

Este es un resumen del libro indicado. Estos resúmenes, son enviados sin costo, a las personas inscritas a [Intesys Consulting](http://www.intesysconsulting.com)

# Gestión Inteligente de Precios

Volumen 06-11

## INFORMACION SOBRE EL LIBRO

**Título original del libro:**  
 Smarter Pricing

**Autor:** Tony Cram

**Fecha de Publicación:**  
 9 de Diciembre 2005

**Editorial:** Financial Times Prentice Hall

**Nº Páginas:** 232

**ISBN:** 0273706136

## Contenido:

Introducción	1
Diferencia entre "precio" y "valor"	2
Los peligros de la investigación de precios	3
Discriminación de precios	5
Aprovechar el comportamiento emocional	7
Comunicar los precios de forma inteligente	9
¿Vamos a la guerra?	10
Conclusión	12

## INTRODUCCION

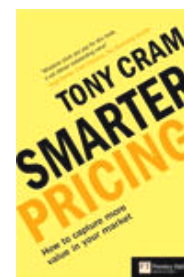
Todos los expertos en la materia coinciden en que la fijación de precios (*pricing*) es un asunto mal gestionado por las empresas. El *gurú* de la publicidad, David Ogilvy, lo corrobora con estas palabras en su libro Ogilvy on Advertising: "El *pricing* es una mera conjetura. Normalmente se asume que los profesionales del Marketing usan medios científicos para determinar el precio de los productos, pero no hay nada más lejos de la realidad". El precio es el determinante número uno de los beneficios. Sin embargo, debido a esta ausencia de un análisis sistemático, sus potenciales beneficios no suelen llegar a materializarse.

Una gestión inteligente de los precios suele dar sus frutos. Veamos, en primer lugar, las vicisitudes de la marca La Coste en los Estados Unidos. En la década de los años 90 del pasado siglo, la competencia en los mercados de ropa de gama alta era feroz, con las empresas dedicando cada vez más dinero a promociones y publicidad. En esta situación, las famosas camisetas del cocodrilo se vendían por tan solo 35 dólares. Con un nivel de precios tan bajo, la empresa se vio forzada a reducir costos para mantener los márgenes y, para ello, comenzó a utilizar materiales de peor calidad. Esto redujo las ventas y con ello aumentó la necesidad imperiosa de reducir aún más los costos, generando así un auténtico círculo vicioso.

Cuando Robert Siegel, antiguo ejecutivo de Levi's, tomó las riendas de la compañía en 2001, decidió seguir la dirección opuesta. Subió los precios hasta los 72 dólares. En su opinión, "el precio es una parte consustancial de la marca". Un precio bajo no tendría capacidad de reflejar la calidad de la marca e impediría la inversión en la mejora continua del producto. Como resultado de esta nueva política de precios, las ventas de 2004 en los Estados Unidos crecieron un 125 %. Los precios posicionan un producto de forma más con-

En la década de los años 90 del pasado siglo, la competencia en los mercados de ropa de gama alta era feroz, con las empresas dedicando cada vez más dinero a promociones y publicidad. En esta situación, las famosas camisetas del cocodrilo se vendían por tan solo 35 dólares. Con un nivel de precios tan bajo, la empresa se vio forzada a reducir costos para mantener los márgenes y, para ello, comenzó a utilizar materiales de peor calidad. Esto redujo las ventas y con ello aumentó la necesidad imperiosa de reducir aún más los costos, generando así un auténtico círculo vicioso.

Cuando Robert Siegel, antiguo ejecutivo de Levi's, tomó las riendas de la compañía en 2001, decidió seguir la dirección opuesta. Subió los precios hasta los 72 dólares. En su opinión, "el precio es una parte consustancial de la marca". Un precio bajo no tendría capacidad de reflejar la calidad de la marca e impediría la inversión en la mejora continua del producto. Como resultado de esta nueva política de precios, las ventas de 2004 en los Estados Unidos crecieron un 125 %. Los precios posicionan un producto de forma más con-



En el pasado ocupó diversos puestos relacionados con el Marketing en diversas empresas y en la actualidad participa en numerosos congresos y conferencias por todo el mundo.

## EL AUTOR

Tony Cram es profesor en la Ashridge Business School de Reino Unido. Está especializado en la gestión de clientes y en las dinámicas de las relaciones empresariales a largo plazo.

En el pasado ocupó diversos puestos relacionados con el Marketing en diversas empresas y en la actualidad participa en numerosos congresos y conferencias por todo el mundo.

