

Visto así....

ECONOMÍA

e



MIGUEL ROSIQUE
Socio de Pragma Business
Consulting y Profesor FBS

Margen o volumen, esa es la cuestión

¿Margen? ¿Volumen? El sector del cine en España lleva de caída varios lustros. La reducción del número de pantallas es imparable, situándola en 3.600. Y por si fuera poco, además de la subida del IVA, la cosa digital avanza con inventos tipo Netflix. Hace un par de semanas tuvo lugar la Fiesta del Cine, tres días en los que las entradas cuestan menos de tres euros. Éxito total. Más de 2.650.000 personas fueron a las salas, que se dice pronto. Esto invita a una reflexión: si se reduce el precio de la entrada, ¿iríamos más al cine?. Una decisión entre volumen o margen.

¿Qué precio poner? El pricing es una de las eternas disyuntivas en el mundo de la empresa. Una de las decisiones estratégicas más importantes y en las que menos ciencia se invierte. Sobre todo en el sector servicios. El precio es la incógnita a despejar en la ecuación del margen de contribución. Y casi todas las empresas lo hacen al revés: fijan el precio y tira que va. El tira que va es lo más científico que se estila en el análisis de la elasticidad de la demanda.

Casi todo el gasto de un cine o un hotel son costes fijos: haya o no haya clientes los sueldos y los alquileres hay que pagarlos. Es el coste de la capacidad instalada. La decisión llega cuando hay que fijar el precio, ya que si el coste mensual es de 1.000 euritos bastarían dos clientes a un precio de 500, o diez a un precio de 100, para cubrir los costes. En el primer caso diríamos que la empresa tiene una estrategia de margen y en el segundo una estrategia de volumen.

¿Es mejor vender por volumen o por margen? Buena pregunta. La respuesta es el consabido depende. ¿Y de qué depende? Pues de cómo de elástica sea la demanda de su sector. Una demanda es más elástica cuando las ventas suben rápidamente ante una bajada de precios, o lo que es lo mismo, es un sector muy sensible a los precios. Pero donde quiero llegar es a la segunda

vuelta de tuerca del análisis de la demanda, que es donde las empresas cometen el error. ¿Puede ser una demanda consistentemente elástica? Es decir, ¿si se baja el precio de la entrada del cine vendrá siempre mucha gente? (Ojo a la palabra «siempre»). Una bajada del 70% del precio de la entrada supondría un mayor número de clientes, pero podemos adivinar que la afluencia no sería de 2.650.000 constantemente. Y es ahí donde las empresas de servicios se bloquean porque no se atreven a dar el paso.

Llegar a Hong Kong es ver una colmena de coches marca Toyota y color rojo: son los taxis. Hay miles. El precio de la carrera es algo así como un 80% más barato que el

HÉCTOR FUENTES.



Colas en las taquillas de un multicine.

precio de España. Conclusión: para cualquier gestión se toma un taxi. Los taxistas de Hong Kong ganan dinero gracias a hacer muchos viajes, es decir, al volumen.

¿Pero saben cuál es el mejor ejemplo de cómo gestionar margen y volumen? La happy hour. En la happy hour los bares dejan de ganar margen en las cañas de cerveza y los transforman en vender muchas más cañas. Lo mejor es que hay empresas que han sabido vivir en una happy hour constante instaladas en el volumen, que se lo digan a Ryanair.