, los seguidores de la misma categoría (Sachet Yogs) y de otras categorías (Leche). A su vez, entender el precio de la competencia interna, de los mismos formatos pero otra marca (Sachet marca Ser) y de distintos formatos (Cereales, Batido, Firme, etc).

Se muestra con las imágenes de los productos.

Fuente: Elaboración Propia

Universidad de San Andrés

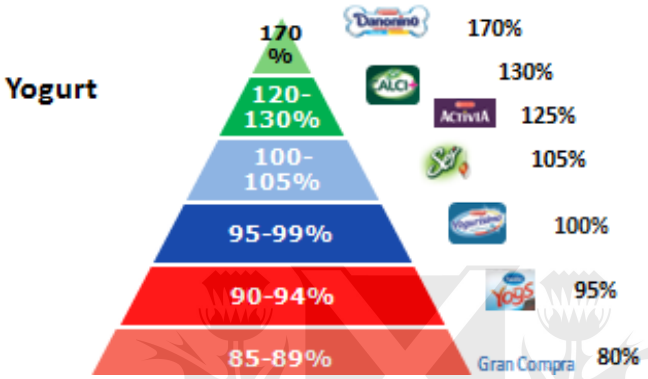
Para poder tener referencia, en Danone se trabaja con Price Index (PI). El PI es un número que indica cuánto por arriba o debajo del precio de otro producto se quiere posicionar. Sirve para calcular el precio de un producto en relación a otro. Ej: si el PI del Sachet Yogurísimo respecto del Sachet Yogs es 105 y el precio de este último es $10, el precio del Sachet Yogurísimo debiera ser $10,5. El cálculo es: $10*105/100 = $10,5.

El PI tiene en cuenta que no todos los productos tienen el mismo gramaje. Siguiendo con el ejemplo, si el gramaje del Sachet Yogs es 1000 y el de Yogurísimo es 1300, el cálculo es: ($10/1000)*1300*105/100 = $13,65.

La fórmula de PI queda :

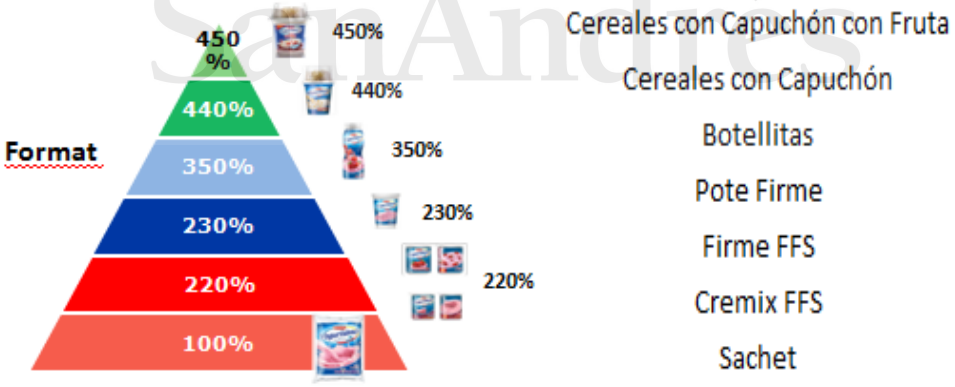
> PI = (Precio unitario Producto 1 / Gramaje Producto 1) * (Gramaje Producto 2 / Precio unitario Producto 2) *100

En el siguiente gráfico se muestra una pirámide con los Price Index de las marcas. Por ejemplo, yogur descremado marca “Ser” está a 105 de “Yogurísimo”. Esto implica que si el Sachet Yogurísimo está a $10, el de Ser debiera estar a $10,5 ($10*105/100). La diferencia de precio se debe a que tiene el beneficio de ser light. Además, que el consumidor es mujer y está dispuesta a pagar un poco más por cuidarse.



Fuente. Danone

La misma arquitectura se construye para los formatos. A mayor valor agregado deben tener un precio por kg superior al Sachet. Por ejemplo Yogures con capuchón como los que figuran con 440% o 450%. Esto se debe a que es más cómodo para comer y satisface más el hambre.



Fuente. Danone

La importancia de esto es la posibilidad de que el shopper deje de comprar en otra categoría y compre los productos de la empresa en las marcas y formatos que le conviene a la empresa. Por ejemplo, si el precio del Sachet es muy bajo, el shopper va a preferir comprar Sachet en lugar de la botellita. Pero tal vez la

empresa prefiere que el shopper compre la botellita por ser más rentable. Entonces se debe acercar el precio de la Botellita al Sachet (Price Index) para lograr esa transferencia de compra (switching).

5.2.5 Sensibilidad. Herramienta para la definición cuantitativa del posicionamiento

La diferencia de precio respecto a la competencia debe tener un sustento cualitativo y cuantitativo. La información cuantitativa, permite realizar un análisis de sensibilidad de precios.

La información cuantitativa se obtiene trabajando con regresión lineal. Se muestra un ejemplo del Yogurísimo Sachet y la Leche. Se toman 2 inputs

1- La evolución del market share entre Yogurísimo Sachet y la Leche (en el gráfico variación Market Share)
2- La evolución del gap de precios entre estos. Se trabaja como Price index (en el gráfico Variación gap)

Se calcula la correlación y la misma da 91%. Es decir, hay una fuerte correlación entre el market share y el gap de precios (Price Index).

