

# ¿Ha llegado el momento de repensar nuestra estrategia de precios?

Pequeñas variaciones en el precio pueden aumentar o disminuir la rentabilidad de una empresa entre un 20% y un 50%. Numerosos estudios han confirmado que la fijación de precios tiene un efecto sustancial e inmediato en la rentabilidad de la compañía. A pesar de todo, aún hoy, este ámbito recibe escasa atención por parte de la mayoría de las empresas. Sin embargo, prácticamente todas las organizaciones pueden mejorar el rendimiento de sus precios, siempre y cuando aborden esta cuestión de una manera estructurada. Porque fijar y obtener precios requiere disciplina, no suerte, y todas pueden mejorar sus capacidades al respecto

---

## Andreas Hinterhuber

Socio de Hinterhuber&Partners

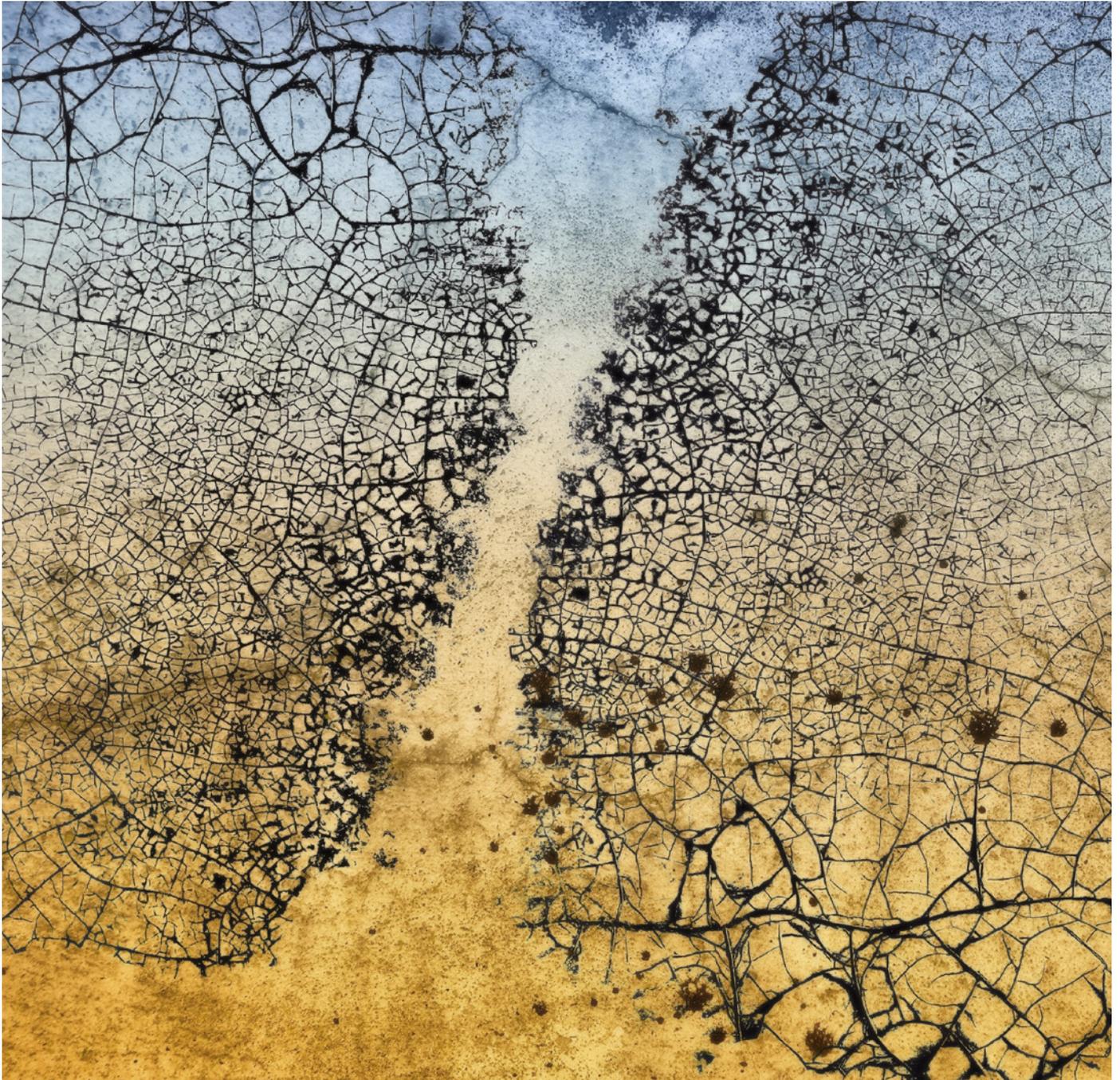
## Stephan Liozu

Presidente y CEO de Ardex Americas

**E**l famoso inversor Warren Buffett dijo una vez: “La decisión más importante para una empresa es la fijación de precios. Si ésta cuenta con el poder de subirlos sin perder oportunidades de negocio frente a un competidor, es una empresa muy buena. Pero si debe ‘rezar’ antes de subir el precio un 10%, entonces es una empresa terrible”. A pesar de todo, la fijación de precios recibe escasa atención por parte de la mayoría de las empresas. Menos de un 5% de las compañías Fortune 500 cuen-

tan con una función a tiempo completo dedicada a fijar precios, según los datos de la Professional Pricing Society, la mayor organización mundial dedicada al establecimiento de precios.

