

Juan administra Souvenirs.com, un portal de ventas online de souvenirs tecnológicos que los vende a S/ 50 cada uno. El manufacturar, promocionar, facturar (vía electrónica) y enviar por courier a los clientes estos souvenirs cuesta por unidad unos S/ 35 y durante el mes tiene gastos fijos totales (luz, Internet, agua, alquileres, sueldos de administrativos) de \$7,500. El mes pasado vendió 1,000 souvenirs con amplias expectativas de crecimiento.

Calculemos el punto de equilibrio de esta empresa.

Como el negocio es tan bueno, la competencia no tardó en llegar al segmento donde operaba Juan. Al mes siguiente apareció Uniquegifts.com, con una campaña muy agresiva y con un precio promedio de souvenir de \$40 más el costo de envío y otras promociones. El impacto se sintió inmediatamente y las ventas de Juan bajaron a 750 unidades, es decir 25% menos y más de un cliente le advirtió inclusive que los diseños de la competencia eran más innovadores. Juan inmediatamente hizo cuentas y determinó que sus ingresos en el mes se redujeron de \$50,000 a \$37,500 y si bien aún operaba por encima del punto de equilibrio y obtenía utilidades (\$3,750), estas se habían reducido en 50% (desde \$7,500). ¿Qué debía hacer? Lo primero que pensó Juan es equiparar inmediatamente sus precios con los de la competencia, reducirlos de \$50 a \$40 y con ello esperar recuperar a su clientela perdida. Suponiendo que esta reducción de precios le hace lograr nuevamente llegar a 1,000 productos vendidos

Cómo afectó este cambio las utilidades del negocio de Juan? Cuál su nuevo punto de equilibrio?

Ahora bien, luego de los resultados obtenidos Juan se da cuenta que las cosas no son tan fáciles como solamente igualar el precio de la competencia. A nuestro amigo le quedan entonces dos caminos inmediatos para no seguir en la situación actual:

- Bajar costos sin sacrificar calidad
- Diferenciar totalmente su producto de la competencia para mantener el precio de \$50 y evitar que las ventas por lo menos no caigan más.

Como se trata de souvenirs para regalo, la calidad del producto y el tiempo de envío no pueden sacrificarse. Si apuesta a una política de reducción de costos, debe apuntar a lo más duro de reducir, los costos fijos. Haciendo una rápida revisión de su flujo de caja y el detalle de sus facturas de servicios, ve que con mucho esfuerzo puede reducir sus costos fijos en 15%, es decir de \$7,500 a \$6,375. Veamos cómo cambian sus utilidades para ventas proyectadas de 1,000 unidades, a un precio de venta de \$ 40 considerando el nuevo punto de equilibrio con ese precio.

Logra Juan con este cambio hacer su empresa rentable? Si o no?Cuál sería su nuevo punto de equilibrio?

Si opta por la segunda alternativa el diferenciar totalmente el producto implicaría elevar el costo variable unitario, pues se estaría ofreciendo una mejor calidad e incorporando algún detalle promocional con el envío a cada souvenir. Todo ello con el fin de mantener el precio unitario de \$50. Veamos qué pasa con el punto de equilibrio si el costo variable sube de \$35 a \$45, pero los costos fijos se reducen en 15%, es decir se mantienen en \$6.375 mensuales.

Hay variación en el punto de equilibrio calculado anteriormente? Si o No?

A estas alturas Juan ha confirmado que efectivamente puede reducir sus costos fijos en 15% pero que difícilmente puede vender por encima del precio que ofrece la competencia. Por ello, revisa nuevamente su estructura de costos y los procesos y diseños que ha venido lanzando al mercado. Luego de varios días y sus noches de cálculos y sesiones creativas, encontró que puede diseñar una nueva colección (totalmente diferenciada de lo que vende la competencia) con materiales reciclados, podría reducir sus costos variables unitarios de \$35 a \$30. Veamos cómo cambian sus cuentas.

Sería esta la solución al problema de Juan y su pequeña empresa?