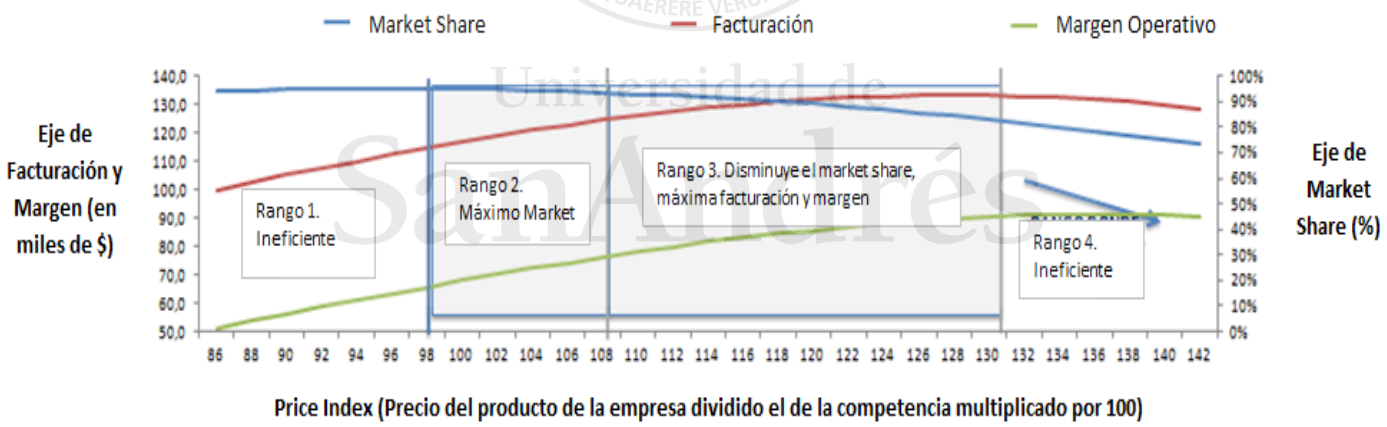
Fuente. Danone

De todas formas, hay que tener en cuenta que para lograr cambios de hábito entre categorías lo primordial es el trabajo de marketing. Los precios afectan a qué producto de la categoría va a comprar el shopper, no si va a comprar o no en la categoría. Para lograr que compre en la categoría, se necesitan mayores cambios de precios (Stiving 2011).

Una vez identificada la competencia y validada con una fuerte correlación, se puede hacer un análisis de sensibilidad. Para entender este punto, puede ser útil repasar el 2.1 sobre P&L. Si resulta complejo, se puede saltear.

Para realizar el análisis de sensibilidad, se grafica la evolución del market share en función a los distintos price index. El price index se hace variar manteniendo el precio de la competencia fijo y haciendo variar precio del producto de la empresa. Obviamente, a medida que aumenta el price index, disminuye el market share. Con el precio y el market share (volumen), se pueda calcular la facturación y el margen operativo.

Se muestra un gráfico con un ejemplo.



Fuente. Danone

En el gráfico se observan rangos. Los rangos útiles son el 2 y el 3, que van desde 98 hasta 130 de index. El resto son ineficientes. Por ejemplo, si se busca maximizar el share, el index es 98. Se releva el precio de la competencia y se lo multiplica por el index. Si la competencia está a $10, se lo multiplica por 98/100, dando como resultado $9,8.

El PI que se selecciona debe estar alineado a la estrategia.

5.2.6 Herramienta para el seguimiento de la competitividad

La empresa debe tener una bitácora de aumentos suyos y de los competidores.

Empresa	Canal	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	jun-15	ago-15
Danone	MT	19-11 se aumentó un 5%		21-1 se aumentó un 5,2%			14-4 se aumenta un 4,5%	2-6 se aumenta un 6%	19-08 aumenta 4%. No: Flanes - G. Compra
	PX	1-11 se aumentó un 6%	24-12 se aumentó un				1-4 se aumenta un 4%	1-6 se aumenta un 4,4%	1-8 se aumenta un 6%
MHSA y Sancor	MHSA Leches	19-11 se aumentó un 3,6%			13-2 se aumentó un 5%	9-3 se aumentó un 2,6%		3-6 se aumentó un 4,5%	
	MHSA Resto	19-11 se aumentó un 8,9%			13-2 se aumentó un 5%	9-3 se aumentó un 2%		3-6 se aumentó un 4%	
	Sancor	19-11 se aumentó un 4%			Cambio márgenes de 20% a 26%			15-6 se aumentó un 13% - 22-6 GC 4,5%	

Fuente. Danone

Además, realizar un seguimiento semanal de los precios para entender si hay oportunidades para aumentar.

Se muestra el seguimiento de Danone, un eje se observan los productos que se comparan. La comparación de precios se hace en ambos canales, Grandes Cuentas y Proxi. El price index real se compara con el price index target.

Clarificación			Grandes Cuentas				Proxi			
	DANONE	SanCor	DANONE	SanCor	Price Index Real	Price Index Target	DANONE	SanCor	Price Index Real	Price Index Target
Productos en PRECIOS CUIDADOS			$ 27,85	$ 22,40	124,3%	105,0%	$ 32,49	$ 29,25	111,1%	105,0%
			$ 22,59	$ 18,60	121,5%	105,0%	$ 25,99	$ 23,98	108,4%	105,0%
			$ 7,80	$ 8,25	94,5%	105,0%	$ 10,99	$ 9,75	112,7%	105,0%
			$ 9,55	$ 6,80	140,4%	105,0%	$ 11,49	$ 9,49	121,1%	105,0%
AV			$ 14,15	$ 12,55	112,7%	105,0%	$ 16,49	$ 14,49	113,8%	105,0%
			$ 14,45	$ 14,35	100,7%	105,0%	$ 16,99	$ 15,49	109,7%	105,0%
			$ 13,49	$ 17,45	77,3%	80,0%	$ 15,99	$ 17,49	91,4%	80,0%
Liquids			$ 19,35	$ 19,69	98,3%	105,0%	$ 19,99	$ 21,49	93,0%	105,0%
			$ 20,99	$ 20,95	100,2%	95,0%	$ 24,49	$ 23,49	104,3%	95,0%
			$ 21,49	$ 20,35	105,6%	105,0%	$ 25,99	$ 21,49	120,9%	105,0%
Cindor			$ 24,79	$ 19,09	129,9%	105,0%	$ 28,49	$ 20,49	139,0%	105,0%

Fuente. Danone

5.3 Descuento de precio

Descuento de precio. Las herramientas implican la planificación a largo plazo, planificación de descuento detallada del mes siguiente, análisis de las acciones anteriores (post mortem) y recomendación de acciones.

5.3.1 Herramienta para la planificación de Descuento de precio a largo plazo

Para los distintos canales se planifican los aumentos (color gris en la tabla). Luego se planifican el descuento que se va a realizar en función a los aumentos y la capacidad de ejecución de cada canal. Esto se apertura a nivel producto.

Planificación a largo Plazo		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Aumento de precio	Canal Moderno	9%	4%	0%	4%	0%	5%	1%	6%	0%	5%	0%	5%
	Canal Proxi	7%	3%	0%	4%	0%	5%	0%	6%	0%	5%	0%	5%
Descuento de Precio	Canal Moderno	7%	6%	6%	7%	6%	6%	8%	9%	7%	9%	7%	9%
	Canal Proxi	14%	13%	12%	12%	11%	10%	8%	9%	7%	9%	7%	9%

Fuente: Elaboración Propia

5.3.2 Herramienta para la planificación de Descuento de precios detallada del mes siguiente

En Danone, el 80% de las acciones descuento de precios que se hacen se planifican. Estimar la inversión que se va a hacer, cuánto volumen adicional va a traer, dónde se va a ejecutar. Hay una tabla de cada cliente con las acciones por producto/fecha.