McKinsey&Company estima que menos del 15% de las empresas llevan a cabo estudios sistemáticos sobre esta cuestión. Además, sólo un 9% de las escuelas de negocios imparten clases sobre fijación de precios, según la Association to Advance Collegiate Schools of Business. Este descuido resulta desconcertante,



dado que numerosos estudios han confirmado que la fijación de precios tiene un efecto sustancial e inmediato en la rentabilidad de la empresa. Por ejemplo, han demostrado que pequeñas variaciones en el precio pueden aumentar o disminuir la rentabilidad entre un 20% y un 50%.

### ES UNA HABILIDAD

A lo largo de dieciocho meses entrevistamos a 44 directivos, desde CEO y CFO hasta jefes de unidades

de negocio y profesionales en funciones de márketing, fijación de precios y actividades financieras en 15 empresas industriales de Estados Unidos, con un tamaño de entre 50 y 2.000 empleados y con capacidades drásticamente diferentes a la hora de fijar precios. Durante el transcurso de nuestro estudio, descubrimos que el poder de fijación de precios no es producto de la suerte, sino que se trata de un comportamiento adquirido. Si bien la competencia, los costes y la sensibilidad a los precios dentro de un >>>

▶▶▶ mercado afectan a los parámetros según los cuales las organizaciones los establecen, una fijación superior casi siempre depende de lo hábil que se sea.

Todas las empresas que habían logrado un mejor establecimiento de precios contaban con altos directivos que abanderaban el desarrollo de habilidades a la hora de marcar los precios (*price setting*, orientación de precios) y de obtener precios (*price getting*, realización de precios). Sin tener en cuenta el tipo de industria a la que pertenecían, el grado de atención de los directivos a la hora de desarrollar estas dos capacidades tenía una correlación con el éxito de sus empresas a la hora de lograr un mejor precio para su producto que sus competidores. Cuando no cuentan con el compromiso por parte de sus directivos, las empresas, normalmente, usan heurística histórica, como la información sobre costes, a la hora de

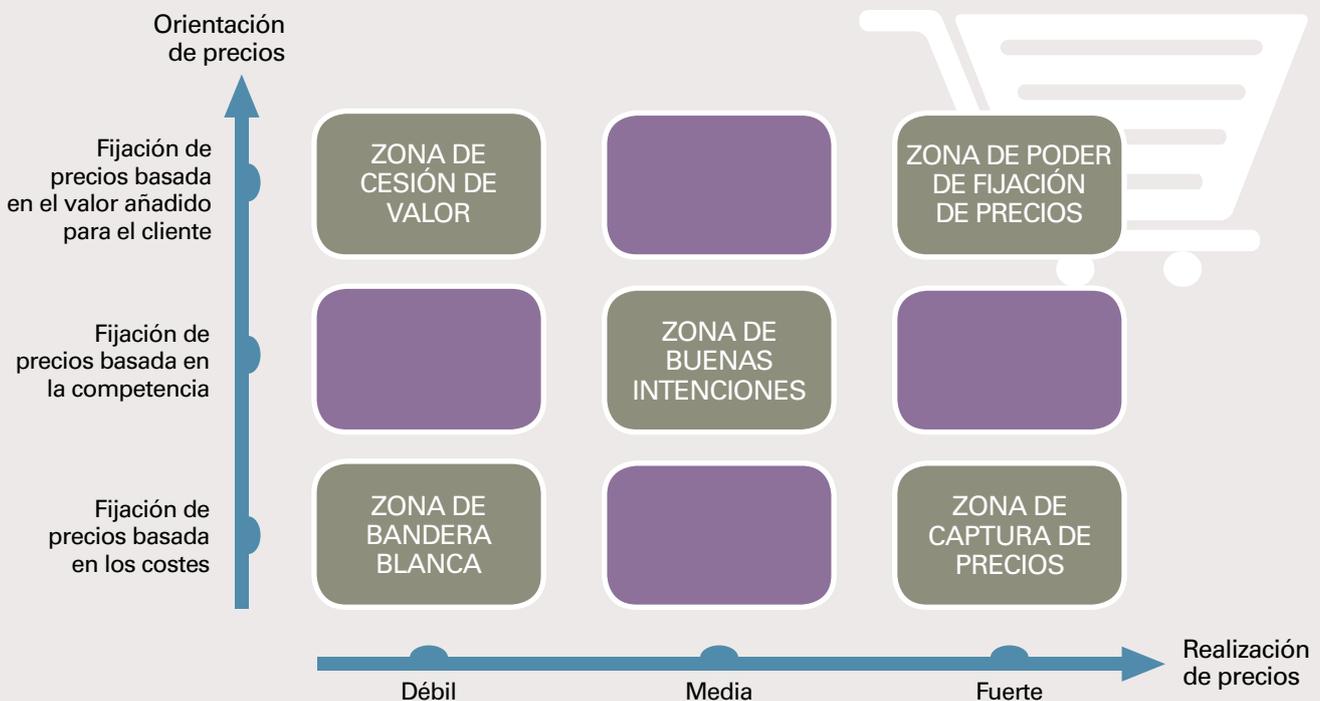
marcar precios, y ceden demasiada autoridad para ello al equipo de ventas.

