El Precio Justo.

Diseñando una estrategia de precios.

Los propietarios de un negocio, los consejeros, directivos y gerentes, generan valor tomando buenas decisiones. Algunas son decisiones creativas, algunas tienen que ver con el ámbito interpersonal y muchas de ellas son de carácter cuantitativo y tienen que ver con el dinero. Hay muchísimas decisiones a tomar en la gestión de un negocio, pero sin duda, de todas ellas ninguna es más importante que la que hay que tomar acerca de cuánto vamos a cobrar por nuestros productos o servicios.

Las decisiones de precios son tanto arte como ciencia. Requieren información cualitativa y cuantitativa de manera que integrando ambas fuentes se cumpla con el objetivo de optimizar el valor que se capta para la compañía. Pero sea por el arte o por la ciencia, es un hecho más que demostrado que después de haber tomado una decisión de precios, nadie está contento con ella.

La Estrategia de Precios.

La estrategia de precios es el área del marketing con la que los gestores se encuentran más inseguros. El motivo de esta inseguridad es la sensación de que “hagamos lo que hagamos siempre estamos en condición de perder algo”.

Si fijamos los precios demasiado bajos perdemos margen y si los fijamos demasiado altos, perdemos clientes. Esa es la cuestión: perder margen o perder clientes.

Una buena estrategia de precios debe buscar la salida a esta dicotomía. Tarea nada fácil, por cierto.

En nuestra experiencia las compañías dedican casi más del triple de tiempo a pensar en cómo reducir los costes de cara a mejorar los márgenes unitarios y más del doble del tiempo en cómo identificar distintas formas de promocionar el producto para el canal de distribución con el objetivo de incrementar los volúmenes que en crear una dinámica constante y efectiva de fijación de precios que permita mejorar los márgenes en valor absoluto.

Lo que sucede en realidad es que no existe una “estrategia de precios”, si no una “mecánica de precios” compuesta por una serie de reglas de aplicación automática. En nuestra experiencia estas reglas están inspiradas en tres (malos) hábitos bien arraigados.

Aplica el mark-up !!

La forma más extendida de fijar precios es la de marcar un porcentaje al coste del producto. Es rápida, sencilla y fácil de implementar en el caso en el que estemos gestionando carteras de productos con un gran número de referencias. Sin embargo, está dominada por una filosofía que hoy hace aguas por todas partes: que la predisposición de un consumidor a pagar un determinado precio por un determinado producto está fundamentalmente relacionado con su coste de producción.

Excepto en entornos B2B de productos industriales y en algunos mercados en los que el precio se indexa directamente al coste de producción, no conozco a ningún consumidor al que le importe en lo más mínimo lo que cuesta producir el producto que está comprando. Lo que le importa es conocer cuales son las distintas alternativas de precio que tiene para satisfacer una necesidad concreta y cómo cada una de esas alternativas es capaz de cumplir con su promesa.

Ante este panorama no parece lo más adecuado limitar la estrategia de fijación de precios a un simple ejercicio de “mark-up”.

La maldición de la “fábrica que no puede parar”.

Una de las estrategias de precio más destructivas que conozco es la de fijar el precio para saturar el volumen de la planta de producción. Los argumentos son bien sencillos. Primero, si la planta para, perdemos mucho dinero. Por tanto aplica el precio que sea necesario para que la planta no pare. Segundo, cuanto más volumen fabricamos , más dinero ganamos. Por tanto aplica el precio que nos lleve a producir el volumen máximo de la planta.

Esta filosofía ignora completamente algunas de las certezas que la economía y el marketing han adquirido en la segunda mitad del siglo XX:

1. Las expectativas sobre el precio futuro son muy importantes a la hora de tomar decisiones de compra. En lenguaje sencillo: si yo pienso que el precio de algo puede ser mas bajo en el futuro, seguramente me esperaré. Una estrategia de precios que mira al volumen de la fabrica es muy posible que esté lanzando al mercado mensajes que afectan a las expectativas del precio futuro del bien que se produce.

2. Los clientes fijan un precio de referencia para cada producto basado en la propia experiencia con ese producto. De esta manera el precio de referencia suele ser el último precio al que se ha comprado, de manera que una estrategia de precios que mira al volumen de la fábrica está posiblemente fijando su precio de referencia cada vez más bajo.

