

HERMANN SIMON  
SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

# VENCER A LA INFLACIÓN

*ÁGIL, CONCRETO, EFICAZ*



Madrid • Buenos Aires • México • Bogotá

© Hermann Simon, Santiago García Echevarría, 2023

Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos

Internet: <http://www.editdiazdesantos.com>

E-mail: [ediciones@editdiazdesantos.com](mailto:ediciones@editdiazdesantos.com)

ISBN: 978-84-9052-509-8

Depósito Legal: M-24921-2023

Diseño de cubierta y Fotocomposición: P55 Servicios Culturales

Printed in Spain - Impreso en España

# Sobre los autores

---

## HERMANN SIMON

Es el fundador y en la actualidad Presidente Honorífico de Simon-Kucher, líder mundial en consultoría de precios y crecimiento, con 47 oficinas y 2.200 empleados en todo el mundo. Es experto en estrategia, marketing y fijación de precios. Es muy solicitado internacionalmente como consultor y conferenciante. Simon es el único alemán en el "Thinkers50 Hall of Fame", los pensadores de gestión más importantes del mundo. Ha sido elegido en repetidas ocasiones el pensador alemán más influyente en materia de gestión. La revista *Cicero* lo sitúa entre los 100 intelectuales alemanes más destacados. En China, la Escuela de Negocios Hermann Simon lleva su nombre.

El profesor Simon enseñó en las Universidades de Maguncia (1989-95) y Bielefeld (1979-88) y como Profesor Visitante en destacadas Universidades como Harvard Business School, Stanford University, London Business School, INSEAD, Keio University Tokyo y Massachusetts Institute of Technology. Desde el año 1985 al año 1988 dirigió el Seminario Universitario de Economía (USW), hoy European School of Management and Technology (ESMT), Berlín.

Entre sus más de 40 libros, en 30 idiomas, figura el superventas *Hidden Champions*, *Hidden Champions in the Chinese century*, que se publicó en el año 2021. Describe su vida en *"Two Worlds, One Life - From Farmhouse to the Global Stage"*. Simon es y ha sido miembro de los consejos de redacción de numerosas revistas especializadas. En consejos de supervisión y patronatos de fundaciones ha adquirido experiencia en la supervisión de organizaciones.

Hermann Simon estudió Economía y Administración de Empresas en las Universidades de Colonia y Bonn. Completó su doctorado y habilitación con el profesor Horst Albach en la Universidad de Bonn. Ha recibido numerosos premios (Premio de la Markenverband, Premio Erich Gutenberg, Georg Bergler, Prix de l'Académie des Sciences Morales et Sciences Morales et Politiques), doctor honoris causa de la IEDC School of Management, Slovenia, de la Universidad de Siegen, de la Universidad Kozminski de Varsovia y Profesor Honorífico de la Universidad de Negocios Internacionales y Economía de Pekín. Simon sirvió en las Fuerzas Aéreas alemanas y es oficial en la reserva. Su municipio natal le concedió a él y a su esposa Cäcilia la ciudadanía honorífica.

## SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

Se doctoró por las Universidades de Colonia y por la Universidad Complutense de Madrid. Ha sido profesor en la Universidad Comercial de Deusto, en la Universidad Complutense de Madrid, Catedrático de Política Económica de la Empresa de la Universidad de Barcelona, Catedrático de Política Económica de la Empresa de la Universidad de Alcalá. Fue fundador y Director del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE) de la Universidad de Alcalá. Ha sido Presidente de la Asociación Alexander von Humboldt España y Vertrauenswissenschaftler de la Fundación Alexander von Humboldt. Así mismo es Vocal del Consejo Consultivo de Privatizaciones (CCP) y Profesor Honorífico de la Universidad de Alcalá.

En el ámbito empresarial inició su actividad en el Banco de Bilbao pasando más tarde a Unión Española de Explosivos y fue gerente de Demag Equipos Industriales. Ha intervenido en múltiples procesos de transformación empresarial.

