

¿CÓMO FIJAR LOS PRECIOS CUANDO HAY ALTA INFLACIÓN?

Determinar un precio es una labor compleja de la que depende la sostenibilidad de cualquier empresa. En un contexto de inflación elevada, esa labor adquiere complejidad adicional: los tiempos para tomar decisiones se acortan continuamente.

Bárbara Lira, Joastin Rangel y Richard Obuchi

HASTA HACE POCO TIEMPO, en Venezuela los menús de los restaurantes traían los precios impresos; no estaban en una hoja blanca pegada con cinta adhesiva sobre la cartulina que describe los platos. Los presupuestos y cotizaciones eran válidos por varios meses, en lugar de quince días o una semana. Hoy los precios cambian demasiado rápido, y no es posible garantizar que podrá ofrecerse un producto o servicio al mismo costo dentro de un mes.

Venezuela ha tenido inflación de dos dígitos desde 1986, pero el alza de precios se ha acelerado más que nunca en el último año. Luego de haberse mantenido entre veinte y treinta por ciento entre 2002 y 2012, en 2013 se acumuló una inflación de 56,2 por ciento, un año después alcanzó 68,5 por ciento y para septiembre de 2015 se registró una inflación anual de 141,5 por ciento, la más alta del mundo y de la historia del país. En alimentos y bebidas, el incremento de los precios es mayor: 254 por ciento para septiembre de 2015.

Definir el precio de un bien o servicio es siempre una compleja tarea de evaluación de costos de producción, análisis de demanda, estudio de competidores y demás consideraciones de mercado. Pero en un contexto de inflación tan elevada determinar un precio adquiere complejidad adicional: se convierte en una labor que incide directamente en la sostenibilidad de cualquier empresa. Tal contexto implica un clima de negocios adverso: las empresas no pueden operar eficientemente cuando los tiempos para tomar decisiones se acortan continuamente. Planificar —para los próximos años, meses o semanas— se hace complicado y los agentes económicos deben destinar esfuerzos a desarrollar nuevas maneras de operar en tiempos de crisis.

El problema de la inflación y la fijación de precios

Definir un precio cuando hay elevada inflación se dificulta, en primer lugar, porque no se sabe cómo se comportarán los costos de producción. Adquirir materia prima y pagar salarios, alquileres, servicios y el resto de los múltiples elementos que integran el costo de producción constituyen en conjunto una cifra conocida en el momento presente. Esa cifra será superior en el futuro, en una magnitud incierta.

Para asegurar la rentabilidad —incluso la sostenibilidad— de sus operaciones los productores podrían fijar los precios con base en un margen, calculado a partir de los costos que se anticipan del producto o los resultados de inflación, precios de competidores directos u otra variable de referencia. Esta forma de fijación de precios puede resultar sencilla, pero plantea al menos dos desafíos. Primero, puede ser difícil asegurar los precios de los insumos (o predecirlos correctamente), planificar compras debido a la incertidumbre en la demanda, contar con capital de trabajo para garantizar la procura de los insumos en cantidades adecuadas o incluso tener capacidad de almacenamiento para disponer de ellos al momento de producir, entre otras dificultades. Segundo, los compradores cambian sus decisiones cuando se acelera la inflación, lo cual incrementa la posibilidad de que, a medida que aumenten los precios, la demanda se haga en general más sensible a las variaciones de precios, es decir, más elástica.

Bárbara Lira y Joastin Rangel, economistas, ODH Grupo Consultor. Richard Obuchi, profesor del IESA.

Al ocurrir un incremento de precios la demanda del consumidor es afectada simultáneamente de dos maneras: pérdida de poder adquisitivo —que obliga a cambiar el patrón de consumo— y cambios frecuentes en los precios relativos. Para el consumidor es importante cuánto cuestan el bien o servicio, pero más importante aún es cuánto cuestan otras cosas en categorías similares e incluso entre diferentes categorías.

En Indonesia, entre 1997 y 1998, se registró una recesión profunda (una caída del PIB de -15 por ciento), inflación entre setenta y ochenta por ciento, e inestabilidad política y social. El poder adquisitivo de la población se redujo y la pobreza aumentó 25 por ciento (creció más en las zonas urbanas que en las rurales). Cambió la canasta de consumo: creció la proporción de ingresos dedicada a comida (especialmente, arroz) y cayó el consumo de carne. También se redujo el gasto en salud y educación (Frankenberg, Thomas y Beegle, 1999).