**“...los precios generan emociones.”**

vincente que cualquier otro factor de comunicación. Si en un supermercado examinamos la sección de cervezas, con tan solo conocer los precios sabremos rápidamente cuáles son las marcas de gama alta, cuáles los competidores medios y cuál la base de la pirámide. Por otra parte, los precios generan emociones. Cuando alguien paga un 20% más por un kilo de café de comercio justo (*Fair Trade*) instintivamente confía más en ese producto y además se siente más a gusto consigo mismo. Los precios también son importantes para la compañía, pues son el principal vector de “captura” de beneficios. En un estudio realizado por McKinsey entre 2500 empresas, se calculó que un aumento del 1 % en los precios mejoraba en un 11,1 % los beneficios operativos, muy por encima de lo conseguido por una reducción en los costos fijos (+2,3 %), un aumento del volumen vendido (+3,3 %) o una reducción de los costos variables (+7,8 %). Para conseguir una mejora en la gestión de los precios, Tony Cram, autor de este libro, propone una guía a la que él denomina *Smarter Pricing*, consistente en tomar en cuenta 6 aspectos o normas relacionados con los precios:

1. Comprender la gran diferencia que existe entre “precio” y “valor”.

2. Descubrir de forma científica dónde se sitúa el precio óptimo. Ser conscientes de las distintas reacciones de diferentes consumidores ante las modificaciones de precios.
3. Aprovechar el componente emocional de los precios.
4. Comunicar los precios de forma inteligente.
5. Evitar las guerras de precios.

### **Diferencia entre “precio” y “valor”**

La primera norma de la *Smarter Pricing* pasa por entender que los consumidores “cambian” su dinero por algo más que un mero producto o servicio. Lo que buscan es una combinación de prestaciones más una asociación de tipo emocional. Así, por ejemplo, DHL compite con multitud de pequeñas agencias de transporte, pero asociado al propio servicio que DHL presta existe un factor emocional muy potente, cual es su reputación como compañía de transporte que entrega siempre sus encargos puntualmente. Con frecuencia se exagera la importancia que un precio bajo tiene en las transacciones comerciales, puesto que las asociaciones emocionales cuentan mucho más de lo que se quiere admitir.

Por lo tanto, el valor que obtiene un consumidor puede representarse matemáticamente como una combinación de las prestaciones de un producto más una asociación emocional con un determinado nivel de precios:

**Valor = Prestaciones + Asociación Emocional – Precio**

El precio idóneo se situará en el punto en el que los beneficios que percibe un consumidor superen su deseo de mantener el dinero en su bolsillo. Según se infiere fácilmente de esta ecuación, existen 6 formas de que las empresas aumenten el valor que ofrecen a sus clientes:

1. Mejorar las prestaciones actuales del producto. En este punto entran en juego las innovaciones en el producto, el servicio o el *packaging*. Por ejemplo, una marca de jugos puede perfeccionar su producto gracias a un envase que facilite el vertido del jugo, que no gotee y que pueda cerrarse para conservar intactas sus propiedades.
2. Potenciar las percepciones del consumidor ante los beneficios que aporta el producto. En cierto modo, lo que se pretende es reforzar la calidad del producto de una forma tan solo aparente. Por ejemplo los fabricantes

**Haga su comentario!**

- incluyen aditivos (que tienen un costo ínfimo) con aromas a limón o pino para incrementar la percepción de eficacia de sus productos.
3. Construir asociaciones emocionales. Las marcas crean asociaciones emocionales en la mente de sus clientes de forma deliberada: el Champagne evoca un ambiente de celebración, las barritas de chocolate Kit-Kat una pausa para descansar, ...
  4. Aumentar en los consumidores la conciencia de los aspectos emocionales. El reto consiste en encontrar formas creativas de recordarles los beneficios emocionales positivos. Una vez finalizado el viaje, la compañía ferroviaria First Great Western Train siempre recuerda a sus pasajeros, de manera explícita, que el tren ha llegado puntualmente a su destino y les agradece que hayan viajado con ella.
  5. Reducir el precio actual. A veces se presenta una poderosa razón comercial para bajar los precios. Es algo que solamente debe llevarse a cabo si se obtiene algo en contrapartida (mayor volumen de ventas, mayor compromiso de los clientes): resulta fundamental no ceder margen a cambio de nada.

6. Bajar el precio percibido. El precio no es un elemento tan decisivo como sí lo es la percepción que se tiene del mismo, y esa percepción es posible alterarla sin reducir los precios en la práctica. La compañía de teléfonos británica BT llevó a cabo estudios donde se revelaba que los hombres pensaban de forma consciente que el precio de las llamadas era demasiado caro. Para enfrentarse a esta percepción, inició una campaña publicitaria en la que se comparaba el precio de una sola pinta de cerveza con la enorme cantidad de minutos que una persona podía llegar a conversar por teléfono.

La fórmula que identifica la propuesta de valor de una empresa no es algo estático: por el contrario, tiene que ser capaz de cambiar al ritmo de las necesidades y expectativas de los consumidores. La propuesta de valor del Financial Times en 1990 incluía ser la principal fuente de confianza del mundo de los negocios. Sin embargo, hoy en día los datos financieros fluyen libremente por el ciberespacio. En consecuencia, Financial Times decidió variar su propuesta de valor para incluir, aparte de la mera información, muchos más análisis, comentarios y entrevistas con líderes empresariales. Como corolario de esta sección, hemos de concluir que, si se logran

dominar las percepciones que los consumidores tienen sobre un producto, es perfectamente posible mantener unos precios más altos.