Ha realizado múltiples publicaciones de libros y artículos en diversos idiomas y ha impartido en muy diversos círculos conferencias y seminarios en el ámbito de la empresa y en el ámbito del orden económico-social.

Es Medalla de Oro de la Universidad Comercial de Deusto, Doctor *honoris causa*, por la Universidad de Erlange-Nuremberg, Medalla de la Universidad de Padernborn y se le ha distinguido con la Medalla a la Investigación Internacional de la Fundación Alexander von Humboldt. Se le ha concedido “Das Verdienstkreuz des Verdienstordens der Bundesrepublik Deutschland”, también ha sido distinguido con el “Ehrenadel der Alexander von Humboldt-Stiftung” y con “Das Grosse Verdienstkreuz des Verdienstordens der Bundesrepublik Deutschland”.

En septiembre del año 2022 se le ha concedido por la Universidad de Alcalá la Medalla de Plata de la Universidad por su contribución al desarrollo de la misma.

# ÍNDICE

.....

Sobre los autores.....	VII
Prólogo .....	XIII
1. La interrelación entre inflación y el orden económico-social: la situación actual.....	1
2. Principales problemas que plantea la inflación en los procesos empresariales: cálculo económico y estabilidad institucional.....	5
3. Incidencia de la inflación en la “cultura empresarial”: aspectos determinantes del “entorno institucional” de la empresa .....	9
4. La contribución de Hermann Simon a los procesos de cambio y transformación de la empresa y su “gestión empresarial” en periodos de altos niveles de inestabilidad de los precios. ....	13
5. Incidencia de la inflación sobre la “política empresarial”: cálculo económico-societario .....	17
6. El regreso del fantasma de la inflación.....	21
<i>Valor monetario frente a valor mercantil</i> .....	24
<i>La inflación actual</i> .....	25
<i>Inflación sostenida</i> .....	25
<i>Inflación alimentaria</i> .....	27
<i>Resumen</i> .....	30
7. Víctimas y beneficiarios de la inflación .....	31
<i>Empresa y gestión</i> .....	31
<i>Una grave deficiencia: la falta de experiencia en materia de inflación</i> .....	32
<i>Los consumidores y la inflación</i> .....	34
<i>Estrategias alternativas</i> .....	34
<i>Comportamiento inversor</i> .....	36
<i>Financiación privada</i> .....	38
<i>Empleo</i> .....	38
<i>Cambios en el comportamiento de compras y de precios</i> .....	39
<i>Estado e inflación</i> .....	40
<i>Resumen</i> .....	41

8. Aumentar la agilidad.....	43
<i>Rápido inicio de la inflación</i> .....	43
<i>Oferta monetaria impulsora de la inflación</i> .....	45
<i>Agilidad y oportunidad</i> .....	46
<i>Precios preventivos</i> .....	48
<i>Frecuencia de los ajustes de precios</i> .....	48
<i>Resumen</i> .....	50
9. Comprender los efectos de los beneficios.....	53
<i>Términos de beneficios</i> .....	53
<i>Beneficio nominal frente a beneficio real</i> .....	54
<i>Beneficio ficticio</i> .....	54
<i>Beneficio económico</i> .....	54
<i>El beneficio como coste</i> .....	55
<i>Situación de los beneficios</i> .....	55
<i>Defensa de los beneficios</i> .....	58
<i>Resumen</i> .....	60
10. Optimizar los precios en función de la inflación .....	63
<i>Precios negociados y precios fijos</i> .....	64
<i>Variación de la tasa de inflación y posición neta en el mercado</i> .....	66
<i>Impacto en los beneficios</i> .....	66
<i>Resumen</i> .....	73
11. Gestionar el valor para el cliente .....	75
<i>Aumentar las prestaciones</i> .....	75
<i>Innovaciones</i> .....	76
<i>Comunicación de beneficios</i> .....	77
<i>Servicios adicionales</i> .....	78
<i>Garantías</i> .....	79
<i>Instrumentos inadecuados</i> .....	79
<i>Resumen</i> .....	80
12. Liderar en competencia.....	83
<i>Aumento gradual de los precios</i> .....	84
<i>Reacción de la competencia</i> .....	85
<i>Liderazgo de precios</i> .....	86
<i>Señalización</i> .....	87
<i>Resumen</i> .....	89
13. Reforzar el poder de fijación de precios .....	91
<i>Poder de fijación de precios por sectores</i> .....	92
<i>Concreción del poder de fijación de precios</i> .....	93