El caso de Indonesia muestra que la pérdida de poder adquisitivo y los cambios en los precios relativos, resultantes de la aceleración de la inflación, conducen a que se deje de consumir algunos bienes, se reduzca el consumo de otros y se sustituyan unos bienes por otros. En consecuencia, en contextos de elevada inflación, se vuelve especialmente importante para los productores saber quiénes son sus consumidores, cuán indispensable es para ellos el consumo de sus productos, qué sucede con las ventas cuando caen los ingresos de la población y cuáles opciones existen en el mercado para suplir la necesidad que su producto atiende. Es decir, es necesario tener una idea de la elasticidad y la naturaleza económica de cada producto para definir adecuadamente sus precios. Una estrategia de aumento indiscriminado puede conducir a una pérdida acelerada de ventas y el desplazamiento del consumidor hacia otros productos o mercados.

La estrategia: flexibilidad y rapidez en las decisiones

Un hipotético productor de alimentos en Indonesia en 1998 tal vez no hubiese podido ajustar en igual proporción los precios del arroz y la carne. Pero, con seguridad, para tomar la decisión necesitaba no solo información sobre el mercado, sino, sobre todo, flexibilidad. Cuando hay elevada inflación la inestabilidad requiere capacidad para tomar decisiones rápidamente. Y para ello hay que revisar las rutinas de comercialización de la empresa.

En un estudio sobre los episodios de hiperinflación que padecieron Argentina, Brasil y Bolivia, Swanson (1989) explica que, cuando el dinero pierde valor rápidamente, para cada transacción es importante el monto, pero también el momento en el que se ejecuta. Lo que hoy parece una decisión económica sabia —o, particularmente, lo que hoy parece un buen precio— puede dejar de serlo mañana, por un alza en los precios de los insumos, un cambio en los precios de otros bienes o un anuncio político o regulatorio.

Entre los factores clave para el manejo de las empresas en condiciones hiperinflacionarias que enumera Swanson se encuentran los siguientes:

- Manejo del efectivo, pues en vista de que pierde valor con rapidez no debe mantenerse ocioso por mucho tiempo. Además, los cobros deben hacerse lo más rápidamente posible, por lo que los contratos migran del largo al corto plazo.
- Manejo de información, que se debe recopilar y utilizar oportunamente, para adelantarse a eventos posiblemente importantes, como aumentos de costos y especialmente modificaciones de política fiscal y monetaria. Las

empresas deben estar especialmente preparadas para aumentos de salarios y regulaciones de precios.

- Diversificación, algunas empresas optan por hacer inversiones en economías más estables, otras por acumular inventarios para ventas futuras y otras por integrarse verticalmente, con inversiones en materia prima o instalaciones de distribución.
- Capital de trabajo, cuando el crédito está disponible solo a corto plazo y a elevadas tasas de interés, depender mucho del crédito puede volverse un peso insostenible. Algunas empresas logran buenos resultados cuando

Es necesario tener una idea de la elasticidad y la naturaleza económica de cada producto para definir adecuadamente sus precios. Una estrategia de aumento indiscriminado puede conducir a una pérdida acelerada de ventas y el desplazamiento del consumidor hacia otros productos o mercados

generan capital de trabajo internamente. En todo caso, es indispensable contar con acceso a capital de trabajo para aprovechar oportunidades —compra de inventario de materia prima, por ejemplo— y responder a condiciones cambiantes de mercado.

- Seguimiento adecuado tanto de los costos de producción como del desempeño de la empresa, lo que requiere definir un método para ajustar por inflación los resultados observados.
- Recurso humano, en vista de que los salarios suelen rezagarse con respecto a los precios, los trabajadores —y particularmente las organizaciones sindicales— suelen cobrar fuerza para buscar mejoras en su remuneración. Las empresas deben estar preparadas para responder a sus solicitudes; por ejemplo, acortar la periodicidad de los pagos. La gerencia media suele ser el grupo más afectado: tiene poca capacidad de negociación, por lo que sufre la mayor pérdida en términos relativos. Las compañías que deseen mantener su gerencia deben cuidarse de hacer equitativos los ajustes salariales. ¿Qué pasaría si se va un gerente clave de su empresa? ¿Puede sustituirlo? ¿Cuánto estaría dispuesto a pagarle para retenerlo? Páguete ya ese monto. En condiciones de alta inflación, los recursos humanos calificados se hacen muy escasos.