### **Los peligros de la investigación de precios**

Son muy pocas las empresas que invierten en investigar de forma eficaz el nivel de precios óptimo en el que deberían situar sus productos o servicios. En un estudio publicado en la revista *Marketing Management*, se concluía que el 88 % de las empresas en Estados Unidos no realiza ninguna investigación seria previa al establecimiento de los precios de sus productos.

La segunda norma de la guía *Smarter Pricing* recomienda la inversión en este tipo de estudios para no dar palos de ciego. En general, existen dos formas de hacerlo:

- (1) descubrir las intenciones de los consumidores mediante encuestas y (2) analizar los datos de compras anteriores para identificar patrones de comportamiento. Ambos sistemas cuentan con sus ventajas e inconvenientes, de manera que es tarea de los responsables de Marketing descubrir cuál de ellos es el que mejor se ajusta a cada circunstancia particular.

**“... es perfectamente posible mantener unos precios más altos.”**

**Haga su comentario!**

### Preguntar a los consumidores acerca de sus intenciones.

La primera de las técnicas es la **pregunta directa**: ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por este producto? El principal inconveniente de este tipo de encuestas es que muchos de los abordados darán una respuesta defensiva, porque ¿quién no desea que todo sea lo más barato posible? Para intentar que las respuestas se ajusten mejor al comportamiento que se tendría en el mundo real, puede emplearse la técnica Gabor-Granger (por los dos economistas que la desarrollaron en 1960), en la que el precio se presenta de una manera no intrusiva, mezclado con otras características del producto. En esencia, consiste en presentar una propuesta de valor distinta a cada encuestado (combinaciones de propiedades y precios) y preguntarles si estarían dispuestos a comprarla. Si se obtiene una muestra lo suficientemente amplia, es posible predecir el volumen de ventas que la empresa lograría con cada precio y el beneficio que, en consecuencia, alcanzaría. Una técnica algo más sofisticada que la de Gabor-Granger es la desarrollada por el psicólogo holandés Peter van Westendorp en 1970. Se utiliza sobre todo para los nuevos productos, cuando no existe posibilidad de comparación con otros

competidores. **El Medidor de Sensibilidad de Precios** de Westendorp (*Price Sensitivity Meter*) presenta una descripción del producto a los encuestados para, a continuación, plantearles 4 preguntas:

- ¿A qué precio consideraría que este producto representa un buen valor?
- ¿A qué precio diría que el producto empieza a ser caro pero seguiría considerando la posibilidad de comprarlo?
- ¿A qué precio le parece que el producto es demasiado caro como para pensar en comprarlo?
- ¿A qué precio diría que el producto es tan barato que le hace dudar de su calidad?

Se produce un punto de intersección donde el número de personas que considera el producto demasiado caro coincide con el de quienes opinan que es muy barato. Ese cruce es el precio recomendado y el resto de las cuestiones ayudan a establecer el rango aceptable donde podría moverse el precio. El principal defecto del que adolece esta técnica es ser una variante de la pregunta *¿cuánto estaría usted dispuesto a pagar por este producto?*, con lo cual se corre el riesgo de que el encuestado no indique cuál sería su comportamiento

real, sino sus deseos. Otra de las herramientas empleadas es el **análisis conjunto**, llamado también modelo composicional multi-atributo. El objetivo es determinar qué combinación de un número limitado de atributos es el preferido por los encuestados. A éstos se les muestra un conjunto de productos: cada uno es suficientemente semejante al otro como para que los consumidores lo vean como un posible sustituto, pero también suficientemente distinto como para determinar claramente una preferencia. Por ejemplo:

- Opción A: Computadora portátil, de escaso peso, con un procesador de velocidad media, a un precio de 1200 dólares.
- Opción B: Computadora portátil, de peso medio, con procesador de alta velocidad, por un precio de 1400 dólares.

Las respuestas se codifican y se introducen en un programa estadístico que elabora un sólido modelo, mediante el cual es posible averiguar lo sensibles que son las percepciones y preferencias del consumidor en relación a los cambios en las características del producto. El mayor inconveniente de este método es que el precio puede actuar como indicador subliminal de la calidad del producto.

**Haga su comentario!**

Es decir, ante un precio más alto, la gente tiende a creer que el producto es mejor. Para evitar ese sesgo se utiliza una variante del modelo, que consiste en presentar a los encuestados productos reales (no solamente descripciones por escrito) para que evalúen con más acierto las características del producto al no estar tan condicionados por los precios.