Para evaluar el grado en que las empresas entrevistadas habían desarrollado su función de fijación de precios, creamos una red de capacidades (ver cuadro 1), clasificando las habilidades para la marcación de precios en cinco categorías principales: zona de poder de fijación de precios, zona de cesión de valor, zona de captura de precios, zona de buenas intenciones y zona de bandera blanca.

Las empresas en la “zona de poder de fijación de precios” eran capaces de disponer de precios y de niveles de rentabilidad significativamente más altos que las empresas en la “zona de bandera blanca”. También observamos empresas que eran capaces de aprender cómo llegar a una fijación de precios superior, y vimos cómo algunas llevaron a cabo una trans-

## CUADRO 1. “RED” DE CAPACIDADES DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Si bien la competencia, los costes y la sensibilidad a los precios dentro de un mercado afectan a los parámetros según los cuales las empresas establecen los precios, una fijación superior casi siempre depende de lo hábil que se sea. Todas las empresas de nuestro estudio que habían logrado una mejor fijación de precios contaban con altos directivos que abanderaban el desarrollo de habilidades a la hora de marcar precios (orientación) y obtener precios (realización).



formación que les permitió evolucionar desde una fijación de precios tradicional y basada en los costes hasta una fijación de precios con márgenes más altos y con una ejecución más disciplinada.

## LA ORIENTACIÓN DE PRECIOS

La marcación de precios o, más formalmente, la orientación de precios se refiere a los métodos que usan las empresas para determinar los precios de venta finales. Las empresas difieren mucho entre sí a la hora de abordar esta cuestión. Aunque las que venden servicios a clientes finales individuales, por ejemplo, pueden ser radicalmente diferentes a las empresas que venden motores de propulsión a centros de compra sofisticados, y aunque las estrategias de fijación de precios en la India pueden diferir considerablemente de las que hay en Italia, los estudios académicos y nuestros propios hallazgos concluyen que las estrategias de fijación de precios en los diferentes países, industrias y compañías, normalmente, responden a alguna de estas tres categorías: fijación de precios basada en los costes, fijación de precios basada en la competencia y fijación de precios basada en el valor añadido para el cliente:

**1 Fijación de precios basada en los costes.** Las decisiones sobre la fijación de precios están influenciadas, principalmente, por los datos de contabilidad, con la finalidad de obtener una cierta rentabilidad de la inversión o un cierto incremento en el precio. Ejemplos típicos de esta estrategia son los precios basados en el coste incrementado, en el objetivo de rendimiento o en el umbral de rentabilidad. Su principal desventaja es que se ignoran aspectos relacionados con la demanda (inclinación a la hora de pagar y elasticidad respecto al precio) y con la competencia (niveles de precio competitivos). Por contra, su principal ventaja es que, normalmente, resulta fácil encontrar los datos necesarios para marcar precios.

**2 Fijación de precios basada en la competencia.** Esta estrategia usa datos sobre los niveles de precios competitivos o de las acciones anticipadas, u observadas, de competidores reales o potenciales como fuentes principales a la hora de determinar los niveles de precio adecuados. La principal ventaja de esta estrategia es que se tiene en cuenta la situación competitiva, mientras que su principal desventaja es que se ignoran, como en la estrategia anterior, aspectos relacionados con la actividad de la demanda. Además, un enfoque competitivo fuerte a la hora de marcar precios puede aumentar, en gran medida, el riesgo de una guerra de precios. Las guerras de pre-

cios de la industria automovilística nacional en Estados Unidos entre 2005 y 2009 son un buen ejemplo de esto, y situaciones similares se han dado también en la industria aeronáutica estadounidense. Las estrategias de fijación de precios basadas en la competencia suelen justificarse argumentando que el precio es uno de los criterios de compra más importantes para los clientes.