En muchas ocasiones, en medio de alta inflación, persisten precios regulados. En ese caso, una estrategia para mantener la sostenibilidad es reducir costos. Entre otras cosas, las empresas pueden identificar las actividades que implican costos significativos y evaluar si terceros pueden hacerlas a menores costos; evaluar los ciclos de producción para identificar actividades que no añaden valor; eliminar actividades que generan beneficios marginales en la cadena de valor; o agregar más canales de distribución para asegurar la distribución de las unidades producidas a bajo costo (Gumbe y Kaseke, 2011). Según Swanson (1989), reducir costos no implica que no sea importante buscar y aprovechar las oportunidades que se presenten para hacer ajustes de precios.

El caso de Zimbabue

El país atravesó un grave episodio hiperinflacionario en 2008. Los precios llegaron a subir 231 millones por ciento en julio de ese año. En 2009, la Universidad de Zimbabue llevó a cabo un estudio que consultó a cien empresas pertenecientes al sector

PRECIOS EN HIPERINFLACIÓN: LA PERSPECTIVA DEL VENDEDOR

JORGE MENÉNDEZ | PROFESOR DEL IESA

Con un proceso continuo de inflación, los gobiernos pueden confiscar, secreta e inadvertidamente, una parte importante de la riqueza de sus conciudadanos.

JOHN MAYNARD KEYNES

Durante la mayor parte de la historia de la humanidad los precios han sido negociados entre compradores y vendedores. El establecimiento de precios fijos es una costumbre relativamente reciente. Aun hoy, principalmente en Asia, persiste la costumbre de llegar a un precio concertado después de un intercambio de argumentos. Idealmente, tras un sabroso intercambio de explicaciones se define, además del precio, quién es el mejor negociador.

El precio es la cifra en la que se ponen de acuerdo compradores y vendedores para intercambiar bienes o servicios. Esto depende, esencialmente, de cómo anticipa cada actor la reacción de su contraparte. En general, un precio mayor refleja la percepción de una calidad superior del producto o servicio. Puede considerarse precio todo lo que aporte el comprador —dinero u otros bienes o servicios— a cambio del bien o servicio recibido.

Parte importante de la determinación del precio es el valor que perciba cada actor (comprador y vendedor). El valor para el comprador puede expresarse como el cociente entre el beneficio y el precio. El ingreso del vendedor consiste en el producto del precio (P) por el volumen vendido (Q).

Un buen precio, desde la perspectiva del vendedor, es el que supera los costos y deja un margen razonable de ganancia. La existencia de la ganancia es el precio que paga la sociedad para garantizar la existencia de un producto o servicio. A largo plazo no se pueden mantener precios que no superen los costos para el productor. Otra manera de decirlo es que no pueden mantenerse indefinidamente márgenes negativos.

Los márgenes de ganancias no son necesariamente idénticos para todos los participantes, aunque existan listas de precios iguales. Si existen condiciones especiales para algunos —como descuento por volumen, despacho sin costo a distintas distancias, servicios técnicos gratuitos o subsidiados, pagos por exhibiciones o publicidad— se pueden obtener

diversos márgenes de ganancia, hecho que conviene analizar al establecer políticas de precio. Es necesario conocer también los costos fijos (los que persisten independientemente del volumen de las ventas) y los costos variables (los que dependen directamente del volumen vendido), para establecer el precio más conveniente.

La empresa consultora McKinsey («The power of pricing», *McKinsey Quarterly*, febrero 2003), basada en la estructura de costos promedio de las 1.500 mayores empresas del índice Standard & Poor, encontró que un incremento en el precio de apenas uno por ciento elevaría la rentabilidad operativa en ocho por ciento, si se supone constante el volumen de ventas. Esto representaba un impacto cincuenta veces mayor que el de una disminución de uno por ciento en los costos variables, y más de tres veces el de un incremento de uno por ciento en el volumen.

