

Prof. Dr. Dr. Hermann Simon

### LA INFLACIÓN COMO RETO EMPRESARIAL<sup>1</sup>

**Una de las condiciones clave tanto para el crecimiento de una economía y para la estabilidad de una Sociedad la constituye la estabilidad de precios. Durante muchas décadas Europa ha gozado de una cierta estabilidad de precios y ha sido, en esta situación, en la que más se ha desarrollado la economía europea y se ha logrado un largo periodo de estabilidad societaria. Pero una de las consecuencias más relevantes de la inflación es la enorme distorsión que introduce en el desarrollo de las empresas, las dificultades en su gestión y la creciente inestabilidad social junto con la consiguiente incidencia en las rentas y patrimonios. Con inflación no solo no funciona ni puede funcionar eficientemente una economía, ni puede lograrse una estabilidad societaria, sino que ocasiona un destrozo en el funcionamiento y dirección, tanto en las economías empresariales como en las economías domésticas. Esta aportación del Profesor Simon, con ejemplos muy concretos, señala los problemas que está planteando y la compatibilidad del funcionamiento económico-social de un país, en particular, en lo que afecta el comportamiento empresarial.**

La inflación ha llegado para quedarse. Esto plantea enormes desafíos para las empresas en su conjunto. No sólo afectan a la gestión de los precios, sino también a todas las funciones directivas. Pero ¿qué es realmente la inflación? Si se pregunta a la gente, la respuesta que se obtiene es que los productos son cada vez más caros. Los precios están subiendo. Esto es cierto. Pero en realidad, la inflación no significa que el valor de los bienes cambie, sino que el dinero pierde su valor. Más concretamente, el dinero impreso, que se crea de la nada, como en el acto bíblico de la creación y que, por tanto, también se llama dinero fiduciario, en referencia al divino "Fiat Lux" (hágase la luz), también denominado dinero-Fiat, pierde su valor.

Esta afirmación puede demostrarse fácilmente utilizando otro tipo de dinero, el oro. Por una onza de oro en la antigua Roma se tenía una túnica hecha a medida o incluso 300 panes. Y hoy, con una onza de oro puede comprar un traje a medida o 300 barras de pan. El valor de la mercancía no ha cambiado. El dinero fiat, en cambio, ha perdido valor. Desde la abolición del patrón oro en 1971, el dólar estadounidense ha perdido un asombroso 85,1% de su valor. En el caso del Euro, o de su predecesor el marco alemán, es del 40,0% en los últimos 30 años.

¿Qué consecuencias tiene el aumento de la inflación para la gestión monetaria empresarial? Hay que conseguir el dinero lo antes posible, mientras todavía tiene valor, y luego desprenderse de él rápidamente. Mi abuelo campesino me habló de la hiperinflación de 1923. Vendía sus productos o animales sólo contra el pago inmediato, a veces por intercambio de bienes, e inmediatamente después de recibir el dinero corría a la siguiente tienda para deshacerse del dinero y cambiarlo por bienes. El Grupo Werhahn anunció hace unos días en el periódico FAZ que había "acumulado mayores existencias para Zwilling, como para el betún y los materiales de construcción". Se trata, pues, de cambiar dinero "percedero" por bienes de valor, un planteamiento muy sensato desde el punto de vista empresarial. Sin embargo, el aumento de los tipos de interés

y de los costes de capital tiene un efecto contrario. Esta es también una característica de la inflación; los factores singulares pueden desencadenar efectos contrarios, lo que no facilita las decisiones.

La peculiaridad de la situación actual es que la actual generación de directivos no tiene experiencia con la inflación. Esto se debe a que la última fase con tasas de inflación tan elevadas fue hace más de 40 años. La tasa media de inflación anual en la década de los años 1970 fue de algo menos del 5%, mientras que en la década de los años 2010 fue del 1,27%. Un indicador de la falta de experiencia puede verse, por ejemplo, en la sorpresa generalizada por el rápido repunte de la inflación. Si se hubiera conocido la historia, esta sorpresa no se habría producido y la gente habría reaccionado más rápidamente. De 1971 a 1973, la inflación subió al 7,1%, y de 2020 a 2022 subió casi idénticamente al 7,6%. Ante esta laguna de conocimiento, parece aconsejable que los directivos se informen sobre cómo se gestionaba la inflación en los años 70. Incluso les aconsejaría que también estudiaran la hiperinflación de 1923. Hay numerosos libros sobre esto, todos tienen el año "1923" en el título.