### **Analizar los datos de compras anteriores.**

Todas las técnicas mencionadas anteriormente comparten un punto débil: son predicciones del comportamiento que quizá nunca se materialicen en la práctica. Por esta razón, los hallazgos más interesantes en materia de precios se consiguen observando a los consumidores cuando precisamente realizan sus compras. La primera forma de análisis es tomar los **datos históricos de ventas** (si se dispone de ellos, naturalmente) y analizar las respuestas de los consumidores ante los cambios en los precios o las campañas promocionales. Otro medio de análisis son los llamados **paneles de consumidores**. Por ejemplo, AC Nielsen mantiene un panel en 18 países, donde analiza los patrones de compra de más de 125.000 hogares con datos sobre productos adquiridos, precios, descuentos utilizados, etc. Un sistema alternativo es

realizar **experimentos controlados**. DHL se sirvió de esta técnica en el año 2003, cuando contrató los servicios de la consultora Zilliant para comprobar lo que el mercado estaba realmente dispuesto a pagar por sus servicios de transporte. Se realizaron numerosos experimentos en los que los precios se modificaban ligeramente y se observaba el comportamiento del consumidor (básicamente, si contrataba o no el transporte). El resultado fue que DHL ajustó sus tarifas modificando miles de precios para adaptarse mejor al mercado. Los experimentos demostraron que DHL no tenía por qué imitar la política de menores precios de sus competidores UPS o FedEx. Algunos precios se redujeron ligeramente, manteniéndose aún por encima de la competencia, generando más volumen y, por extensión, más ingresos y beneficios.

### **Discriminación de precios**

Entender la sensibilidad o la reacción de los consumidores ante las variaciones de precios es fundamental a la hora de establecer su nivel óptimo. Cuando la compañía farmacéutica Glaxo lanzó su medicamento contra la úlcera, Zantac, se vio ante la tesitura del precio al que lo iba a vender para batir a su principal competidor, Smith-Kline, dueño de un com-

puesto similar llamado Tagamet. La opción más obvia parecía ser establecer un precio similar o inferior al de la competencia. Sin embargo, Glaxo decidió venderlo un 50 % más caro que el Tagamet. Este precio más elevado consiguió atraer la atención de los prescriptores médicos y farmacéuticos, que consideraron que por el simple hecho de ser más caro debía ser mejor. Y en Glaxo acertaron: en poco tiempo, Zantac consiguió imponerse sobre el Tagamet y acabó siendo uno de los medicamentos más rentables de la historia de la empresa. La sensibilidad ante los precios (lo que en lenguaje económico se denomina *elasticidad precio de la demanda*) se define como la variación que se produce en las ventas cuando se modifica el precio. La sensibilidad suele ser negativa, es decir, cuando suben los precios, suele descender la cantidad que se vende del producto. Pero no siempre es así: ahí está la prueba del Zantac y de otros muchos, como la demanda de ciertos productos cosméticos, con los que está demostrado que un aumento de los precios repercute en un incremento del volumen vendido. De todo ello se puede inferir que, si una empresa fuera capaz de neutralizar la sensibilidad de sus clientes ante la subida de los precios, dicha empresa se encontraría en posesión de una fórmula

**“La sensibilidad ante los precios... se define como la variación que se produce en las ventas cuando se modifica el precio.”**

**Haga su comentario!**

mágica. ¿Es posible que subiendo los precios vendamos más? Bajo ciertas circunstancias, sí lo es:

1. Si los consumidores no son totalmente conscientes de que existen productos alternativos, serán menos sensibles a las variaciones de precios.
2. Si un producto es difícil de comparar con otro (pensemos, por ejemplo, en los servicios legales), los consumidores se muestran menos sensibles al precio (siempre que se trate de una marca o una empresa de confianza). Esta es la razón de que muchos fabricantes de productos de consumo traten de diferenciarse de la competencia mediante, por ejemplo, envases exclusivos, protegidos mediante patentes. De esa forma dificultan las comparaciones y pueden mantener unos precios más altos.
3. Cuantos más atributos “externos” distingan a un producto, menos sensible se es al precio. Ejemplos: garantía de reembolso si no se está satisfecho con la compra, garantía de recompra al cabo de un tiempo, tecnología propietaria, premios de calidad, cumplimiento de legislaciones medioambientales, ... El objetivo es que el consumidor se haga consciente de las dificultades o incertidumbres que le ocasionaría el optar por un producto de la competencia.
4. El prestigio que otorga disfrutar de un producto o servicio hace que se reduzca la sensibilidad al precio. Si alguien tiene que preguntar cuál es el precio de un Ferrari, seguramente es que no puede permitírselo.
5. Los compradores son más sensibles al precio cuando el gasto que tienen que efectuar supone una porción considerable de sus ingresos. Es fácil que alguien compre una tableta de chocolate de forma espontánea en un puesto callejero, pero si se encuentra en un supermercado empujando un carrito repleto de artículos, es posible que se lo piense dos veces (incluso aunque el precio sea muchísimo menor). Por lo tanto, hay que buscar el contexto y la ocasión en que el precio sea un elemento menos crítico, para así sacar el mayor partido posible.
6. Cuando un producto es complemento de una compra mayor, la sensibilidad al precio es menor si antes se cierra la operación de mayor envergadura. Una vez arreglada la venta de un automóvil, es posible que el vendedor consiga cargar un precio superior por una serie de extras si el comprador tiene la impresión de haber hecho un buen trato.
7. Si alguien compra un producto que le será después abonado por otra persona (o por la empresa donde trabaja), o el gasto es fiscalmente deducible, la sensibilidad al precio disminuye.
8. Si una subida de precios se justifica con inversiones en actividades comunitarias o filantrópicas, los consumidores la aceptan más fácilmente.