	<i>Poder del comprador</i> .....	96
	<i>Divulgación de costes</i> .....	97
	<i>Cómo crear poder para la fijación de precios</i> .....	98
	<i>El CEO y el poder de fijación de precios</i> .....	99
	<i>Resumen</i> .....	100
14.	Aprovechar las oportunidades de la digitalización .....	101
	<i>Transparencia de precios</i> .....	101
	<i>Transparencia de los beneficios</i> .....	105
	<i>Costes marginales de cero</i> .....	108
	<i>Resumen</i> .....	111
15.	Aplicación de precios tácticos .....	113
	<i>Cláusulas de escalonamiento de precios</i> .....	113
	<i>Contratos sin cláusulas de incremento de precios</i> .....	115
	<i>Diferenciación de precios</i> .....	116
	<i>La alternativa menos costosa (LEA)</i> .....	119
	<i>Diferenciación de precios por categoría de productos</i> .....	120
	<i>Reducir el tamaño del envase</i> .....	121
	<i>Umbral de precios</i> .....	122
	<i>Descuentos</i> .....	122
	<i>Obtener información</i> .....	123
	<i>Resumen</i> .....	124
16.	Introducir sistemas de precios innovadores .....	125
	<i>Precios dinámicos</i> .....	125
	<i>Sistemas de precios multidimensionales</i> .....	126
	<i>Precios basados en el rendimiento</i> .....	127
	<i>Agrupación frente a la desagregación</i> .....	128
	<i>Freemium</i> .....	129
	<i>Precio desde cero</i> .....	130
	<i>Pago por uso</i> .....	130
	<i>Resumen</i> .....	132
17.	Utilizar las ventas como punta de lanza .....	133
	<i>Responsabilidades</i> .....	133
	<i>Cambio de cultura</i> .....	134
	<i>Tapar fugas</i> .....	136
	<i>Incentivación</i> .....	137
	<i>Segmentación</i> .....	139
	<i>Poder de fijación de precios específico del cliente</i> .....	140
	<i>Control de ventas</i> .....	141
	<i>Resumen</i> .....	142

18. Dar prioridad a las finanzas .....	143
<i>Nuevas tareas para la gestión financiera</i> .....	143
<i>Gestión de tesorería</i> .....	144
<i>Inversiones a largo plazo</i> .....	146
<i>El reto del beneficio económico</i> .....	148
<i>Beneficios falsos</i> .....	149
<i>Resumen</i> .....	151
19. Reducir costes .....	153
<i>Los afectados por las reducciones de costes</i> .....	153
<i>Cantidades y precios</i> .....	154
<i>Necesidad de tiempo</i> .....	155
<i>Estructura de costes y riesgo</i> .....	156
<i>Cantidad de equilibrio</i> .....	157
<i>Cobertura</i> .....	159
<i>Resumen</i> .....	160
20. Qué se puede hacer - Conclusión .....	163
<i>Crear conciencia</i> .....	163
<i>Restablecer la transparencia de los beneficios</i> .....	164
<i>Prestar atención a las funciones de la responsabilidad</i> .....	164
<i>Aumentar la agilidad</i> .....	165
<i>Reforzar el poder de fijación de precios</i> .....	165
<i>Reestructurar los modelos de fijación de precios</i> .....	166
<i>Utilizar la digitalización</i> .....	167
<i>Distribución de la subida</i> .....	168
<i>Dar prioridad a las finanzas</i> .....	168
<i>Reducir los costes</i> .....	169
<i>Conclusión</i> .....	170