El rápido aumento de la inflación conduce inevitablemente a la demanda de un aumento de la agilidad. Esta exigencia no sólo es válida por el momento, sino a largo plazo. Porque la inflación no es un hecho puntual, sino que consiste en una secuencia apenas ininterrumpida de aumentos de costes y de precios. El retraso en la información o en la respuesta puede tener consecuencias fatales. Se trata, como dijo el Presidente del Consejo de Administración de una gran empresa, de "adelantarse a la ola de costes en lugar de correr detrás de ella". Los que reciben la información demasiado tarde, calculan con costes históricos en lugar de actuales, tardan varios meses en aplicar los aumentos de precios necesarios, ponen en peligro el resultado anual y se deslizan muy rápidamente hacia la zona de pérdidas.

El aumento de la agilidad y la inflación en general suponen un reto para todas las funciones empresariales. Comienza con la dirección. El jefe tiene que sintonizar a todo el equipo con las nuevas condiciones. Esto afecta a instrumentos como la organización, los procesos o la fijación de objetivos, pero también a aspectos culturales como el ahorro, el refuerzo del poder de los precios o el endurecimiento psicológico de las ventas. En muchos casos, puede ser aconsejable aumentar la transparencia de los beneficios entre el personal. Soy consciente de que se trata de un tema delicado. Sin embargo, lo recomiendo porque la gente tiene ideas totalmente equivocadas sobre los beneficios de las empresas. Según las encuestas, la "gente de la calle", que no es tan diferente a la de los empleados, cree que el margen de beneficio neto de las empresas es del 22%. En realidad, a lo largo de muchos años, en Alemania, es del 3,4%. Si los empleados conocen el verdadero y escaso margen de beneficios, es más probable que estén dispuestos a luchar contra la inflación y a economizar. La dirección también debe trabajar contra la incipiente "ilusión del dinero" y propagar el mantenimiento de los beneficios reales. ¿Qué es la ilusión por el dinero? Si todo se vuelve un 10% más caro, entonces las ventas (en el supuesto poco realista de que el volumen de ventas no cambie) y los beneficios, también aumentan un 10%, de modo que las empresas pueden declarar un crecimiento por esta cantidad. Pero se trata de cifras puramente nominales; en términos reales, es decir, ajustados a la inflación, no se gana nada. Y para la gran mayoría de las empresas, la suposición de que los aumentos de costes pueden repercutirse en su totalidad y que las ventas no se verán afectadas, es poco realista. Será muy difícil para la mayoría de las empresas defender los beneficios reales.

Esto nos lleva a los precios. Por supuesto, las subidas de precios molestan tanto a los consumidores como a los compradores industriales. No obstante, sería irresponsable por parte de las empresas no tener mucho cuidado a la hora de aplicar precios más altos. Hay una razón sencilla para ello, que radica en la fórmula de los beneficios. Sólo hay tres motores de beneficios. Porque el beneficio es igual al precio por el volumen de ventas menos los costes. De los tres motores de beneficios, dos, los costes y el volumen de ventas, tienden a cambiar en sentido negativo debido a la inflación. Y sólo el precio puede compensar estos efectos negativos. Así que no hay manera de evitar el aumento de los precios.