La sensibilidad frente al precio varía entre distintos compradores. Si todo el mundo valorara un producto de forma idéntica, tendría sentido vender a un único precio. Pero no es este el caso y por eso lo más inteligente es seguir una política de discriminación de precios.

Existen diferentes formas de hacerlo:

- **Primer nivel de discriminación:** el regateo, que se utiliza como técnica en muchos bazares del mundo, tiene como objetivo encontrar el precio máximo que una persona está dispuesta a pagar. Es algo similar a lo que hacen los vendedores de automóviles cuando, mediante una conversación informal, intentan averi-

**“...lo más inteligente es seguir una política de discriminación de precios.”**

**Haga su comentario!**

guar dónde trabaja una persona, la zona donde reside, etc., con la mira puesta en conseguir claves que le permitan establecer el mejor precio que ese cliente estaría en condiciones de afrontar.

- **Segundo nivel de discriminación:** el volumen de compra y el plazo son dos factores clave para discriminar precios. En muchos espectáculos, por ejemplo, se aplican descuentos si se adquiere un determinado número de entradas para un grupo numeroso. Las líneas aéreas, por su parte, ofrecen descuentos sustanciales cuando los pasajes se compran con mucho tiempo de antelación o justo antes de que salga el avión.
- **Tercer nivel de discriminación:** el último nivel se da cuando se puede vender a dos grupos de personas por dos precios diferentes, siempre que ello sea legal, que no exista posibilidad de arbitraje o transferencia de la propiedad del producto o servicio y que esta discriminación no sea visible para ambos grupos o, en caso de serlo, esté justificada. Este es el caso de algunos restaurantes, que distribuyen cupones para comer a un precio más barato siempre que se haga entre semana y a unas horas determinadas.

Los bancos también emplean estas técnicas al cargar menores comisiones por las operaciones que realizan las pequeñas empresas en comparación con otras mayores.

En este asunto de la discriminación de precios es vital no molestar a los clientes con los que ya se cuenta. Muchas empresas, en un intento por conseguir nuevos clientes, ofrecen sustanciosos descuentos, lo cual esconde dos inconvenientes. Por una parte, se establece un precio de referencia en la mente de los consumidores que será difícil de mantener una vez que tengan que repetir la compra al precio normal. Por otra, los clientes habituales se verán con la sensación de estar subsidiando el precio de los nuevos. Por eso es más inteligente ofrecer a los nuevos o potenciales clientes beneficios que sean irrelevantes para los ya establecidos: entrega gratuita del producto, instalación o formación sobre cómo usarlo. Cuando los clientes de diferentes segmentos no pueden ser clasificados en compartimentos estanco, la discriminación de precios no es viable, a no ser que se quiera destruir la imagen de seriedad de una empresa. En estas circunstancias, es preciso ofrecer distintos productos (marcas) a precios singularizados. Esto es lo que suelen hacer las grandes empresas de distribu-

ción con sus propias marcas: crean una marca "Premium" y otra básica entre las que normalmente suele haber mínimas diferencias de calidad, pero esa discriminación de precios es aceptada de buen agrado.

### **Aprovechar el comportamiento emocional**

El *pricing* (fijación de precios) parece a primera vista una disciplina racional donde consumidores desprovistos de pasión evalúan fríamente los precios. No es descartable que esto ocurra. Pero hay ocasiones en las que los precios desatan comportamientos emocionales totalmente irracionales. El 10 de febrero de 2005 IKEA abrió las puertas de su centro comercial en Edmonton, al norte de Londres, con una oferta especial de 24 horas de duración en la que se podía conseguir, por ejemplo, un sofá tapizado en cuero por 49 libras en lugar de las 325 que normalmente cuesta. Los gestores de la tienda esperaban una afluencia de 2000 personas, pero ya en el mismo momento de abrir las puertas, una muchedumbre de 6000 almas se lanzó a la captura de las gangas. El director de la tienda ordenó cerrar a los 30 minutos de abrir porque la gente se peleaba por los productos. Seis personas fueron hospi-

**“En este asunto de la discriminación de precios es vital no molestar a los clientes con los que ya se cuenta.”**

**Haga su comentario!**

talizadas y 20 tuvieron que ser atendidas in situ. Incidentes similares tuvieron lugar en las tiendas de Moscú y Arabia Saudí cuando hicieron la misma promoción. Para entender las formas en que los precios pueden modificar el comportamiento de los consumidores, veremos a continuación tanto las instancias positivas como las negativas.