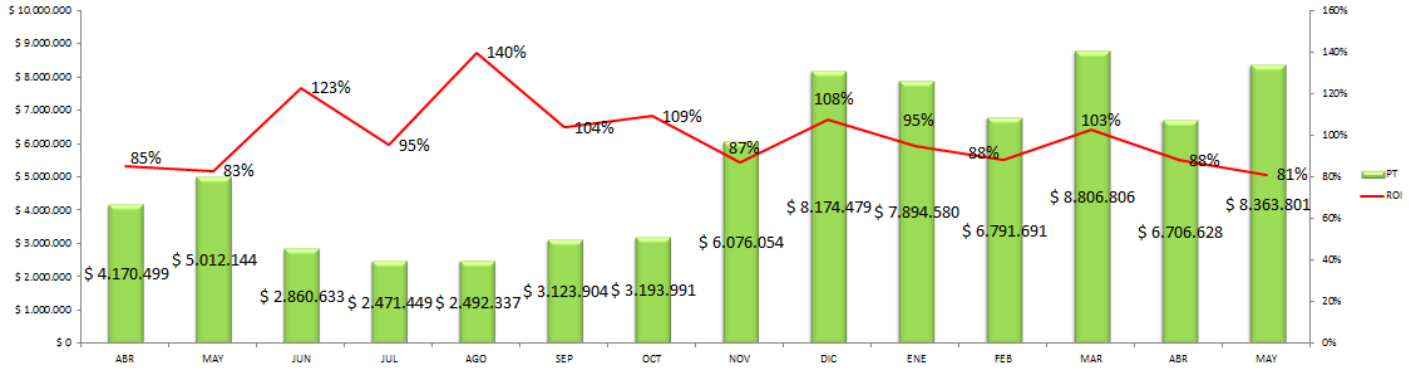
Por ejemplo, se observa una cadena. Figuran los productos, fechas y los tipos de acciones que se van a realizar. En la primera línea se oberva que el YSS Bebible Tetra de 1000 gr. en el día 10-6 y 11-6 va a tener una acción de descuento de precio de 3x2 (lleve 3 unidades y pague 2).

MARCA	Producto	08-jun	09-jun	10-jun	11-jun	12-jun
YOGURISIMO	YYS Bebile Tetra x 1000			3x2	3x2	
	Yss Cremix Ecolean 960gr					2DO AL 50%
	YSS Sachet 1300 Forti					
	YSS Firme FFS X4 Fortificado			2do al 50%	2do al 50%	
	YSS Con Cereal Fort 166gr				4x3	
	Yogurisimo C/ Cereales Frutales 162Gr					
	Yogurisimo C/ Bolas de Chocolate 162Gr	4x3		4x3		
	YOGURISIMO	30%				
SER	Ser Postre x2				3x2	3x2
	SER Bebile Tetra x 1000	3x2			3x2	3x2
	Ser Flan x 2					
	SER Yogur					
DANETTE	Postre Danette Tofi 120 gr					2DO AL 50%
	Danette Postres x2	3x2	2DO AL 50%	2DO AL 50%	2DO AL 50%	3x2
	DANETTE	30%	2DO AL 50%	2DO AL 50%	2DO AL 50%	2DO AL 50%
CASANCREM	Casancrem Pote 300gr light	2do al 50%	2DO AL 50%	2DO AL 50%	2DO AL 50%	2DO AL 50%
	Casancrem Pote 500gr Clásico	2DO AL 50%	2DO AL 50%	2DO AL 50%		2DO AL 50%
	CASANCREM	2DO AL 50%	2DO AL 50%		2DO AL 50%	2DO AL 50%
	Dulcecrem	3X2	3X2	3X2	3X2	3X2
SERENITO	Serenito Comun Vainilla	2DO AL 50%		2DO AL 50%	2DO AL 50%	2DO AL 50%
	Serenito Combinado			3X2	3X2	3X2
	Serenito Confites		4x3		4x3	
	Postre Serenito c/ Confites Mogul 122Gr		2DO AL 50%	2DO AL 50%	2DO AL 50%	2DO AL 50%
	SERENITO	30%				
	Serenito Pocrush				3x2	3x2
DANONINO	DANONINO	3X2		3X2		3X2
CALCI+	CALCI+	30%		3X2		
ACTIMEL	ACTIMEL					

Fuente. Danone

5.3.3 Herramienta para el post mortem de las acciones

En el proceso de aprendizaje se debe analizar lo que ocurrió el mes anterior para poder mejorar. Se muestra un gráfico de cuánto se invirtió en $ y que eficiencia tuvo (línea roja). Un porcentaje superior a 100% implica que la acción repaga (payback) su inversión.

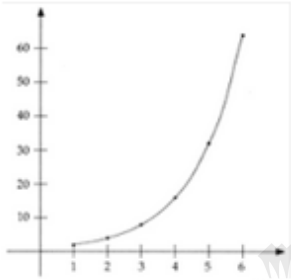


Fuente. Danone

Se observan meses con un porcentaje inferior a 100%. Eso se debe a realizar descuentos de precios que requerían crecimiento de ventas que no ocurrió.

Por ejemplo, se muestra el crecimiento necesario para repagar un descuento en Yogurísimo Sachet.

Descuento	Crecimiento para repago
10%	53%
15%	108%
20%	225%



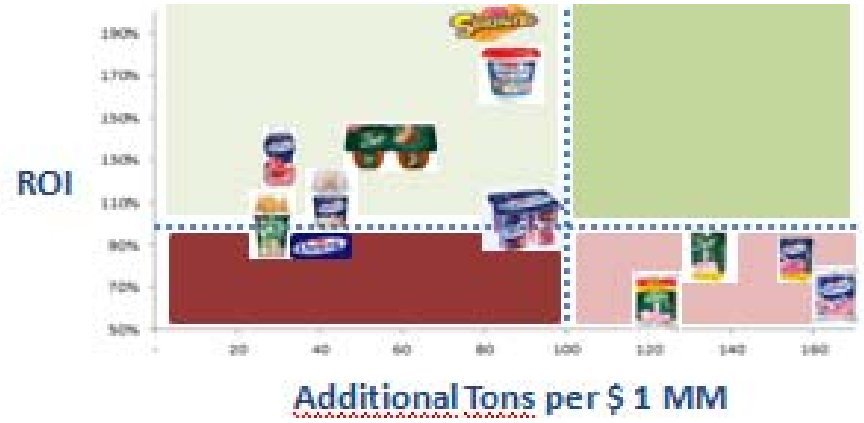
Fuente: Elaboración Propia

Tal vez, con un descuento del 10% se alcance un crecimiento de 53%, pero con un descuento del 15% no se alcance un crecimiento de 108%.