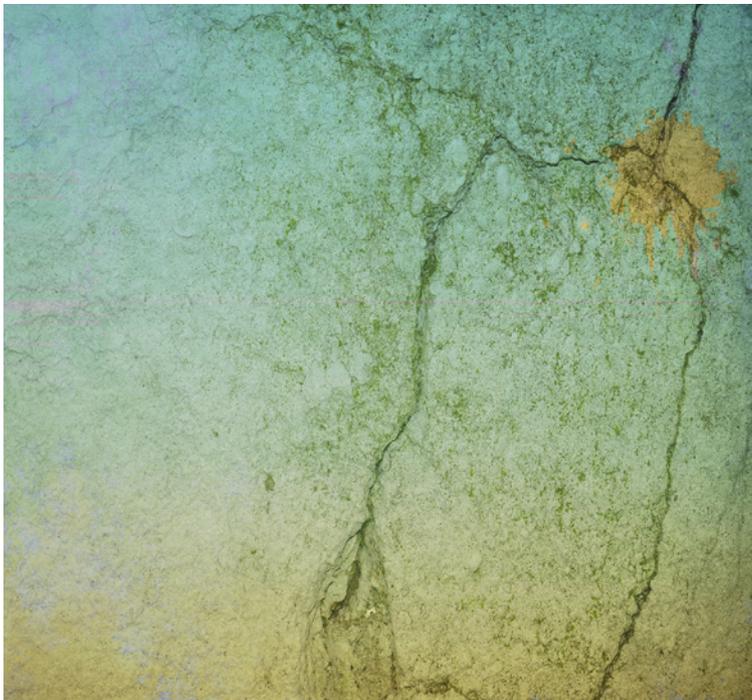
**3 Fijación de precios basada en el valor añadido para el cliente.** Esta estrategia, que suele llamarse también “fijación de precios basada en el valor añadido”, usa datos sobre el valor añadido del producto percibido por el cliente como el principal factor para determinar el precio final de venta. En lugar de preguntar: “¿Cómo podemos establecer precios más altos a pesar de la intensa competencia?”, la fijación de precios basada en el valor añadido para el cliente pregunta: “¿Cómo podemos crear un valor añadido para el cliente y aumentar la inclinación de éste a pagar por nuestro producto a pesar de la competencia intensa?”. El valor subjetivo y cuantificado de una oferta de venta a clientes reales y potenciales

**Cuando no cuentan con el compromiso por parte de sus directivos, las empresas, normalmente, usan heurística histórica, como la información sobre costes, a la hora de marcar precios, y ceden demasiada autoridad para ello al equipo de ventas**

es el principal motor a la hora de marcar precios. Las tácticas de fijación de precios basadas en esta estrategia son impulsadas por una comprensión profunda de las necesidades de los clientes, de sus percepciones de valor, de su elasticidad respecto al precio y de su disposición a la hora de pagar. Su ventaja es su vínculo directo con las necesidades del único destinatario que paga por los bienes o servicios respectivos, es decir, el cliente.

Por su parte, su gran desventaja es que resulta difícil encontrar e interpretar los datos sobre las preferencias de los clientes, su inclinación a la hora de pagar o su elasticidad respecto al precio y el tamaño de los diferentes segmentos del mercado. Además, estas tácticas pueden llevar a unos precios relativamente >>>

►►► altos para los productos exclusivos. Si bien, eso puede parecer óptimo a corto plazo, puede estimular la entrada en el mercado de nuevos participantes o crear una zona libre de riesgo para competidores que ofrezcan productos comparables a precios ligeramente más bajos. Finalmente, es importante destacar que resulta un error asumir que los clientes reconocerán de inmediato un producto verdaderamente innovador y de calidad superior y pagarán por él. Los vendedores deben “educar” a los clientes y comunicarles un valor añadido superior antes de vincular el precio al valor.



Los clientes deben reconocer primero el valor para que se inclinen luego a pagar por él, en lugar de basar su decisión de compra solamente en el precio.

A pesar de estas limitaciones, muchos expertos consideran que la fijación de precios basada en el valor añadido para el cliente resulta, a menudo, el modo

preferible de establecer los precios de los nuevos productos o de ajustar los de los ya existentes. Algunos empresarios también han descubierto que esta modalidad puede reportar importantes beneficios, y que es especialmente relevante en sectores altamente competitivos. Aunque esto puede parecer contrario a la intuición, observamos que muchos directivos asumen erróneamente que están en el negocio de los “productos genéricos”. Descuidan así la posibilidad de diferenciarse y de crear valor añadido para el cliente, mientras se conforman con competir solamente en el precio. Si bien reconocemos que algunas partes de una industria pueden llegar a ser fuertemente competitivas en el precio, sostenemos que ver un producto como genérico puede ser una profecía que, por su propia naturaleza, tiende a cumplirse.

Realizando un estudio más exhaustivo de las necesidades de los clientes, casi cualquier producto o servicio puede diferenciarse. Dicho estudio puede ser también un arma poderosa a la hora de superar la presión sobre los precios por parte de los minoristas. Los fabricantes, armados con datos sobre la inclinación a pagar, la elasticidad respecto al precio y la percepción sobre el valor añadido y el precio por parte de los clientes, pueden demostrar a los detallistas el valor total creado conjuntamente.