## Prólogo

---

La actividad directiva se enfrenta, en los momentos actuales, a retos que constituyen, sin duda, el surgimiento de discontinuidades desconocidas por las generaciones de directivos de las últimas décadas. Estas nuevas exigencias ante las que se enfrentan los directivos, tanto en su acción organizativo-directiva como en su propia capacidad directiva, en su formación y experiencia, son consecuencia de los acontecimientos producidos por el impacto de la pandemia del covid-19 y de las nuevas dimensiones geopolíticas creadas por la invasión rusa de Ucrania. A lo que se añade el enorme impacto del desarrollo de la digitalización, los nuevos planteamientos sociopolíticos y los profundos cambios necesarios por el nuevo papel de las personas y su argumentación directiva en las nuevas exigencias organizativas de las empresas. Y ello no solo en lo que afecta a las grandes corporaciones, sino, también, precisamente, en las empresas medias y pequeñas en su nuevo papel, en fechas inmediatas, en los procesos actuales de redimensión de las estructuras tanto técnicas como económicas y sociales.

Ello implica no solo mayores exigencias en la determinación del “Orden Económico-social”, sino también, precisamente, en su papel en las estructuras tanto organizativas como directivas de las propias empresas. Lo que responde, al propio tiempo, a mayores exigencias societarias de las empresas, tanto al problema del empleo como al desarrollo de la persona en las empresas, en particular, en nuevos impulsos hacia mayores exigencias a la innovación, lo que implica una creciente responsabilidad individual. El recuperar el largo plazo en los planteamientos directivos constituye el eslabón clave de la gestión empresarial, si se quiere disponer de estabilidad institucional basada en el desarrollo, a largo plazo, de la persona en la empresa.

Las elevadas tasas de inflación que se han generado y la perspectiva existencial de la permanencia de la inflación para periodos largos inflacio-

nistas, replantea el viejo problema de cómo se enfrenta el directivo actual, en el nuevo contexto, a la hora de plantearse su función directiva, que integra, cada vez más, tanto las dimensiones determinantes de los nuevos “entornos empresariales”, como las crecientes exigencias de la sociedad hacia la empresa y a su responsabilidad societaria, en materia de empleo y en el desarrollo de la personas en el largo plazo.

En esta obra el Profesor Simon se plantea, con una muy detallada contribución empírica, la configuración de los comportamientos de las empresas, para garantizar la permanencia de los resultados de su función directiva, responsable, y la propia supervivencia de la empresa, dando una amplia respuesta a las diferentes alternativas en lo que afecta a la política de precios y a la adaptación de las empresas a amplias incertidumbres sobre el impacto de sus decisiones en la trayectoria de desarrollo de la empresa y de la persona en la sociedad.

## La interrelación entre inflación y el orden económico-social: la situación actual

---

Una opinión frecuentemente mantenida en el momento actual es que la inflación ha “llegado para quedarse” durante un amplio periodo de tiempo: ¡Ha venido para quedarse! Para Simon en torno a un nivel como el actual del 7%. De igual opinión es la valoración del expresidente del IFO-Institut, del Prof. Dr. Sinn, entre otros. Y precisamente estos días la actual Presidenta del Banco Central Europeo, Sra. Lagarde, afirmó que el Banco Emisor tenderá a mantener altos los tipos de interés hasta que no se logre bajar al 2% de inflación, lo que se asume por el Banco Emisor Europeo como “estabilidad de Precios”.