Se observa que a medida que se aumenta el descuento, aumenta exponencialmente el crecimiento para repago.

5.3.4 Herramienta para la recomendación de las acciones

Todos los análisis de las acciones realizadas (postmortem) generan una bitácora de acciones que permite hacer recomendaciones. A continuación, un gráfico de los distintos formatos en donde el eje “y” es el repago (ROI) y el eje “x” el volumen adicional en toneladas por cada $1 Millón invertido. El gráfico de divide en 4 cuadrantes. Las zonas verdes son las que repagan y hay que seguir haciendo. La roja intensa no repaga, por lo que no hay que hacer más acciones. La zona roja suave, no repaga, pero trabajando el copago se puede llevar a la zona verde.



Fuente. Danone

Con este gráfico, si se quiere buscar el máximo volumen adicional, se accionaría los productos de la zona roja suave (Sachet y Tetra). Si se busca rentabilidad, se hacen acciones en la marca Serenito.

El gráfico se puede hacer poniendo en el eje Y la rentabilidad, para buscar accionar sobre productos que hagan aumentar la rentabilidad de la empresa.

5.4 Comparación del modelo de Danone con los tradicionales y de consultoras

En este punto realiza una comparación de modelo de Danone respecto de los modelos tradicionales buscando puntos en común y diferencias.

El modelo de Danone agrega la parte de planificación de precios, precio-descuento de precio, arquitectura de precios y análisis de sensibilidad. De todas formas, se puede observar que trabaja un híbrido entre los 3 modelos macros.

- Cost-based
    - En común. En ambos se lograr cubrir los costos porque se planifica los aumentos para cubrir los costos. Al definir el aumento por producto, se observa que la rentabilidad del producto esté en el rango de lo esperado.
- Market-based
    - En común. Trabaja un con index respecto a un producto de referencia.

- Diferencias. La sensibilidad permite que el index sea el apropiado de acuerdo a las necesidades del negocio (hay un ejemplo en la sección 5.1.5).

- Value-based
  - En común. Se busca maximizar el beneficio trabajando segmentación. El price index tiene un supuesto estadístico que se puede asociar al modelo de value-based por características.
  - Diferencias. La Arquitectura de precios limitada se logra con una arquitectura que da orden. Al trabar con una bitácora de descuento se logra mejorar y maximizar los ingresos.

5.5 Comparación del modelo de Danone con la competencia

En este punto realiza una comparación del modelo de Danone respecto de los competidores directos. Los mismos son Sancor (segundo más importante en share) y Mastellone (primero en share en leche).

Se observan 3 modelos distintos. Danone más orientado a Hi-Low, Mastellone EDLP y Sancor algo intermedio.

Danone aumenta más que el resto de las empresas con lo que logra financiar la mayor agresividad de descuento de precio. Mastellone aumenta los precios casi tanto como Danone pero tiene poco descuento de precio.Sancor es quien menos aumenta y trabaja con un descuento de precio medio.

Los resultados indican que el mejor volumen y facturación lo logra Sancor, luego Danone y por último Mastellone.

Se observa el cuadro:

	DANONE	SanCor	Mastellone
Modelo	Hi-Low	Hi/Low - EDLP	EDLP
Aumento Precios Q1 2016	25%	10%	19%
Descuento de Precio	Alto	Medio	Bajo
Volumen Q1 2016 vs YA	+0,6%	+13,7%	-9,2%
Facturación Q1 2016vs YA	+25,3%	+31,3%	+18,5%

Fuente. Danone

Se puede concluir que no conviene trabajar todo el portafolio en Hi-Low sino que resulta útil elegir “batallas” de EDLP.

6. Recomendaciones al modelo de Danone Lácteos

Se proponen mejoras en lo relacionado a precio y descuento de precio. Entre las recomendaciones figura cómo trabajar los acuerdos comerciales.

6.1 Precios

6.1.1 Redefinición trimestral del price index en función a la estrategia

Los price index se actualizan anualmente. Debieran ser actualizados al menos trimestralmente en función a las prioridades de la empresa. Si la prioridad es volumen la empresa debiera tener un precio menor, por lo que el price index disminuye, si fuera rentabilidad el price index aumenta.

6.1.2 Definir rangos claros de contribución marginal sobre ventas

Al realizar la lista se tiene la información de rentabilidad del mes anterior. Se pueden definir targets o simular rentabilidades a futuro. De esta forma se asegura y simplifica dar la rentabilidad esperada.

Para mejorar la estimación se debiera trabajar con el coso de reposición a futuro NIFO que implica “próxima entrada-primera salida” (Nagle y Holden 1998).

6.1.3 Definir los precios con las cadenas

Cada cadena de supermercados tiene su propia estrategia y posicionamiento comercial. Jumbo / Disco por ejemplo, busca brindar una “experiencia de compra” a sus clientes, por lo que no tiene como prioridad el precio. En cuanto que DIA busca tener el menor precio. A su vez, las cadenas también tienen una apertura propia de precios por región. La mejora propuesta es revisar la propuesta con los clientes. Por ejemplo, no debe ocurrir proponer bajar el precio en una zona, en la que el cliente deseara tener una política de precio alto.

Universidad de SanAndrés

6.1.4 Adhesión a precios

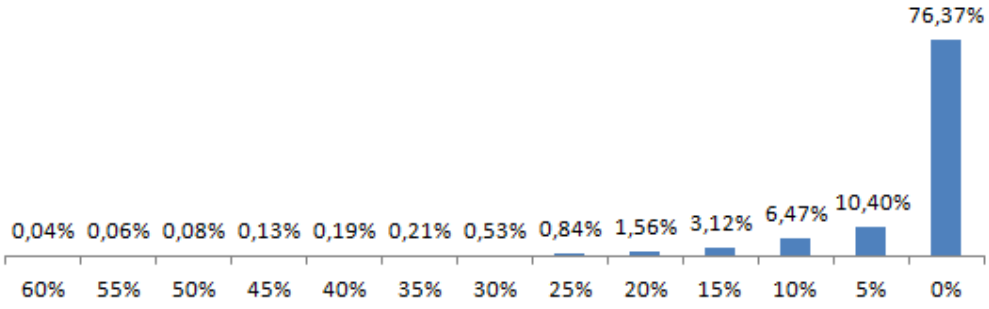
Los supermercados no respetan los precios que la empresa les sugiere. Para ello, se debiera informar al cliente que como requisito indispensable para mantener sus descuentos en factura, debe respetar a rajatabla los precios sugeridos por la empresa. Debido a que el impacto los descuentos en factura es muy alto, el cliente debiera tener motivación suficiente para acordar esta política. En caso extremo, se puede evaluar dejar de venderle al cliente para evitar los riesgos de tener inconsistencias en el mercado que afectaran a la totalidad de la operación,

6.2 Descuento de precio

6.2.1 Política Comercial

El modelo actual de Danone permite que casi un 20% del descuento de precio se defina directamente en el punto de venta. La ventaja es que se puede reaccionar más rápido respecto a lo que haga la competencia. El problema es que la fuerza de ventas se ve tentada a accionar en los clientes más importantes para lograr sus objetivos de volumen. La propuesta es limitar el descuento por cliente plasmado en una política comercial.