### LA REALIZACIÓN DE PRECIOS

Las empresas también difieren respecto a sus capacidades para hacer realidad los precios que marcan. La obtención de precios o, más formalmente, la realización de precios, se refiere a las capacidades y procesos que aseguran que el precio que obtiene una empresa se acerca lo máximo posible al precio que ésta había marcado. ¿Por qué tendría que diferir substancialmente el precio que una empresa obtiene del precio que marca? Unos sistemas de descuento inconsistentes, por ejemplo, pueden explicar por qué clientes que, de otro modo, serían parecidos, pagan precios bastante diferentes.

Además, las habilidades de negociación y los niveles de autoridad entre el personal de ventas pueden variar en gran medida, permitiendo que algunos clientes obtengan condiciones mucho más favorables que otros. También, con el fin de alcanzar la cuota de ventas, los vendedores con conocimientos informáticos pueden sortear los sistemas de control y cerrar tratos en condiciones desfavorables, mientras que otros directivos de ventas protegerán los precios y los márgenes, prefiriendo evitar tratos por debajo de precios-objetivo bien definidos. Las capacidades a la hora de obtener precios están, por tanto, relacionadas esencialmente con la habilidad que tiene una ►►►

**La marcación u orientación de precios se refiere a los métodos que usan las empresas para determinar los precios de venta finales. Las empresas difieren mucho entre sí a la hora de abordar esta cuestión**

►►► empresa para hacer que los objetivos se traduzcan en resultados: reflejan la habilidad de una empresa para imponer –tanto internamente, respecto al personal de ventas, como externamente, respecto a los clientes y los socios comerciales– su catálogo de precios y traducirlo en precios realizados.

### DIVERSOS FACTORES

Nuestro estudio indica que las diferencias en las capacidades de obtención de precios reflejan una serie de factores:

- La existencia de reglas de fijación de precios que especifiquen unos niveles máximos de descuento para cualquier tamaño de pedido.
- Hasta qué punto estas reglas y directrices se siguen realmente, y las consecuencias organizativas de no seguir estas directrices.
- Hasta qué punto el personal de ventas debe justificar las desviaciones respecto a la lista de precios y pedir su aprobación.
- Las habilidades de negociación del personal de ventas.
- En qué grado los vendedores asociados comprenden la mejor alternativa disponible para el cliente.

nóstico para permitir que los ejecutivos evaluaran sus capacidades a la hora de obtener precios. Las respuestas de dos empresas con capacidades de obtención de precios substancialmente diferentes se muestran en el cuadro 2.

### CINCO ZONAS PRIMARIAS

¿Cómo difieren las empresas de nuestro estudio en lo que se refiere a las capacidades de orientación y realización de precios? Encontramos contrastes significativos entre las empresas con fuertes capacidades de fijación y alta realización de precios (zona de poder de fijación de precios) y aquellas con pocas capacidades y realización de precios baja (zona de bandera blanca). Clasificamos cada una de las 15 empresas consultadas según sus capacidades de marcación y de obtención de precios; también identificamos cinco zonas primarias de fijación de precios (ver cuadro 3):

**1 Zona de poder de fijación de precios: fuertes capacidades de orientación de precios y de realización de precios.** Nuestro estudio ha identificado un número limitado de empresas con un alto poder de fijación de precios que comparten las si-

## La fijación de precios basada en el valor añadido para el cliente puede reportar importantes beneficios, y es especialmente relevante en sectores altamente competitivos

- Cuál es la máxima inclinación a pagar por parte del cliente y el valor diferencial que tiene para él la oferta de productos y servicios de la compañía.
- La existencia de precios-objetivo claros antes de que el personal de ventas entre en negociaciones con los clientes.
- La cantidad de presión (autoimpuesta o por parte de la organización) que empuja al personal de ventas a cerrar tratos no rentables.
- La confianza en uno mismo para evitar los tratos no rentables.
- El alcance de los servicios gratuitos ofrecidos a los clientes para cerrar el trato.
- Los sistemas disponibles para monitorizar y comunicar las desviaciones de precios al personal de ventas, directivos de Márketing y otras partes encargadas de tomar decisiones.

A lo largo de nuestro estudio usamos un conjunto específico de preguntas como herramienta de diag-

guientes características: una cultura dedicada a la fijación de precios, estrictos procesos para llevarla a cabo y herramientas sofisticadas para cuantificar la inclinación a pagar por parte del cliente, que, por su parte, muestra elasticidad respecto al precio a sufragar. Quizá lo más importante de todo es que cuentan con defensores a ultranza de esta estrategia que extienden la difusión de las capacidades de fijación de precios a toda la organización. Normalmente, estas organizaciones confían mucho en su habilidad a la hora de implementar subidas y defender sus niveles de precio frente a los clientes. Un CEO de nuestro estudio comentó: “Sólo hace falta ser valiente durante un segundo, y es cuando a un vendedor le piden un descuento y éste responde con un ‘no’. Y luego justifica su respuesta. Se necesita valentía. ¿Cómo se consigue que los comerciales estén mentalizados para justificar el precio? No es necesario ir allí y ser Superman durante dos horas. Hace falta ser Superman durante un segundo”.