3. La imposibilidad de diferenciación no existe, lo que existe es una visión equivocada acerca del marketing en cada categoría o mercado. Cuantas veces hemos oído eso de que esto es una “commodity”. Rendirse a la creencia de que no puedo obtener ningún poder en el mercado por las propias características del producto que fabrico, no es propio de una mentalidad emprendedora en el siglo XXI. Si no hay diferenciación no hay beneficio extraordinario, de modo que si tu visión no te permite trabajar en la dirección de diferenciarte, mejor déjalo y vete a otro sitio !!

¡Defiende la participación de mercado!

A principios de los años 80, GE encargó un ambicioso estudio para determinar cuales eran los factores determinantes del éxito de una estrategia de mercado. Todo un alarde estadístico, en una base de datos de Unidades de Negocio (UNEs) representativas de distintos sectores y nacionalidades que terminó identificando a la cuota de mercado en sus tres manifestaciones (absoluta, relativa y la posición en el ranking según cuota) como el factor que mayor correlación tenía con el beneficio, entendido como retorno sobre la inversión.

Esta conclusión ha sido ampliamente malinterpretada. Lo que en realidad indicaba el estudio es que efectivamente existía una alta correlación entre ambas variables, pero como todo estudiante de estadística sabe, correlación no significa causalidad.

El mito de la participación de mercado ha empujado en muchas ocasiones a las compañías a tomar decisiones de precio con el objetivo de mantener o incrementar la participación de mercado, olvidando que la alta participación de mercado y la alta rentabilidad se dan juntas cuando la empresa muestra una defendible capacidad para satisfacer mejor que sus competidores las necesidades de los clientes.

¿Por qué se dedica poco tiempo y esfuerzos a diseñar una estrategia de precios?

En primer lugar porque se trata de un proceso complejo que requiere de mucha información y de la participación de un buen número de personas.

En segundo lugar porque en general, las compañías que hemos visto, carecen de un esquema conceptual válido para hacerlo. Sin una guía clara que ordene el proceso, éste puede llegar a ser
abrumador.

En tercer lugar porque la inercia es una fuerza poderosa. Incluso cuando tenemos la sospecha de estar dejando algo de dinero en la mesa, cambiar la política de precios es siempre arriesgado por el puro miedo a que el agujero se haga más grande.

Por último, las matemáticas no tienen toda la solución. Los modelos como el “Conjoint Analysis” o cualquier otro modelo que nos permita optimizar el precio dados una serie de atributos para una marca determinada solo iluminan una cara del problema. Las elecciones de los consumidores no son ni constantes ni puramente racionales. Esta íntima certeza de que las matemáticas no pueden ayudarnos, hacen que nos separemos completamente de ellas y que finalmente las decisiones se tomen “mirando hacia dentro” o de forma rápida y basadas exclusivamente en el juicio de los gestores.

La unidad de valor.

La realidad de la política de precios es que al final uno tiene que cobrar por algo y que ese algo se describe tradicionalmente en términos de “unidad de valor”.

¿Qué es la unidad de valor?

En su forma más básica es la descripción de aquello por lo que se cobra. MacDonalds puede vender hamburguesas pero su unidad de valor está más cerca de un menú completo que de

cada unidad de producto que vende sean hamburguesas, patatas o refrescos.

Una política de precios correcta es aquella que cobra por cada una de las unidades de valor que sirve. La claridad es por tanto fundamental.

¿Sabe el cliente exactamente cuantas unidades de valor necesita?

La prueba del algodón para valorar la claridad de la política de precios es sencilla: ¿sabe el cliente cuantas unidades de valor necesita?

Si en el proceso de venta el cliente nos insta a clarificar la unidad de valor, entonces es que tenemos un verdadero problema.

Por ejemplo, para un despacho de abogados la unidad de valor puede ser la hora de trabajo, mientras que para su cliente la unidad de valor es la solución a una demanda.

Para una empresa de hosting la unidad de valor puede ser el alojamiento, mientras que para su cliente la unidad de valor puede ser el número de personas que acceden a la web o el consumo de ancho de banda.

Para una clínica dental la unidad de valor puede ser una consulta, mientras que para el paciente la unidad de valor es eliminar el dolor, reponer una pieza o recuperar la sonrisa.