### **Estrategias de pricing que provocan comportamientos insatisfactorios**

Existen numerosas empresas (en el campo del *business-to-business*) que carecen de una estructura de precios fija y de unos criterios claros en relación a los descuentos. En este ambiente se permiten las negociaciones de precios siempre que se consiga un nivel mínimo de rentabilidad por cada transacción. Los clientes habituales rápidamente se dan cuenta de esta estrategia inconsistente y pasan de ser “buenos clientes” a modificar su comportamiento con el fin de estrangular al máximo a su contrincante. Es mucho más sensato, por tanto, mantener una estructura de precios que sea respetada por los clientes y que genere confianza mutua. En el mercado más enfocado hacia los consumidores ocurre algo parecido con las promociones, ya que un abuso de las mismas parece propiciar comportamientos insatisfactorios. Un estudio

realizado entre 75 marcas en los supermercados Dominick's, en el área de Chicago, desveló que un descuento promocional típico durante una semana generaba un incremento automático en las ventas, seguido a continuación de una bajada en los ingresos cuando la promoción finalizaba y los consumidores regresaban a sus marcas habituales o a los descuentos de los competidores. El estudio demostraba que el impacto de las promociones era nulo, pues al cabo de seis semanas se volvía a los niveles habituales de ventas. El problema subyacente es que a los consumidores les resulta “complicado” comprar al precio normal cuando tienen en su mente un precio de referencia inferior. En otras palabras, *¿por qué tengo que comprar hoy a 100 cuando ayer estaba a 50?*

### **Estrategias de pricing que provocan comportamientos satisfactorios:**

Por supuesto, la gestión de precios puede utilizarse para estimular el comportamiento de los consumidores de forma positiva para los intereses de una empresa. He aquí algunos ejemplos de interesantes estrategias:

1. **Ligar el precio al consumo.** Históricamente, las compañías de suministro de agua en el Reino Unido cobraban una tarifa fija a cada hogar indepen-

dientemente de cuál fuera su consumo. La consecuencia era el derroche de agua y, con las frecuentes sequías que se producen, había empezado a generarse un auténtico problema medioambiental. Por lo tanto, a partir de 1980 entró en vigor una tarifa basada en el consumo que incentivó el comportamiento responsable de los usuarios.

2. **Eliminar la amenaza de las caídas de precios.** Si alguien adquiere un teléfono móvil en Carphone Warehouse, y tres meses más tarde el precio ha bajado, automáticamente el cliente recibe un vale de descuento por la diferencia para ser canjeado en su próxima compra. El efecto es sorprendente. En palabras del CEO de esta empresa: *“Los clientes se quedan atónitos cuando reciben su cupón; no pueden creer que una empresa haga algo semejante”*. Carphone Warehouse ha encontrado así una herramienta de *pricing* que incentiva el comportamiento positivo de sus clientes.
3. **Romper las barreras de la compra con una muestra.** Los hoteles de cierta categoría suelen estar equipados con un mini-bar en las habitaciones, pero muchos estudios han evidenciado

**“...la gestión de precios puede utilizarse para estimular el comportamiento de los consumidores.”**

**Haga su comentario!**



que pocos consumidores deciden tomar algo debido al elevado precio de los productos. El Art Hotel (en Wroclaw, Polonia) ha adoptado una estrategia para alterar esta percepción: obsequiar a todos los clientes con el primer consumo. Con ello queda rota la barrera para continuar con las siguientes (¡por lo menos se abre el minibar y se ve lo que contiene!).

### Comunicar los precios de forma inteligente

El modo en que se informa de los precios resulta primordial, porque de ello depende el crear una percepción positiva (o negativa) en la mente de los consumidores. Veamos cómo funciona en la práctica.

#### La magia del 9

Los precios dan una serie de pistas que todos los consumidores entienden. La más evidente de ellas es la palabra "rebajas" colocada junto a los productos de una tienda. Un estudio publicado en la *Harvard Business Review* en el año 2003 concluía que poner esta palabra junto a un producto en un catálogo de venta por correspondencia podía aumentar las ventas más de un 50 %. Otras tácticas bastante extendidas son utilizar precios

terminados en 9 para dar a entender que el producto es una ganga o precios acabados en 0 para transmitir que el producto es de gama alta y, de esa forma, justificar en cierta medida unos precios más elevados. En el estudio mencionado de la *Harvard Business Review* se hizo un experimento con un catálogo de venta por correspondencia, empleando un vestido que costaba 34 dólares. Cuando el precio se aumentaba hasta los 39 dólares, las ventas crecían un tercio; cuando el vestido se ofrecía por 44 dólares, el volumen de ventas era exactamente el mismo que ofertándolo a 34.

#### El poder de los precios de referencia

El conocimiento que los consumidores tienen de los precios es relativamente bajo. Una persona que entra en un supermercado no puede tener una percepción del nivel de precios de los cientos de productos que pueblan las estanterías. Sin embargo, sí es consciente del precio de ciertos productos: el pan, un kilo de azúcar, etc. Por ese motivo, en muchos puntos de venta se destacan especialmente los precios de esos "productos de referencia", para que el consumidor se haga a la idea de que ha entrado en un establecimiento donde le darán más por su dinero.

#### El poder de los productos no relacionados

Los productos que no guardan ninguna relación con lo que en realidad una persona va a comprar tienen el poder de actuar como referencia de una manera sorprendente. El *Journal of Marketing Research* publicó en 2004 los resultados de un experimento consistente en situar unos CDs de música junto a unas camisas de caballero. Si las camisas costaban 80 dólares, los clientes estaban dispuestos a pagar por el CD hasta 9 dólares. Sin embargo, si el precio de las camisas ascendía a tan solo 10 dólares, era prácticamente imposible vender el CD por más de 7,29 dólares.