Por consiguiente, ante esta dura realidad de elevadas tasas de inflación en las empresas, en su gestión, debe plantearse cómo se puede dirigir una empresa para poder sobrevivir a una situación inflacionista de esta naturaleza. Se trata de qué medidas tiene que adoptar una empresa para poder llevar a cabo una “Política Empresarial” adecuada a la situación específica de sus mercados y la forma de solventar los problemas con que se enfrentan sus directivos para sobrevivir.

El impacto de la inflación en la “Gestión Empresarial” se encuentra directamente afectado por el “Orden Económico-social” en el que se sitúa la empresa en cada país. Puede observarse cómo surgen diferencias muy notables en sus distintos niveles inflacionistas, en los que se generan las decisiones de “Política Empresarial”.

Incluso, dentro de la misma área monetaria. Y la pregunta es ¿a qué se deben estas diferencias inflacionistas entre los distintos países? De manera muy clara y precisa: al Orden Económico-Social de cada país en el transcurso del tiempo. De ahí su gran impacto en la “Cultura Empresarial” y en la estabilidad institucional, así como del Orden Económico-Social. En el caso español hay que remitirse a los años 50 del siglo pasado.

España ha tenido dos importantes momentos históricos: julio del año 1959<sup>1</sup>, cuando se liberan dos décadas de autarquía económico-social y política, y el año 1986, fecha de entrada de España en la Unión Europea. Ambas fechas significan un cambio decisivo en el “Orden Económico-social” español en el que se inicia el desarrollo de la actividad empresarial, la terminación de un Orden Económico-Social autárquico, aunque ya, en el año 1956, se inicia una lenta apertura con el establecimiento de las relaciones con los EE UU. Y ya, en los primeros años de la década de los sesenta, se plantea la posible vinculación con el Mercado Común Europeo que se crea en el año 1956 con el Tratado de Roma<sup>2</sup>.

Este cambio radical del Orden Económico-social en los años sesenta del siglo pasado se realiza siguiendo en la ya ancestral posición dominante del Estado sobre los procesos empresariales. La elección adoptada de la vía de los Planes de Desarrollo, de la “Planificación a la Francesa”, con la creación de los “Polos de Desarrollo” en distintas partes de la geografía española, lleva a un “Orden Económico-social” caracterizado por la continuidad dominante del papel del Estado en la configuración de los procesos empresariales a través de la Ordenación de la Economía en un contexto de una economía fuertemente centralizada. Y ello en lugar de una orientación hacia una Economía de Mercado Societariamente responsable. Por profesores, en los años sesenta, como Albert Ullastres, entre otras personalidades, se inicia una orientación hacia el sistema de una Economía de Mercado que se va abriendo, de forma lenta, la economía española hacia los mercados exteriores, con un gran esfuerzo, pero siempre bajo la tutela del Estado.

Precisamente, lo contrario a lo sucedido en la Alemania Occidental, que encabezado por el Profesor Ludwig Erhard<sup>3</sup> y el Profesor Alfred Müller-Armack<sup>4</sup> se abren al comercio internacional eliminando los controles de precios en los estados de ocupación de aquel entonces. Y ello basado en el planteamiento clave de la Escuela de Friburgo por parte de

- 
- 1 “Wandel der spanischen Wirtschaftsstruktur”, Unternehmerbrief, 23 de julio 1959, Deutsche Wirtschaftsstruktur”, Unternehmerbrief 23 de julio de 1959, Deutsche Wirtschaftsinstitut, Colonia.
  - 2 García Echevarría, S. (1964) “Wirtschaftsentwicklung Spaniens unter dem Einfluss der Europäischen Integration”, Westdeutscher Verlag, Opladen
  - 3 Erhard, L. (1996) “Soziale Marktwirtschaft als Historische Weichenstellung”, “Festschrift zum 100 Geburtstag”, St Verlag.
  - 4 Müller-Armack, A. (1981) “Genealogie der Sozialen Marktwirtschaft”, Haupt Verlag, Berna. Müller-Armack, A. (1976) “Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik: Haupt Verlag Berna.