Se puede ver el efecto “Whale curve”. Mes de Octubre 2015. En el eje x el porcentaje de descuento de precio sobre facturación, las barras son el porcentaje de clientes. Se puede observar que menos del 5% de los clientes tiene un descuento superior al 20%. Este descuento da un rentabilidad baja en esos clientes. El 75% de los clientes, no tiene descuento de precio.



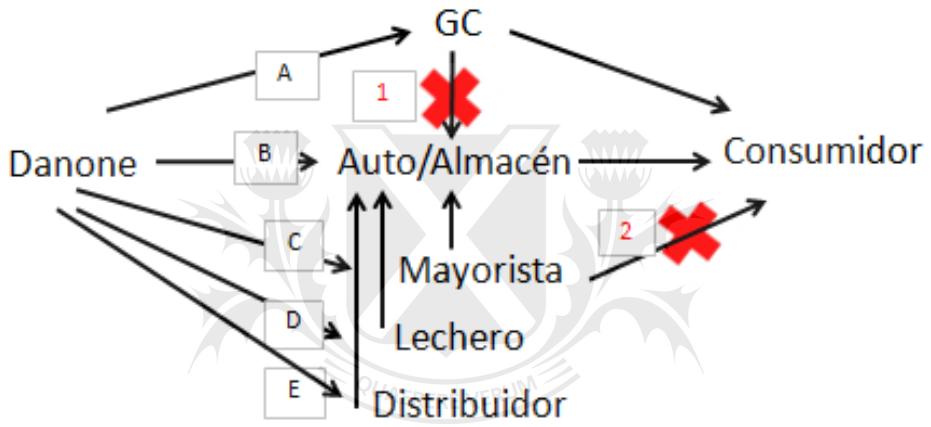
Fuente: Elaboración Propia

Una política comercial es un documento de la empresa validado internamente que contiene lo que se puede y lo que no se puede hacer.

> “Pricing Policy Areas To avoid new profit leaks occurring, similar policies need to be set across all major areas of customer interaction: price discounts, order size and frequency, freight and handling, samples, returns and warranties, rebates, payment terms.”(Meehan et al. 2011).

6.2.2 Acción alineada entre los diferentes canales

Al realizar descuento de precio, se corre el riesgo de que a un canal le convenga comprar a otro y no a la empresa. Se muestra el flujo posible de producto desde Danone hasta el Consumidor.



Fuente: Elaboración Propia

Hay 2 canales que se quieren evitar.

A.1 Que el Auto/Almacén compre en las Grandes Cuentas y no a Danone

C.2 Que el consumidor vaya al mayorista

El camino 2. es difícil evitarlo.

El camino 1. se puede evitar y requiere que el descuento de precio entre canales esté bien coordinado.

Se muestra un ejemplo al realizar una dinámica descuento de precio en Yogurísimo Sachet del tipo lleve 3 pague 2 (3x2). En la columna “Danone Fact$” (color azul) se observa cuánta dinero le deja a la empresa. En las columnas de marrón y verde el margen en % y $ que le queda a los canales. Columna “Precio Consumidor” lo que paga el consumidor. Columna “GAP entre Consumidor y Danone” la diferencia en porcentaje entre lo que paga el consumidor y lo que le ingresa a Danone. Esto último, es el margen total que se queda el canal.

Circuito	Canales por Circuito		Danone Fact $	Canal	Mg %	Mg $	Canal	Mg %	Mg $	Precio Consumidor	GAP entre Cons y Danone
A	GC		$ 10,3	GC	38%	$ 3,9				$ 14,26	38,0%
B	Auto/Al		$ 19,6	Auto/Al	22%	$ 4,4				$ 23,99	22,4%
C	Mayorista	Auto/Al	$ 18,2	Mayorista	10%	$ 1,8	Auto/Al	20%	$ 4,0	$ 23,99	32,0%
D	Lechero	Auto/Al	$ 18,7	Lechero	7%	$ 1,3	Auto/Al	20%	$ 4,0	$ 23,99	28,4%
E	Distribuidor	Auto/Al	$ 17,0	Distribuidor	18%	$ 3,0	Auto/Al	20%	$ 4,0	$ 23,99	41,4%
A.1	GC	Auto/Al	$ 10,3	GC	38%	$ 3,9	Auto/Al	68%	$ 9,7	$ 23,99	132,1%
C.2	Mayorista		$ 18,2	Mayorista	30%	$ 5,5				$ 23,63	30,0%

Se observa que el camino A.1, le deja menos dinero a Danone ($10,3) y el consumidor lo paga a precio regular ($23,99) por lo que el margen del canal es máximo 132,1%.

6.2.3 Proceso de planificación del mes siguiente

En Danone se realiza la planificación de Descuento de precios a nivel de cada cliente con las acciones por producto/fecha. Para ver un ejemplo ir al punto 5.2.2.

El inconveniente que había es que lo que figuraba en la planificación no coincidía con la estrategia definida y a veces con lo que ocurría en el punto de venta. A modo simple, se definía accionar el producto A, en la herramienta de planificación figuraba el producto B y en el punto de venta se accionaba el C.

Para ello se armó un proceso mensual. En el mismo participan el área de “planificación” (quien define los lineamientos y controla) y el área de “ventas” (quien completa la herramienta).

A continuación se muestra el esquema del proceso. El mismo consta de 5 etapas, cada uno a cargo de planificación o ventas. En la etapa 1 planificación da los lineamientos (define el “A”), en la siguiente etapa ventas carga la herramienta. En la etapa 3 “planificación” da feedback y en la siguiente etapa “ventas” ajusta la herramienta. De este modo se logra que no exista diferencia entre los lineamientos y la herramienta (entre “A” y “B”). En la semana 5 “planificación” comparte la herramienta con una auditoría para que lo controle. Con esto se evita que haya diferencias entre lo planificado y lo que ocurre en el punto de venta (entre “B” y “C”).