El precio que se puede cobrar está limitado normalmente por factores tales como la percepción de valor del producto o servicio, los precios de productos competidores, la disponibilidad del producto en el mercado y la facilidad para obtener información sobre los precios de productos competidores. Se pueden diseñar estrategias distintas para la fijación de precios, de acuerdo con los objetivos del vendedor (por ejemplo, maximizar la ganancia o el porcentaje del mercado, mostrar responsabilidad social o simplemente sobrevivir). Un factor clave en la fijación de precios es la elasticidad de la demanda del producto o servicio: cuán sensible es el volumen (Q) a variaciones en el precio (P). Si al subir P ocurre una gran caída de Q , existen límites al aumento de los precios en ese mercado.

Pero todas estas reglas y condiciones se refieren a la fijación de precios en entornos «normales» o de baja inflación. Fenómenos de alta inflación o hiperinflación han ocurrido antes en cuatro países de Latinoamérica (Argentina, Bolivia, Brasil y Perú), de cuyas experiencias se puede aprender. Dos testimonios —sobre los casos de Bolivia y Argentina— resultan reveladores.

El caso boliviano (Chávez Álvarez, 1989):

Uno de los principales efectos negativos de la inflación sobre la economía, es que reduce significativamente los códigos informativos del sistema de precios. Los cambios en los precios relativos, que debieran orientar las condiciones de producción y reflejar las preferencias de los consumidores en los diversos mercados, pasan a reflejar solamente

manufacturero sobre los problemas que enfrentaron durante la hiperinflación y las estrategias que implementaron para sobrevivir (Gumbe y Kaseke, 2011).

El principal problema que destacaron los empresarios entrevistados fue la escasez de divisas, seguido por escasez de materia prima, controles de precios, fuga de talento y caída en la demanda de productos. Entre las acciones que les permitieron sobrevivir a la crisis estuvieron: obtención de importaciones baratas, reducción de capacidad de producción, eliminación de ventas a crédito y ajuste a los nuevos patrones de demanda. En particular, entre las medidas adoptadas para sobrellevar la crisis estuvieron:

- Descentralización de decisiones: cerca del 58 por ciento de los encuestados afirmó que descentralizó las decisiones para asegurar rapidez en la ejecución.

- Reducción de la calidad de los productos: el 51 por ciento mencionó que redujo la calidad de sus productos en alguna medida.
- Desarrollo de sindicatos: el 73 por ciento afirmó que fomentó, en alguna medida, el desarrollo de sindicatos para influir sobre la negociación de salarios y enfrentar las medidas gubernamentales.
- Estrategias financieras: ante la pérdida acelerada del poder de compra, las empresas modificaron su estrategia de cobro sobre ventas. La estrategia más utilizada fue la reducción de las ventas a crédito. La segunda fue la aceptación de cupones y moneda extranjera como medios de pago.
- Departamento de compras: el 43 por ciento concedió más autonomía a los departamentos de compras en la adquisición de materia prima.

la espiral inflacionaria. El precio se convierte en un indicador de inflación, abandonando su papel de señalización y racionalización entre lo que se oferta y demanda en una economía (p. 1)... Los procesos hiperinflacionarios conducen la economía a la indexación total del conjunto de precios y rendimientos a algún activo fijo que preserve valor, generalmente monedas extranjeras estables (p. 13).

El caso argentino (Villanueva y Echeverry, 1991: p. 87):

... en condiciones de hiperinflación el margen es altamente volátil si el empresario sigue adoptando sus expectativas tomando en cuenta la historia de los costos... la única variable que representa la mayor cantidad de información en la economía es el tipo de cambio del mercado paralelo... un sistema hiperinflacionario disuelve el sistema de información en que se basa la toma de decisión de precios en la industria... cuando las firmas enfrentan el riesgo de errores sistemáticos de predicción al pronosticar los costos, es posible que prefieran sobreestimar los costos y obtener un margen mayor. De hecho prefieren una pérdida de participación en el mercado a un margen negativo.

Una definición de hiperinflación marca su inicio en el mes en el que el aumento de los precios supera el cincuenta por ciento (Oliveros y Álvarez, 2015). En todos los casos latinoamericanos, la hiperinflación llevó al establecimiento de un tipo de cambio de la moneda paralelo al oficial. En esta situación, los autores recomiendan: comprar activos (mobiliarios, inmobiliarios y materia prima), endeudarse cuando las tasas reales son negativas, mantener múltiples relaciones con la banca, actuar rápidamente y hacer los ajustes requeridos, mantener reservas de inventario, no dejar inactivo el dinero, hacer contratos en efectivo y no a crédito (si tienen que ser a crédito, contemplar variación en los precios), llevar libros contables en más de una moneda para tener otra visión de los resultados, proteger el capital humano vía préstamos, aumentar la periodicidad del pago a los trabajadores, lanzar nuevos productos no regulados y exportar si es posible.