Walter Eucken y otros profesores basado en la obra clave de Eucken<sup>5</sup>. Obra póstuma del año 1952 conocida ya en el ámbito del Instituto dirigido por Castrella, en aquel entonces, lo que permite también apreciar la línea de fracasos del pensamiento de una economía centralizada a través de los Planes de Desarrollo.

El problema se centra más, en aquel entonces, en definir cuál es el “Orden Económico-Social” que coordina en un país los millones de economías domésticas y millones de economías industriales: el mercado, como sistema coordinador, o el Estado como órgano administrativo adecuado para una economía centralizada, con sus correspondientes elevados “costes de coordinación”.

Hasta la entrada de España en la Unión Europea en el año 1986 se van abriendo las empresas españolas a los mercados internacionales, poco a poco, lo que constituye, sin duda, una relevante experiencia para la empresa española en su estado incipiente de apertura a los mercados competitivos. Debe considerarse que la empresa española ha sido siempre del dominio de las empresas medias y pequeñas, ya que desde los años de la autarquía española, las entonces grandes empresas medias, en particular en el ámbito de las siderurgias, mineras, etc., entre otras, se concentraban en el Instituto Nacional de Industria (INI), más tarde también la empresa automovilista, institución que ha constituido un “hospital”, en situaciones concretas, de un estado, de ciertos mercados, fuera de todo planteamiento competitivo.

Es interesante observar cómo, precisamente, en el sector de la alimentación, lo mismo que ha sucedido en Alemania, las cadenas de alimentación se han desarrollado en el momento que se inicia la empresa española en mercados abiertos, competitivos, proveniente de pequeñas tiendas comerciales. En Alemania Liddl, Aldi, etc., que sale de tenderos pequeños, lo mismo que en España como Mercadona, Ahorramas, etc. al desplazarse el orden económico-social a los “mercados” como institución clave de coordinación, a través del sistema de precios estables; se abren los “espacios” de la actividad empresarial en España, frente a la creación de grandes superficies en el contexto francés de la planificación centralizada. Es cuando España se abre, después de varias décadas de paulatina apertura, al surgimiento de “empresarios”, dispuestos a asumir las

---

5 Eucken, W. (2017) “Principios de Política Económica”, Fundación ICO, Aranzadi, Pasmplona.

incertidumbres inherentes a toda actividad empresarial en una economía descentralizada. Sin “mercado”, como institución coordinadora, no surgen “empresarios” que asuman los “costes de coordinación” eficientes que implican los procesos empresariales.

A esto se añade, en el caso de la empresa española, la falta de experiencia en la “Cultura Empresarial” española, lo que implica la inflación en los procesos empresariales, ya que los procesos inflacionistas del pasado se han producido en empresas vinculadas al Estado e Instituciones Públicas. No ha existido experiencia en los ejecutivos en la gestión empresarial para periodos con altas cotas inflacionistas. Lo que se aprecia de forma muy clave en la falta de una “Cultura Empresarial” que facilite la comprensión de lo que implica la inflación en la gestión empresarial, empresa por empresa, en cuanto a su forma de actuación que permita sobrevivir a las empresas en una economía de mercado competitiva<sup>6</sup>. Falta, sin duda, esta “Cultura de Gestión” y cuáles son las posibles alternativas de que dispone el directivo en una empresa competitiva española para mantener su sostenibilidad en largos periodos inflacionistas. Esto es, la empresa española ha empezado a impulsar una economía competitiva en las últimas décadas del siglo pasado y primeras décadas de este siglo. Por lo tanto, es un proceso de aprendizaje importante sobre cómo se debe establecer la “política empresarial” en un sistema de una Economía Social de Mercado, necesariamente orientada al establecimiento de una “Política Empresarial” largoplacista.

---

6 Pumpin, C. y García Echevarría, S. (1988) “Cultura Empresarial”, Díaz de Santos, Madrid.