Etapa	Responsable	Descripción	Propósito
1	Planificación	Objetivos – Promo Allocation – Análisis del Mes anterior	Dar herramientas y lineamientos
2	Ventas	Primera caga Herramienta	Ajustar a las necesidades del cliente
3	Planificación	Dar Feedback	Revisión
4	Ventas	Herramienta Ajustada	Ajustar según recomendación
5	Planificación	Publicación Herramienta	Validación con Directores + Información para auditaría

Fuente: Elaboración Propia

6.2.4 Modelo híbrido EDLP – Hi/Low

En el punto “5.5 Comparación del modelo de Danone con la competencia” se observa que el modelo de gestión de Sancor logra buenos resultados en volumen y facturación. Esto desafía a Danone a lograr encontrar productos en los cuales trabajar el EDLP.

6.3 Acuerdos Comerciales

Acuerdos comerciales. En el “Waterfall” se encuentran los acuerdos comerciales con los clientes. Esto implica una gran inversión por parte de la empresa.

6.3.1 El acuerdo es un contrato y debe ser cumplido

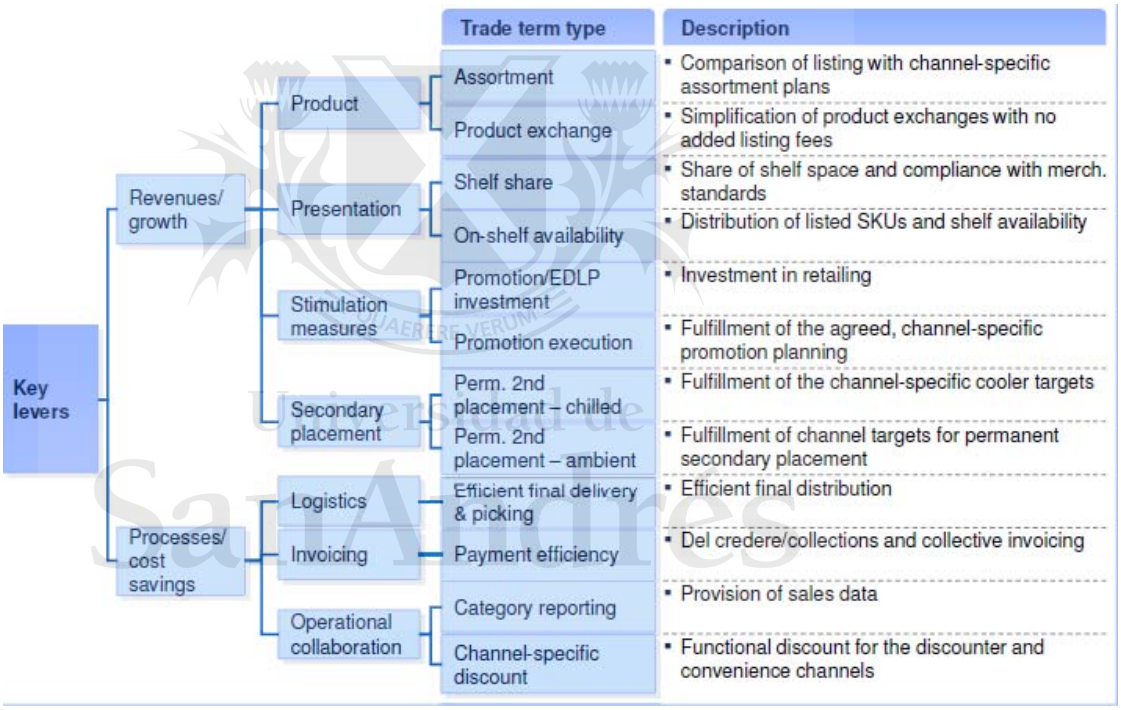
Debido a ello, una de las sugerencias es trabajar el “enforcement”. Para ello, los puntos variables se deben pagar o no en función al cumplimiento. Por ejemplo, si en el acuerdo se paga un 2% sobre las ventas por crecer un 5% en volumen vs año anterior, solo pagarlo si ocurrió.

6.3.2 ROI de los puntos que figuran en el acuerdo

En los acuerdos figuran varios puntos y se paga un porcentaje por cada uno. Por ejemplo: punteras, compartir las ventas del cliente, posibilidad de hacer descuento de precio con promotoras en el punto de venta. La sugerencia es que se haga el ROI de cada punto para entender si justifica que figure y hasta qué porcentaje se debe reconocer.

Por ejemplo, si el cliente no respeta los precios que sugiere la empresa, en el acuerdo se puede pedir que lo haga. Si el cliente tiene a poner un precio un 5% superior al precio sugerido, repaga que en el acuerdo figure menos de 5%.

Ejemplo de puntos que figuran en un acuerdo. Compartido por Mckinsey.



Fuente. José Carluccio empleado de la Consultora Mckinsey, archivo adjunto en correo electrónico del 7 de Septiembre de 2015

6.3.3 Template

Hay distintos tipos de clientes: MT, Proxi, Mayoristas, etc. (ver Sección 5.1.3). Se debe hacer un template para cada tipo de cliente en función a lo que aplique.

Por ejemplo, en los almacenes no hay punteras, no tiene sentido negociar por punteras cuando no hay.

Ejemplo de Template.

Entre Danone S.A. y -- convienen el siguiente acuerdo comercial.

Danone S.A. otorgará el (5 o 3%) de la bonificación sobre la facturación neta mensual por el cumplimiento de los siguientes conceptos detallados

Destinar a los productos de Danone S.A. el espacio acordado

Respetar los precios sugeridos por la lista de Danone Argentina S.A

Aplicar las acciones y campañas comerciales (Ofertísimas - Snack Saludable - etc.)

El Acuerdo tiene vigencia desde el --/--/-- hasta el 31/12/2016.

El compromiso asumido es de cobertura -- e involucra a todas las sucursales de --.

El acuerdo será nulo ante el incumplimiento de lo arriba detalladas y podrá ser rescindido por parte de Danone Argentina S.A. con la sola notificación escrita.