En hiperinflación la viabilidad de la venta en el tiempo queda comprometida por la dificultad para predecir los costos a los que se repondrá el inventario. Si el precio al que se vende no cubre la totalidad

- Períodos de pago de nómina: el 51 por ciento admitió que utilizó el recurso de acortar el período de cobro para los trabajadores, con el fin de mantener su mano de obra. Ante una caída generalizada del poder adquisitivo, los agentes prefieren tener su dinero hoy.

Un gran desafío para las empresas venezolanas

Para 2016, la incertidumbre va más allá de la inflación. Hay graves problemas de abastecimiento, una profunda recesión (que acumula siete trimestres de caída desde el primer trimestre de 2014 hasta el tercero de 2015) y una merma significativa de los ingresos por exportaciones, vinculada fundamentalmente con el deterioro del precio del crudo. En conjunto, estos factores se traducen en una grave crisis económica, que hace más importante aún para las empresas conocer sus mercados —particularmente sus consumidores— y desarrollar flexibilidad en las decisiones.

de los costos se llegará pronto al punto en que se necesita inyectar capital para continuar la operación. Si se eleva demasiado el precio (P) ocurrirá una caída del volumen (Q) que comprometerá el ingreso total (PxQ) y pondrá en peligro la capacidad para cubrir los costos fijos.

En el caso venezolano la ausencia de cifras oficiales impide conocer a ciencia cierta la situación. Los criterios que se adopten para fijar precios pueden contribuir a evitar la hiperinflación. Se han impuesto restricciones legales para frenar el crecimiento de los precios, pero la consecuencia

Uno de los principales efectos negativos de la inflación sobre la economía, es que reduce significativamente los códigos informativos del sistema de precios. Los cambios en los precios relativos que debieran orientar las condiciones de producción y reflejar las preferencias de los consumidores en los diversos mercados, pasan a reflejar solamente la espiral inflacionaria

puede ser mayor desabastecimiento, porque no se puede producir indefinidamente sin márgenes de ganancias. Conviene aprender de las experiencias cercanas de hiperinflación con el propósito de evitarla, pues empobrece al país que la sufre.

REFERENCIAS

- Chávez Álvarez, G. (1989): «Alta inflación, hiperinflación y variabilidad de los precios relativos: el caso boliviano». Documento de Trabajo No. 05/89. La Paz: Instituto de Investigaciones Socio Económicas.
- Oliveros, A. y Álvarez, C. M. (2015): «¿Cómo sobrevivir a la hiperinflación?». Prodavinci: <http://prodavinci.com/blogs/como-sobrevivir-a-la-hiperinflacion-por-asdrubal-oliveros-y-carlos-miguel-alvarez/>.
- Villanueva, J. P. y Echeverry, J. C. (1991): «Fijación de precios en la industria manufacturera bajo condiciones de hiperinflación: el caso argentino». *Desarrollo Económico*. Vol. 31. No. 121.

Si bien la situación actual es inédita en el país, los aprendizajes de las muchas experiencias similares que atravesaron y superaron otros países en otros momentos históricos pueden servir para superar exitosamente los obstáculos. **RI**

REFERENCIAS

- Frankenberg, E., D. Thomas y Beegle, K. (1999): «The real costs of Indonesia's economic crisis: preliminary findings from the Indonesia Family Life Surveys». Labor and Population Program Working Paper Series 99-04. RAND Corporation: <http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/drafts/2008/DRU2064.pdf>.
- Gumbe, S. y Kaseke, N. (2011): «Manufacturing firms and hyperinflation- survival options: the case of Zimbabwe manufacturers (2005-2008)». *Journal of Management and Marketing Research*. Vol. 7. No. 1: <http://www.aabri.com/manuscripts/10667.pdf>.
- Swanson, G. (1989): «The hyperinflation survival guide: strategies for American businesses». Figgie International: http://blog.crottaz-finance.ch/wp-content/uploads/2011/11/Gerald.Swanson.-.The_hyperinflation_survival_guide_88pp.scan_OCR_pdf