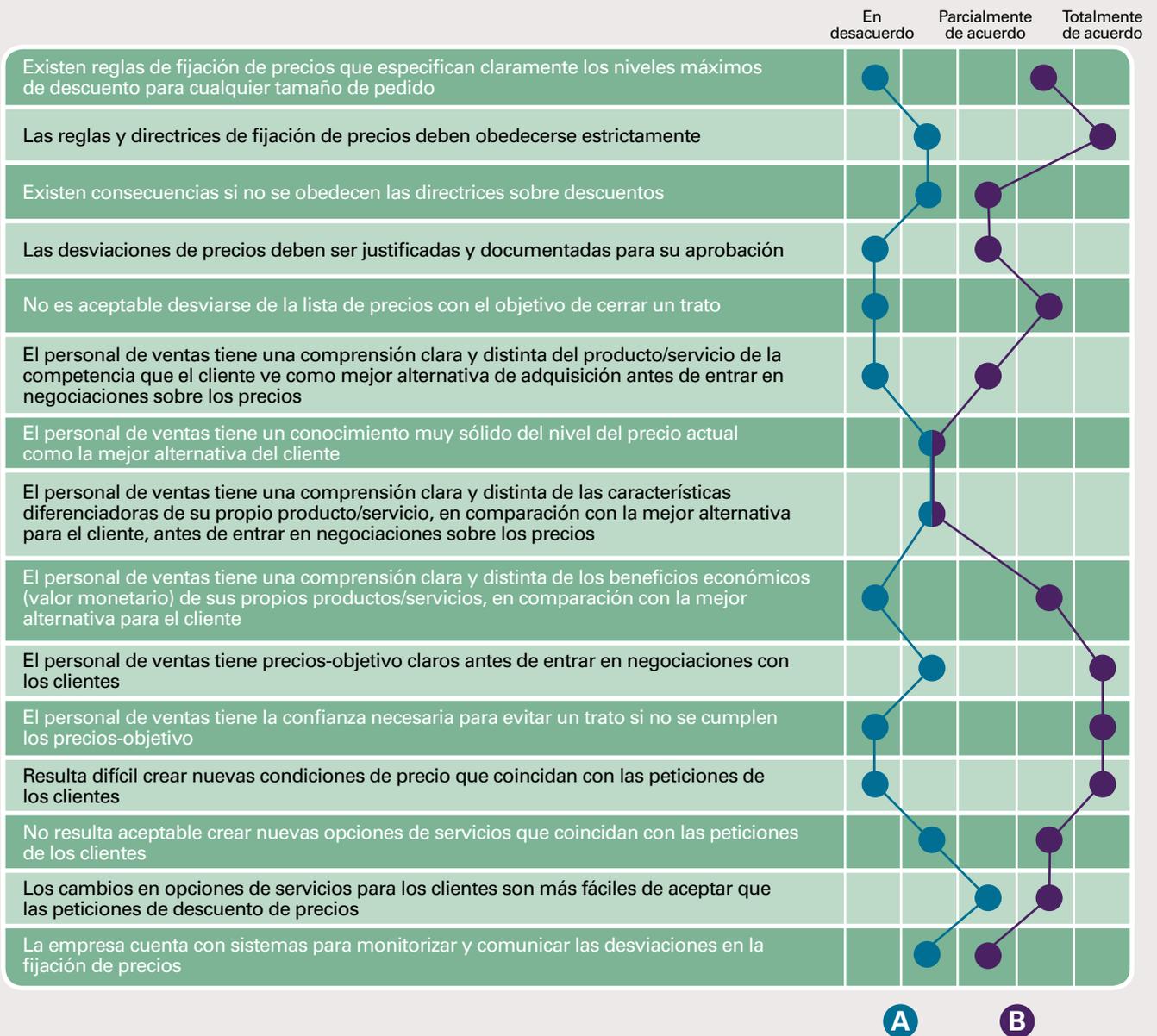
**PERSONAL ESPECIALIZADO**

Estas empresas también disponen de personal especializado en la fijación de precios. Son puestos directi-

vos responsables de la implementación de procesos organizacionales sólidos para asegurar la disciplina en la marcación y obtención de precios. Esto sig- >>>

**CUADRO 2. EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE REALIZACIÓN DE PRECIOS**

La empresa B (respuestas en verde) parece tener una monitorización y un sistema de incentivos mucho más robustos, mejores herramientas de control, unas habilidades de negociación superiores y una confianza mayor del personal de ventas en comparación con la empresa A (respuestas en naranja). No resulta sorprendente que los niveles de precio en términos absolutos y la consistencia de los precios sean notablemente más altos en la empresa B.