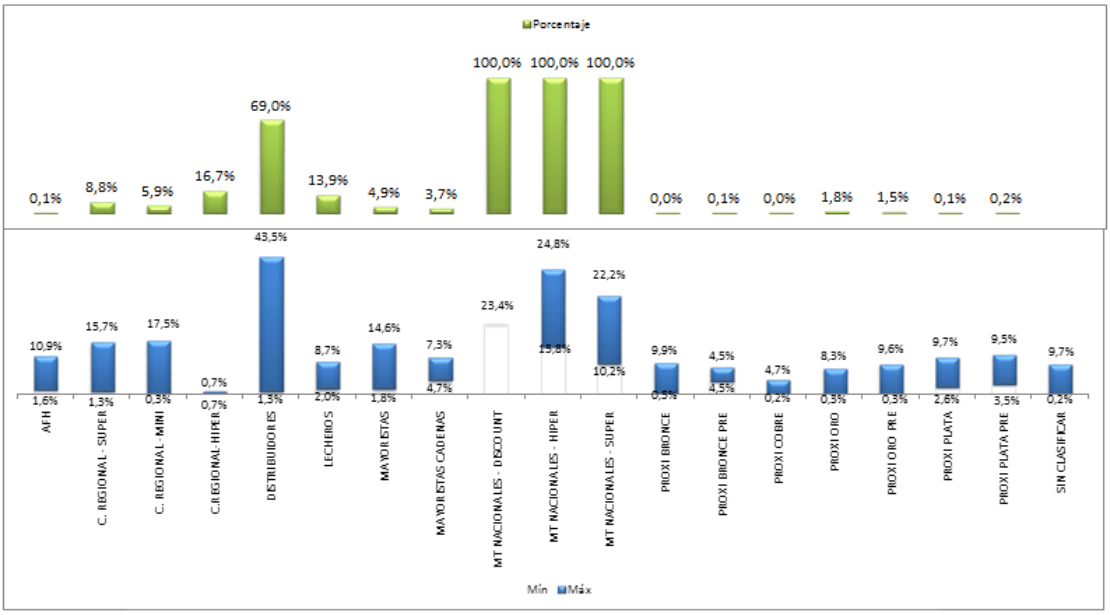
Se firman 2 ejemplares

Fuente: Elaboración Propia

6.3.4 Target cantidad de clientes con acuerdos comerciales por tipo de cliente

El acuerdo comercial es una inversión que hace la empresa con clientes para ayudarlos a crecer. Se deben definir qué cantidad de clientes van a tener acuerdo por tipo de clientes. Por ejemplo, el 100% de los clientes de los supermercados van a tener acuerdo, el 20% de los Mayoristas, etc.

Se muestra un gráfico de Danone con la variabilidad de acuerdo y porcentaje de clientes con acuerdo. La clasificación de clientes es un poco más compleja (excede a este trabajo explicarla).



Fuente. Danone

El gráfico verde muestra algunas clasificaciones, el 100% de los clientes tiene acuerdo. En otros casos, el 0%. El gráfico azul muestra los valores mínimos y máximos de acuerdo. Se evidencia una gran variabilidad por no tener templates.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

7. Conclusión

La variable del P&L que genera mayores resultados económicos es la gestión de precio. Las empresas actualmente no la están aprovechando al máximo. Además, hay que considerar que es determinante para el logro de la estrategia. El contexto inflacionario genera inconvenientes que dificultan su gestión. En este trabajo se concluye que es posible gestionar el P&L en un contexto inflacionario.

La inflación genera inconvenientes. Los mismos se agrupan en 4 rubros.

1. La planificación de aumentos es consecuencia del VUCA entorno, variabilidad de costos y aumentos recurrentes. El entorno es tan cambiante por lo que debe haber un plan de aumentos.
2. El concepto precio-descuento de precio surge debido a que no existen los precios absolutos sino que relativos. A su vez, se aprovecha el descuento de precio para disminuir el impacto de los aumentos. Los modelos deben tener presente que el precio y el descuento de precio trabajan en conjunto.
3. La Arquitectura de precios tiene que ser limitada ya que los aumentos recurrentes dificultan e imposibilitan el análisis. Por lo tanto, tiene que haber una estructura de precios entre marcas - formatos y canal - región.
4. Los análisis de sensibilidad permiten asegurar que se trabaja con el óptimo deseado en función a las necesidades del negocio.

Para gestionar el precio, existen modelos tradicionales (cost plus, market based y value based) y de las consultoras (switching matrix y el modelo ponderado de factores). Estos modelos tienen sus ventajas y desventajas. Tienen que común en que fallan en dar una respuesta adecuada a los rubros de inconvenientes presentados en este trabajo. Por lo tanto, para ser aplicados en un contexto inflacionario deben ser adaptados.

Universidad de San Andrés

El modelo de Danone no se puede generalizar para todas las empresas. Pero sirve como guía para adecuar a otras empresas. Además, queda claro que para Danone el precio es un elemento clave para el shopper por la baja barrera para encontrar y comprar productos sustitutos.

El modelo de Danone es muy completo. El Pricing contempla un plan de aumentos que tiene en cuenta el macro entorno y las distintas realidades del país (effort level, share, competidores). La Arquitectura de precios tiene una estructura de price index por canal y marca-formato. Los price index se obtienen con un análisis de sensibilidad lo que permite obtener el óptimo en función a la estrategia. En el modelo el descuento de precio se trabaja conjuntamente con el precio. Se planifican los descuentos de precios y se analizan sus resultados.

El modelo puede ser mejorado. Trabajando el precio con los clientes e implementando un proceso de revisión de los índices. Desarrollando una política comercial que incluya los descuentos de precio dentro de un modelo estratégico consistente con los objetivos de la empresa.

El precio es una herramienta clave y fascinante que resulta más compleja cuando hay inflación. Este trabajo contribuye a entender su dinámica y a contar con un enfoque analítico más enriquecedor que los habitualmente utilizados.

Universidad de San Andrés

8. Bibliografía

- Marn, Micheal V y Robert L. Rosiello.1992. *Managing Price, Gaining Profit.* Harvard Business Review.

- Meehan, Julie, Micheal G. Simonetto, Larry Jr. Montan y Chistopher A.Goodin. 2011. *Pricing and Profitability Management: A Practical Guide for Business Leader*s. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd. Edición Kindle.

- Muscatelli, Natalia. 2015. "Lluvia de promociones para reactivar el consumo". *Clarín*, 17 Mayo, http://www.ieco.clarin.com/economia/Lluvia-promociones-reactivar-consumo_0_1358864157.html

- Nagle, Thomas T. y Reed K. Holden.1998. *Estrategias y tácticas para la fijación de precios*. Ediciones Granica S.A., España.

- Ogbuehi, Alphonso.2011. "Pricing Strategies in High-Inflation Markets: Implications For The Multinational Corporation." *Journal Of Applied Business Research,* Vol 9, number 1, páginas 44-49 http://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/JABR/article/viewFile/6093/6171

- Phillips, Robert .2005.*Pricing and Revenue Optimization*. California: Stanford University Press. Edición Kindle.

- Stiving, Mark.2011. *Impact Pricing: Your Blueprint for Driving Profits*. Wisconsin: CWL Publishing Enterprises, Inc. Edición Kindle.