Pero siempre depende de cada caso. Por ejemplo, la tasa de inflación general es irrelevante para el caso individual. En una encuesta realizada por Simon-Kucher, por ejemplo, descubrimos que el 54% de los consumidores presta más atención a los precios en el supermercado y, si es necesario,

cambia a productos más baratos. Por otro lado, sólo el 18% quiere ahorrar en vacaciones. Esto da lugar a enormes diferencias en la predisposición a pagar los precios y en la aplicabilidad de las subidas de precios. En última instancia, el proveedor debe medir, o evaluar de forma fiable, su poder de fijación de precios. El poder de fijación de precios es la capacidad de una empresa para aplicar realmente los aumentos de precios necesarios. Y esta capacidad no está en buena forma. En otra encuesta de Simon-Kucher, sólo un tercio de las empresas declaró tener poder para la fijación significativas de precios. Esta fragilidad se refleja entonces también en los aumentos de precios alcanzados. De los porcentajes de aumento de precios exigidos inicialmente en las negociaciones, sólo se consigue menos del 50%, con una tendencia a la baja. Se trata del mismo fenómeno que en las negociaciones salariales. El IG Metall pide actualmente entre un 7% y un 8% y debería alcanzar alrededor del 4%. Esto significa que las empresas tienen que entrar en negociaciones con el doble de demanda.

¿Deben repercutirse íntegramente los aumentos de costes en los precios? Eso es lo que se desea. Pero esta idea es ingenua, porque deja de lado el aspecto más importante de la formación de los precios, es decir, la predisposición de los clientes a pagarlos. Por tanto, la cuestión crucial es cómo se cambia esta predisposición a pagar en el curso de la inflación. Si la disposición a pagar no cambia, entonces, bajo ciertos supuestos realistas, es óptimo repercutir a los clientes menos que el aumento total de los costes. Por cierto, esto también se aplica a las reducciones de costes. Y, de hecho, se observa este comportamiento en la realidad. Aldi, por ejemplo, sólo ha repercutido en los clientes el 70% del aumento de los costes de determinados productos. Un proveedor de servicios de construcción dice abiertamente a sus clientes que sólo repercute en sus precios el 80% de los aumentos salariales. Entonces, ¿de dónde sale el resto si se quiere defender el beneficio real? Según nuestras conclusiones, las empresas compensan alrededor del 20% mediante el aumento de la eficiencia y la reducción de costes. El resto se hace a costa del beneficio, al menos hasta que se alcance una situación mejor.

La gestión de los precios ofrece una gran cantidad de puntos de partida para luchar contra la inflación. Sólo se mencionan brevemente aquí, pero se tratan con más profundidad en mi libro *"Beating Inflation"*. Entre ellas, una mayor diferenciación de precios, posiblemente la introducción de variantes de productos más baratos y nuevos modelos de negocio. Un directivo del sector químico nos dijo: "¿Cuándo vamos a cambiar a los nuevos modelos de negocio, si no es ahora? La empresa Michelin fue una de las pioneras con un innovador modelo de pago por uso, en el que los transportistas no compran los neumáticos, sino que pagan

por kilómetros recorridos. En el caso de un nuevo neumático con un 25% más de kilometraje que los productos anteriores, Michelin habría tenido que aumentar el precio de venta hasta un 25%. Habría sido casi imposible aplicar ese aumento de precios. Las empresas de transporte están acostumbradas a ciertos niveles de precios para los neumáticos, que actúan como anclas de precios, y son muy sensibles a los precios. No se aceptan aumentos masivos de precios en comparación con esos anclajes de precios, incluso con un mayor kilometraje. El modelo de pago por uso supera este problema. El cliente paga por kilómetro, y si el neumático recorre un 25% más, paga un 25% más. Estamos hablando de pequeñas cantidades mensuales con una resistencia de precios correspondientemente menor.

Las cláusulas de incremento de precios se vuelven indispensables en la inflación. Un camión grande tiene un depósito de combustible de 1.300 litros. Si el gasóleo se encarece en 50 céntimos, significa que el llenado del depósito cuesta 650 euros más. Una empresa de transporte que tenga contratos de servicio a largo plazo sin una cláusula de incremento de precios para el gasóleo es poco probable que sobreviva a esto. El fabricante de coches eléctricos Rivian ha demandado al proveedor Commercial Vehicle Group por cobrar casi el doble del precio originalmente acordado de 775 dólares por los asientos de coche entregados. Está en juego un pedido de 100.000 vehículos para Amazon. Esta situación es extremadamente difícil para ambos. El proveedor puede ir a la quiebra si sólo recibe el precio original ante el aumento de sus propios costes. El cálculo del fabricante de automóviles se sale de madre si tiene que pagar el doble de precio por los asientos.