A la hora de definir correctamente una unidad de valor hay dos principios fundamentales:

¿Está la unidad de valor alineada con la necesidad del consumidor?

¿Es la unidad de valor fácil de comprender?

Honestamente, si alguien sabe cual es la unidad de valor por la que paga a su operadora de telefonía que levante la mano.

El análisis de la sensibilidad al precio.

Dado que la política de precios impacta en la cuenta de resultados en el minuto siguiente a haberla implantado, merece la pena que las decisiones se tomen teniendo en cuenta una amplia gama de variables y dado que alguna de las valoraciones son cualitativas, merece también la pena involucrar a un grupo de personas con capacidad para aportar distintos puntos de vista.

Este análisis, más que tener en cuenta los datos puramente económicos y de sensibilidad, deben incorporar un amplio rango de factores subyacentes. El análisis de precios es completo cuando puede dar respuesta a las siguientes cuestiones.

Análisis de los precios de referencia.

1. ¿Cual es el precio de referencia para nuestro producto?
2. ¿En qué medida nuestro clientes están al corriente de los precios de nuestros competidores?
3. ¿En que medida pueden los clientes variar sus decisiones en función de expectativas futuras acerca del precio?
4. Existen distintos precios de referencia para cada segmento de consumidores?

Análisis del proceso de comparación.

1. ¿Es fácil realizar comparaciones de precio en este mercado?
2. ¿Es el producto tan complejo o tan amplio en posibilidades como para que las comparaciones de precio no sean fáciles de realizar?
3. ¿Tienen los clientes suficiente experiencia con los distintos proveedores como para utilizar esta experiencia como referencia de futuras compras?

Análisis de los Costes de Cambio.

¿En qué medida están los clientes atrapados (económica o psicológicamente) por alguna alternativa concreta en el mercado?

¿Tiene esta situación algún limitación temporal?

Análisis de la Relación calidad-precio.

¿Es el precio un elemento que describe con claridad la calidad del producto?
¿Cual es el precio por debajo del cual el producto empieza a ser de sospechosa calidad?
¿La calidad del producto se ve mejorada cuando se supera algún listón de precio?
¿Que proporción del diferencial de precio es asignable a la marca?

Análisis del Efecto gasto.

¿Cuan importante es la proporción de gasto de cada cliente en nuestro producto en relación con sus ingresos?

¿Podemos establecer una segmentación teniendo en cuenta lo anterior?

Análisis del Beneficio final.

¿Cual es el beneficio final que los clientes buscan cuando pagan por nuestro producto?
¿Cual es la proporción en la que nuestro producto satisface el beneficio final que buscan los clientes?

Análisis del Efecto momento de entrada.

¿Cual ha sido la evolución del precio de nuestro producto y los de referencia?
¿Nuestra política de precios puede perjudicar a los primeros compradores o a los últimos?

¿Cual es la responsabilidad de la red comercial sobre el precio?

El factor que típicamente crea fricciones es el modelo de incentivos y retribución del equipo comercial. Si el equipo de ventas está retribuido por el volumen y no tienen capacidad para alterar el precio, este se convertirá en un enemigo constante. Si la fuerza de ventas tiene la capacidad para actuar sobre el precio, estando retribuidos por el volumen, entonces póngase a rezar porque el precio real quedará siempre por debajo del objetivo.

Marcar la diferencia.

La diferenciación no es un concepto nuevo. Adam Smith ya lo puso de relieve hace más de 200 años en *La Riqueza de las naciones.* De forma clara ya vio que los productos fácilmente substituibles serían solo capaces de mantener precios que no produjeran resultados extraordinarios mientras que los productos no substituibles podrían mantener diferenciales de precio y no podrían ser desplazados.

Hay tantas formas de diferenciación que cuesta trabajo creer que los departamentos de marketing no dediquen más tiempo a pensar sobre esto.

Las compañías se diferencian en la marca, los beneficios emocionales o funcionales, su experiencia, el packaging, la garantía, el servicio post-venta, el canal de distribución, la rapidez de entrega etc.. etc.. etc…

Cualquier cosa puede ser una fuente de diferenciación para el segmento adecuado de clientes y esta fuente de diferenciación es el elemento más relevante a la hora de conseguir un diferencial de precio. De esta manera se constituyen segmentos rentables y defendibles de clientes.

© Clarity Consulting Group 2014