- Tacke. Georg y David Vidal.2011. "Global Pricing Study 2011", 30 agosto. http://www.simon-kucher.com/sites/default/files/plugin-Global_Pricing_Study_2011_Simon-Kucher%2526Partners_Press_release_300811.pdf

- "Las promociones ya representan el 20% de las ventas de los súper", *Clarín*. Consultado 6 febrero, 2016. http://www.ieco.clarin.com/empresas-y-negocios/Promociones-representan-20-ventas-super_0_1517848263.html

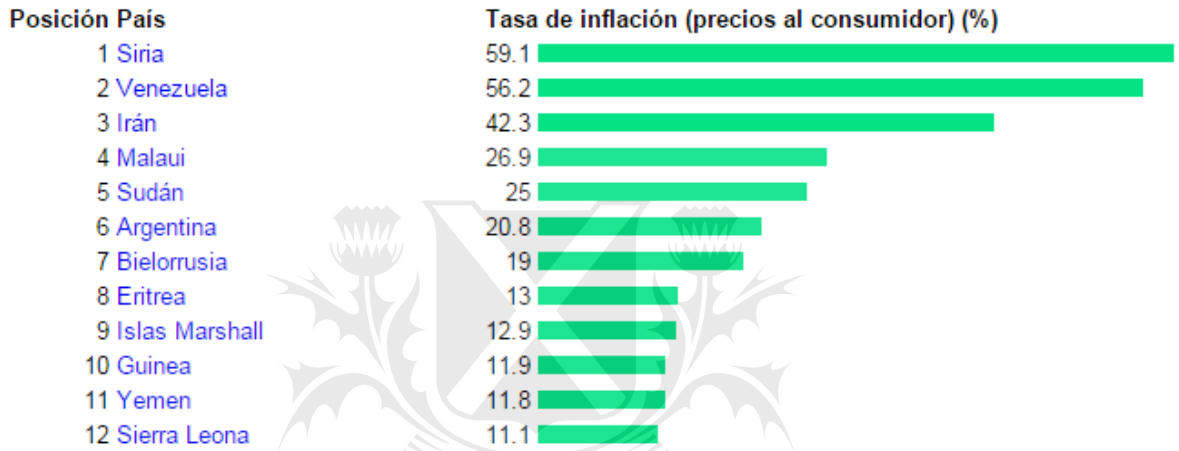
9. Anexos

9.1 Inflación en los distintos países

"Comparación de Países > Tasa de inflación (precios al consumidor)"

http://www.indexmundi.com/g/r.aspx?v=71&l=es

(Consultado 1/12/2015)



Fuente: CIA World Factbook - A menos que sea indicado, toda la información en esta página es correcta hasta Enero 1, 2014

En el año 2013 solo 8 países tuvieron inflación superior a 15%.

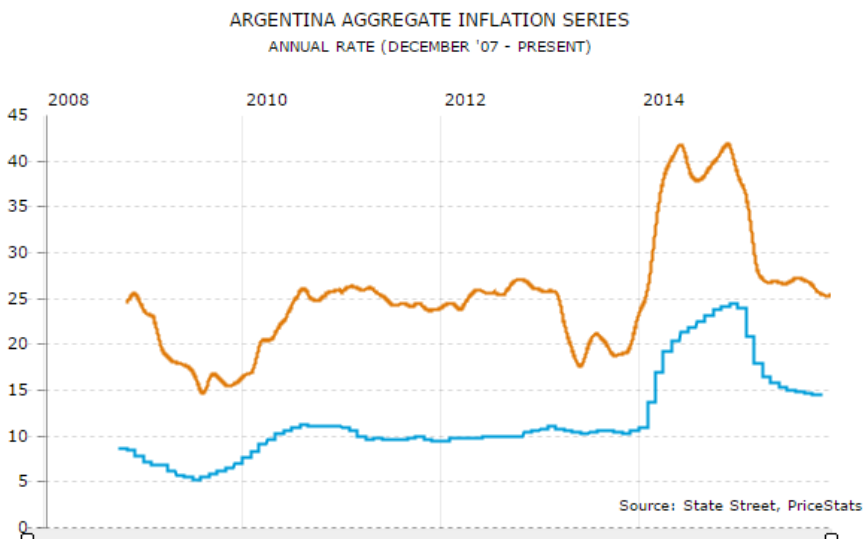
9.2 Inflación en Argentina

"Inflación Histórica Argentina"

http://www.inflacionverdadera.com (Consultado 20/12/2015)

"InflacionVerdadera.com fue creado en 2007 para proveer índices de precios alternativos a los oficiales en Argentina. Desde 2007 hasta 2012 publicamos un índice de Alimentos y Bebidas y otro de la Canasta Básica Alimentaria, utilizando precios diarios en dos grandes supermercados de Buenos Aires y las mismas metodologías del INDEC antes de la intervención en 2007. Nuestro trabajo llevo a la creación del Billion Prices Project en el Massachusetts Institute of Technology (MIT), y luego a PriceStats, la primera empresa privada que calcula índices de inflación diaria en el mundo."

De esta organización se obtiene la siguiente imagen (Inflaciónverdadera 2015).



Una vez iniciado el proceso inflacionario lleva tiempo lograr revertirlo.

9.3 Impacto del precio. Ejemplo

Se muestra un ejemplo del impacto de las distintas variables. Se parte de una situación base y se van modificando las variables en un 1%.

	Situación Base	1% aumento Vol	1% aumento Precio	1% disminución costos variables	1% disminución costos fijos
Venta en Unidades	10000	10100	10000	10000	10000
Precio por unidad	$ 1.000	$ 1.000	$ 1.010	$ 1.000	$ 1.000
Facturación	$ 10.000.000	$ 10.100.000	$ 10.100.000	$ 10.000.000	$ 10.000.000
Costo Variable por unidad	$ 400	$ 400	$ 400	$ 396	$ 400
Costo Variable	$ 4.000.000	$ 4.040.000	$ 4.000.000	$ 3.960.000	$ 4.000.000
Costo Fijo	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 2.970.000
Costo Total	$ 7.000.000	$ 7.040.000	$ 7.000.000	$ 6.960.000	$ 6.970.000
Resultado	$ 3.000.000	$ 3.060.000	$ 3.100.000	$ 3.040.000	$ 3.030.000
Resultado/Facturación	30,0%	30,3%	30,7%	30,4%	30,3%
Variación vs Resultado Base		2,0%	3,3%	1,3%	1,0%

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que el precio genera una mayor variación respecto al resultado base (3,3% = $3.100.000/$3.000.000-1).