Por supuesto, la competencia desempeña un papel fundamental en el contexto de los precios. En general, los aumentos de precios son más fáciles de aplicar en condiciones inflacionistas, ya que los competidores están expuestos a aumentos de costes similares. No obstante, persiste la incertidumbre sobre si la competencia seguirá su ejemplo tras su propia subida de precios. En mayo de 2022, por ejemplo, Edeka anunciaba "Precios a la baja", en anuncios a toda página con un gran titular. Y los competidores con costes más bajos pueden utilizar los aumentos de precios relacionados con la inflación para aumentar sus cuotas de mercado. Esto puede dar lugar a cambios masivos en los precios relativos. Por ejemplo, en abril de 2022 Tesla aumentó el precio de lista del Model 3 de 42.990 euros a 49.990 euros. Esto corresponde a un aumento del 16,3%. Para los compradores alemanes, esto se ve agravado por el hecho de que la bonificación medioambiental para los e-cars concedida por el Estado y los fabricantes se reducirá en 1.500 euros. Si se suman

ambos, los compradores de Tesla tendrán que pagar ahora 42.490 euros en lugar de los 33.990 euros anteriores, lo que supone un aumento del 25%. En el extremo inferior de la escala de precios, el coche eléctrico Dacia Spring se ofrecerá en la primavera de 2022 a un precio de lista de 20.940 euros. Tras deducir la bonificación medioambiental, el comprador sólo tendrá que pagar 11.000 euros. Este precio, extremadamente bajo, provocó una oleada de pedidos tan grande que Dacia tuvo que dejar de aceptar temporalmente nuevos pedidos en primavera. Esto también puede ser un efecto de la inflación. El modelo de Dacia no compite directamente con el Tesla Model 3, pero las subidas de precio de los productos más caros pueden llevar a los consumidores a cambiar a productos mucho más baratos.

En la inflación se da gran importancia al llamado liderazgo de precios, en el que los competidores siguen a un "líder de precios". Por ejemplo, en una fase de fuertes aumentos de los costes, la empresa de descuento Aldi dijo: "Este contexto también tiene un efecto en todos los grupos de productos en forma de aumento de los precios de compra. Esta noticia es significativa porque Aldi ha sido tradicionalmente el líder en precios del comercio minorista alemán". Dice en otra parte: "Con sus 800 artículos, REWE sigue siempre al discounter Aldi en cuanto a precios y ajusta cada día sus productos, que tienen el precio de entrada más bajo, a los precios de Aldi." Según esta descripción, Aldi es el líder de precios y REWE el seguidor de precios. En nuestros proyectos, también encontramos otros supermercados que alinean sus precios con los de Aldi. Una empresa, por ejemplo, se alineó con los precios de Aldi para 600 artículos de rápida rotación. El liderazgo en precios también se observa en otros mercados. Florent Menegaux, director general de Michelin, líder del mercado de neumáticos, ha declarado: "A cada aumento de precios que hemos aprobado le ha seguido la competencia en todos los segmentos". El liderazgo en materia de precios, que no se basa en un comportamiento punitivo y coordinado, suele ser una estrategia sensata en los oligopolios. Esto es aún más cierto en tiempos de inflación, cuando es necesario ajustar los precios con frecuencia.

La frecuencia de las subidas de precios es también un importante parámetro de actuación. En la inflación es más aconsejable aumentar los precios, con mayor frecuencia, en pequeños pasos que con menor frecuencia en grandes pasos. Por un lado, así se evita ir a remolque de la ola de costes y, por otro, los pequeños aumentos de precios encuentran una menor resistencia por parte de los clientes.