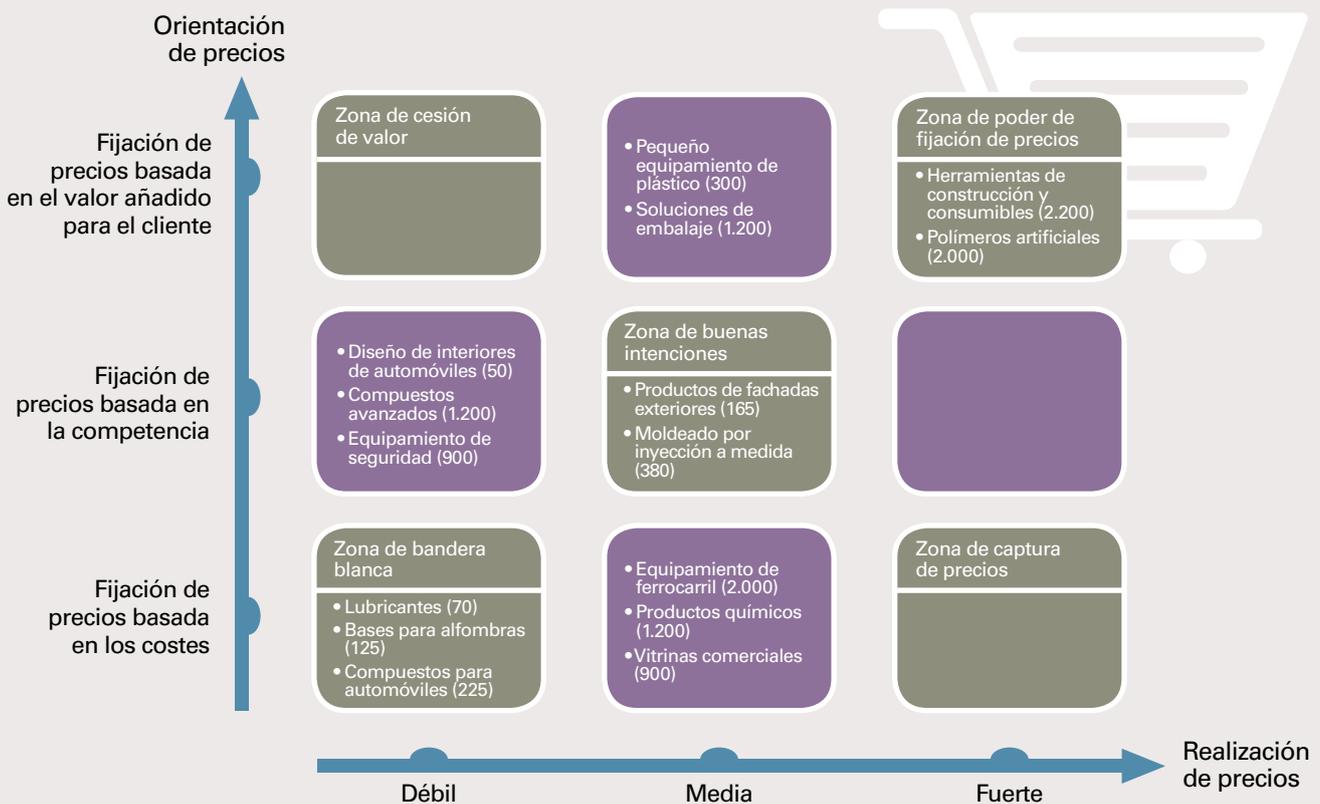
➤➤➤ nifica que las decisiones en esta materia están integradas en estrictos procesos, en lugar de dejarse al criterio del personal de ventas. Uno de estos directivos, que usaba la estrategia de fijación de precios basada en el valor añadido para el cliente, nos dijo: “Nuestros precios están estructurados dentro de la organización. Disponemos de una mesa de beneficios que controla al equipo de fijación de precios y que vigila si los niveles de precio están demasiado bajos o si son, al menos, rentables y están suficientemente basados en el valor añadido, independientemente del tipo de negocio o de industria de que se trate. Todo está configurado de antemano en nuestro sistema organizativo”.

Las empresas con fuertes capacidades de fijación de precios, a menudo, cuentan con un directivo que

defiende a ultranza esta estrategia y que impone la disciplina en este ámbito. Sin embargo, en la mayoría de las otras empresas, los directivos sólo se implican en la fijación a la hora de aprobar desviaciones excepcionales de precios, para participar en grandes negociaciones de contratos o para llevar a cabo revisiones financieras en general. Por el contrario, los directivos de empresas con un fuerte poder de fijación de precios están activamente comprometidos a mejorar sus capacidades y la efectividad general del sistema, e impulsan esta estrategia, basada en el valor añadido para el cliente, en toda la empresa, realizando los cambios organizativos necesarios para respaldarla. Los directores de Ventas y Márketing que entrevistamos declararon que el apoyo y la convicción por parte de