#### Las distintas formas de presentar los precios

El anuncio de los precios puede adoptar muy diversas formas. El experto en usabilidad Kristoffer Bohmann describe hasta 10 distintas. He aquí algunas de ellas:

**US\$ 20**

("Un precio normal")

**US\$ 19,99**

("Tengo delante una ganga")

**US\$ 20 (25% de descuento)**

("Estoy ante un gran descuento")

**Nuestro precio: US\$ 20**

("Esto es más barato que en la competencia")

#### Divide y vencerás

Ciertos precios pueden presentarse al cliente en forma de pago anual, mensual o

**"El modo en que se informa de los precios resulta primordial."**

**Haga su comentario!**

diario. Resulta bastante irracional, pero diversos estudios coinciden en que presentar el precio de un producto por lo que costaría diariamente (aunque vaya a pagarse en una sola cuota) ayuda a modificar a la baja la percepción que se tiene de ese precio.

### ¿Por qué tengo que limpiar mi mesa?

La forma de comunicar los precios va mucho más allá de escribir unos dígitos sobre un papel. El distribuidor de muebles IKEA alberga un restaurante en todos sus centros comerciales. Los clientes utilizan una bandeja para comer y se les pide que, al terminar, la coloquen en un carrito para facilitar su limpieza:

*“El que le pidamos que limpie su mesa después de comer en nuestro restaurante es una de las primeras razones por las que podemos mantener unos precios tan bajos. Al llevar usted mismo la bandeja al carrito nos permite seguir manteniendo los precios bajos. Además, de esta forma nuestro personal tiene más tiempo para atenderle en todo lo que necesite”.*

### ¿Vamos a la guerra?

Las guerras de precios se dan cuando uno de los competidores del mercado reduce sus precios de forma sig-

nificativa y el resto de empresas se ve obligada a hacer lo mismo para contrarrestar su impacto. El objetivo es obtener una ventaja comercial, pero el resultado suele ser la aparición de “víctimas” en ambos lados de la contienda. Solo existen tres circunstancias en las que una guerra de precios podría, en principio, tener sentido:

1. Algunos mercados poseen una demanda latente de considerables proporciones cuando los precios son bajos. La empresa que se acerque a ese precio psicológico puede ganar cuota de mercado muy rápidamente, pues habrá muchos consumidores dispuestos a comprar a ese precio.
2. Cuando existe un mercado latente a un precio inferior, y los competidores no pueden seguir la estela de la bajada de precios por razones no ligadas a los costos, una guerra de precios también es viable. Este fenómeno suele ocurrir cuando pequeñas empresas (localizadas en un área geográfica concreta) se aprovechan de que otras empresas mayores (que tienen una implantación geográfica mucho más amplia) no pueden bajar sus precios, ya que tendrían que hacerlo en todos los lugares en los que están presentes.

3. Si una empresa posee una ventaja competitiva sustancial en costos y sostenible en el tiempo, puede optar por bajar sus precios para aumentar la cuota de mercado. Dell y Wal-Mart son ejemplos de empresas que han utilizado esta estrategia para “comer” cuota de mercado a los rivales, ya que se estima que tienen unos costos un 30 % inferiores.

La realidad demuestra que las ocasiones en las que un “asalto” al mercado mediante bajadas de precios se traduce en ganancias para las empresas son significativamente escasas. Lo normal es que el aumento conseguido en el volumen de ingresos no compense la pérdida del margen de beneficio. Dicho de otra forma, en las guerras de precios simplemente se cede valor a los consumidores sin ninguna otra ganancia para los participantes. Además, este tipo de acciones distorsiona las expectativas de los consumidores. En el Reino Unido, los supermercados entraron en una guerra de precios por la venta de CDs de música. El precio de 9,99 libras marcó un techo en la mente de los consumidores. Los precios son inflexibles al alza y cualquier subida de precios que luego retorne al nivel “normal”, hace que el producto sea percibido como “caro”.

**“...en las guerras de precios simplemente se cede valor a los consumidores sin ninguna otra ganancia para los participantes.”**

**Haga su comentario!**

Por lo tanto, esta agresiva política de precios lo único que puede conseguir es que la demanda futura se inhiba. La misma palabra “guerra” implica que se produce una batalla decisiva entre dos ejércitos en la que uno derrota y destruye al otro. La comparación es acertada en el sentido de que las guerras suelen ser largas y desgastan a ambos bandos, pero rara vez una guerra de precios termina con la derrota total del adversario. Normalmente, ambas partes pierden recursos y la industria en general pierde credibilidad. En los Estados Unidos, las líneas aéreas están inmersas en una constante y brutal guerra de precios. Según el *gurú* de las finanzas Warren Buffet, “*estas empresas no han logrado un solo céntimo de ganancia con esta actitud; lo único que han conseguido las guerras de precios es destruir valor de forma sistemática desde hace 100 años*”. Pero ¿cómo se desata una guerra de precios? Contrariamente a lo que se piensa, la mayoría no surge como estrategia para capturar el potencial de crecimiento del mercado o como una ventaja competitiva de costos. Muchas de ellas comienzan porque un competidor malinterpreta los movimientos de otro contrincante. Una guerra puede iniciarse cuando la empresa A baja sus precios en una ciudad para saldar stock y la empresa B lo inter-