Las ventas necesitan más apoyo de la dirección de la empresa. Gran parte del peso de la superación de la

inflación recae en el personal de ventas. Hay que tener en cuenta que, en aproximadamente el 70% de las transacciones comerciales, los precios se negocian. El caso en el que el proveedor simplemente “decreta” el precio es la excepción en la realidad. Con tasas de inflación inferiores al 2% durante años, el distribuidor sólo tuvo que imponer modestas subidas de precios. Esto solía ocurrir una vez al año en las llamadas reuniones anuales. Con unas tasas de inflación que rondan el 8%, el personal de ventas tiene que acudir a los clientes varias veces al año y exigirles precios más altos. Un fabricante de neumáticos ya ha subido los precios cuatro veces este año. No será raro que se produzcan ocho subidas de precios al año. El personal de ventas se encontrará con una mayor resistencia por parte de los clientes. De estas condiciones surgen dos recomendaciones. En primer lugar, los empleados deben estar mejor equipados en términos de argumentación, especialmente en la dirección de la argumentación de beneficios. La disposición a pagar del cliente sólo aumenta si percibe un mayor beneficio. Esto puede y debe incluir también servicios adicionales. No menos necesario es el endurecimiento psicológico del personal de ventas. Al fin y al cabo, las negociaciones son cada vez más duras y se desarrollan cada vez más en un ambiente cargado de animosidad. Esto no es fácil de soportar y puede provocar un aumento de las renunciaciones en las ventas. La dirección debe contrarrestar activamente este peligro.

Las compras tampoco se libran. Y en condiciones normales, la prioridad de las compras es mantener los precios lo más bajos posible. Pero en la situación actual, con numerosos cuellos de botella en la oferta, el poder de fijación de precios -en este caso, el poder de compra- de los compradores disminuye. De nada sirve que el departamento de compras no adquiera suficientes productos porque insiste en los precios bajos. En un caso, el departamento de compras de una tienda de comestibles encargó diez palés de un producto enlatado a un fabricante, pero no estaba dispuesto a pagar el precio exigido por éste. El fabricante envió entonces sólo un palé. Finalmente, se acordó un precio y el comerciante recibió sus diez palés. Cuando faltan piezas electrónicas en una fábrica de automóviles, toda la operación se paraliza. Por lo tanto, las compras tienen una gran responsabilidad en la situación actual para el funcionamiento de toda la operación.

Lo más obvio son los retos de la inflación para la gestión financiera: cobrar el dinero lo antes posible, acortar los plazos de pago e invertir el dinero recibido de forma protegida contra la inflación, por ejemplo,

como el Grupo Werhahn, en mayores existencias. Además, el aumento de los costes de capital tiene un enorme impacto en la rentabilidad de las inversiones. En un ejemplo de cálculo con flujos de caja anuales a lo largo de diez años de 100 millones de euros, una suma de inversión de hasta 772 millones de euros merece la pena con un descuento del 5%; con un descuento del 10% es sólo de 614 millones de euros. Las inversiones a largo plazo con flujos de caja retrasados se ven enormemente perjudicadas por la inflación. El hecho de que la amortización sólo pueda realizarse sobre los costes de adquisición, pero no sobre los costes de reposición, da lugar a los llamados beneficios ficticios. Esto puede contrarrestarse aumentando la formación de reservas ocultas. Sin embargo, las posibilidades son limitadas a efectos fiscales.

En resumen, queda por decir que la inflación no afecta en absoluto sólo a la función de gestión de precios en la empresa, sino que afecta a todas las funciones de la empresa. Cada función debe hacer su parte para mitigar los daños de la inflación. Para muchas empresas resulta muy difícil defender el beneficio real.

<sup>1</sup> Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon es Fundador y en la actualidad Chairman Honorífico de Simon-Kucher. Su nuevo libro „Die Inflation schlagen“ se ha publicado en Campus-Verlag

### **Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon**



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon realizó sus estudios en las Universidades de Bonn y Colonia doctorándose en 1976 en la Universidad de Bonn. Ha sido Catedrático en las Universidades de Maguncia y de Bielefeld, fue Presidente de la European Marketing Academy 1984-1986. Profesor Visitante en diversas Universidades extranjeras de gran prestigio fundó en 1995 la empresa consultora Simon-Kucher & Partners presidiéndola hasta el año 2009. En la actualidad es Chairman Honorífico de Simonn-Kucher &

Partners. Ha obtenido el reconocimiento de su labor docente, investigadora y asesora por las Universidades Slovenia, Siegen y Varsovia entre otras con la concesión del Dr. h. c.