preta como un asalto en toda regla, respondiendo entonces agresivamente con una bajada de todos sus precios. Ambos considerarán que ha sido el contrario quien comenzó el conflicto. Por eso es importante que los participantes del mercado conozcan las intenciones de una empresa. Naturalmente, avisar directamente a los competidores de que nuestras intenciones no son desencadenar una guerra no puede hacerse, porque, entre otras cosas, quizá sea ilegal. Pero un buen departamento de Relaciones Públicas sabrá cómo comunicar las estrategias de la empresa. Alternativamente, una guerra de precios puede estallar cuando una de las partes introduce una novedad (más sofisticada que las existentes), lo que provoca que el mercado reexamine las marcas actuales. Los competidores se verán abocados a reducir los precios de sus productos por miedo a que el nuevo producto conquiste fuertes posiciones. Por lo tanto, sacar al mercado una novedad a un precio demasiado bajo puede desencadenar, inadvertidamente, una guerra de precios. Como se observa, las guerras de precios habitualmente solo conducen a la destrucción de valor para las empresas. Pero si un competidor da el paso, ¿cómo se debería reaccionar? En opinión del autor, existen 3 vías

para responder con inteligencia a la agresividad del contrincante:

1. **No hacer nada:** el ataque puede ser temporal y puede que afecte a otras empresas mucho menos de lo que espera el que inicia la guerra de precios, lo que con el tiempo le hará dar marcha atrás.
  2. **Responder con estrategias no basadas en el precio:** *Basarse en la calidad, no en el precio.* En 1997, la economía de Malasia estaba en recesión y los continuos incendios forestales que asolaban el país dejaron de hacerlo atractivo para el turismo. Las cadenas hoteleras vieron de cerca el colapso de sus negocios y se embarcaron en una guerra de precios. Todas ellas excepto el Ritz-Carlton de Kuala Lumpur, que no movió sus precios y además mejoró los servicios ofrecidos a los clientes que se alojaban en sus instalaciones. El resultado fue el cierre obligado de numerosos hoteles, mientras que el Ritz-Carlton salió victorioso de las dificultades.
- **Alertar a los consumidores del riesgo.** IBM o FedEx lanzan constantes mensajes de que los competidores con precios excesivamente bajos pueden no cumplir, en un

**“...es importante que los participantes del mercado conozcan las intenciones de una empresa.”**

**Haga su comentario!**

momento dado con las necesidades de los clientes.

## Conclusión

- *Buscar el apoyo de terceras partes.* En muchas partes del mundo, las empresas se unen para influenciar a sus gobiernos ante las amenazas, por ejemplo, que suponen los productos importados de bajo costo. Por otra parte, los fabricantes que no quieren entrar en la guerra de precios pueden llegar a acuerdos con los distribuidores para que su marca se vea favorecida en los puntos de venta, asegurando, por ejemplo, su disponibilidad.

La fijación de precios es una disciplina con capacidad de influir de forma decisiva en la rentabilidad de las empresas. Aquellas que no le dediquen la atención suficiente y no apliquen estrategias de *Smarter Pricing*, se estarán dejando mucho dinero en el camino. Ante todo, nunca olvide que hay ciertos clientes que están dispuestos a pagarle más por sus productos o servicios. El problema es que ninguno de ellos se lo dirá. Depende de usted descubrir sus intenciones.

3. **Responder con estrategias de precios creativas:** frente a las amenazas de un competidor que baja los precios agresivamente, se puede reaccionar con promociones que incentiven la compra en grandes cantidades. De esta forma, los consumidores acumulan mercancía y no se ven en la necesidad de aprovisionarse del producto más barato. Otras empresas adoptan la estrategia de crear marcas “defensivas”. Ese fue el caso de la compañía aérea KLM, que creó Buzz para competir con las empresas de bajo costo europeas como EasyJet o Ryanair.

**Haga su comentario!**

Torre HSBC, Escazú.  
De la Rotonda de Multiplaza  
100 mts al sur.  
San José, Costa Rica

Teléfono: 506.2505-5005  
Website:  
[www.intesysconsulting.com](http://www.intesysconsulting.com)  
Correo:  
[info@intesysconsulting.com](mailto:info@intesysconsulting.com)

***Making Strategy Work***

**INTESYS CONSULTING**  
*Making Strategy Work*

INTESYS CONSULTING es una empresa especializada en consultoría en Administración de Proyectos de Tecnologías de Información especialmente en: Apoyo a los ejecutivos para su mejor toma de decisiones. rescate de proyectos, capacitación a gerentes y directores de proyectos así como evaluación de la madurez de las empresas en este campo, y la elaboración de planes de acción para mejorar la gestión de proyectos a lo interno de las empresas.

**¡ Suscríbese !**

**Y siga recibiendo estos resúmenes de libros,  
sin costo, directamente en su correo electrónico:  
[www.intesysconsulting.com](http://www.intesysconsulting.com)**