### CUADRO 3. LAS CAPACIDADES DE FIJACIÓN DE PRECIOS EN LAS EMPRESAS ESTUDIADAS

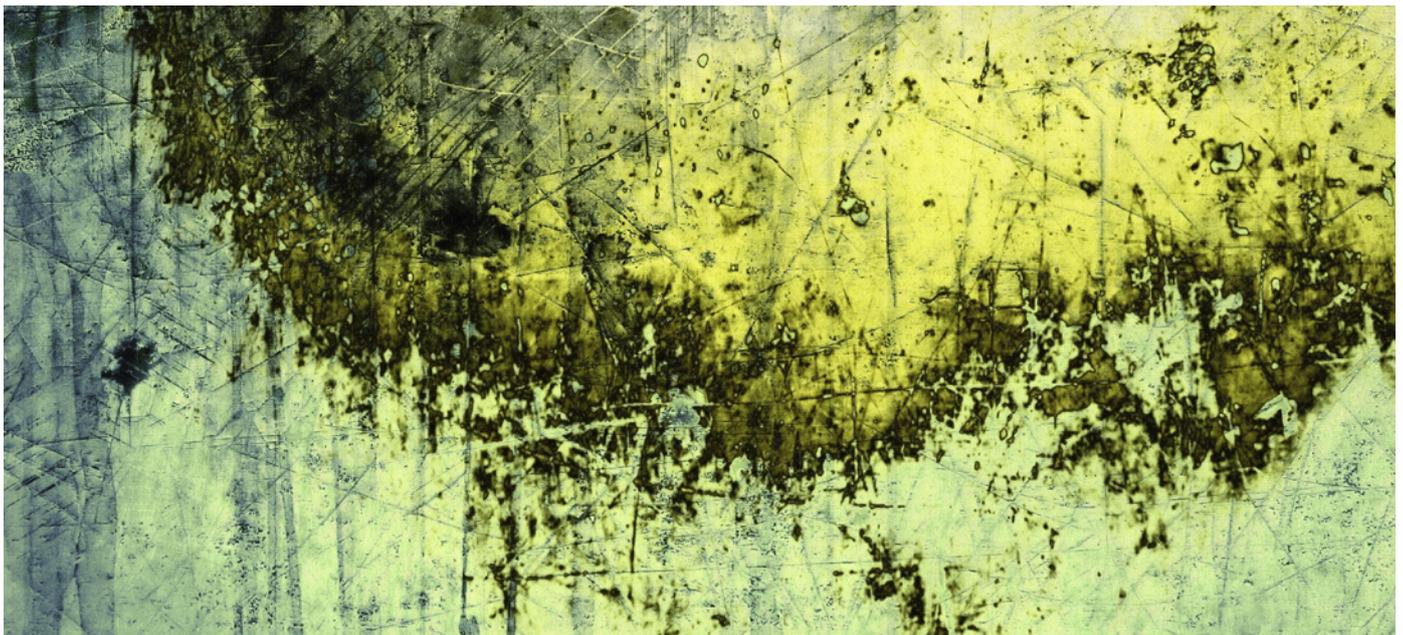
Como resultado de nuestro estudio, pudimos usar nuestra “red” de capacidades de fijación de precios para clasificar cada una de las 15 empresas que estudiamos (cada número entre paréntesis representa el número aproximado de empleados).



los altos directivos resultaron “esenciales” para adoptarla en su organización. Como señaló el director de Orientación al Cliente de una empresa que usaba la estrategia de fijación de precios basada en el valor añadido para el cliente: “En retrospectiva, lo que hizo que [la fijación de precios basada en el valor añadido para el cliente] funcionara fue, definitivamente, que el equipo directivo ayudó a ‘venderla’; siendo honestos, también ayudó a ponerla en marcha. Y, con el tiempo, se ha demostrado que estaba en lo cierto. Sin el equipo, esto no habría pasado”.

Una advertencia: las empresas con un elevado poder de fijación de precios necesitan equilibrar cuidadosamente los costes y los beneficios de las estrategias de fijación de precios basadas en el valor añá-

a la fijación de precios. No resulta sorprendente que estas empresas estuvieran a la cola en indicadores clave de rentabilidad. En éstas, los precios no reflejan el valor añadido para el cliente ni su inclinación a pagar; además, su personal de ventas no cuenta con directrices bien diseñadas. El hecho de que las listas o catálogos de precios establecidos “a priori” sean, realmente, ejecutados sobre el terreno depende, en mayor medida, de la suerte y de los criterios del personal de ventas. Un CEO de una empresa que usaba la estrategia de fijación de precios basada en los costes comentó: “La fijación de precios se basa en el instinto de nuestro personal de ventas..., siempre y cuando se encuentre dentro de la zona [de fijación de precios] en que pueden tomar decisiones”.



dido para el cliente, porque cuentan con una mayor complejidad. Como comentaba un alto directivo de una empresa industrial: “¿Cuántos niveles de precio queremos gestionar? ¿Cuántos diferentes niveles de precio? Porque existe un equilibrio. Se puede coger el valor añadido y usarlo para cada combinación cliente/producto, pero tendremos cientos de miles de niveles de precio que estaremos intentando gestionar, lo cual tampoco es bueno”.

**2 Zona de bandera blanca: pocas capacidades de orientación de precios, pocas capacidades de realización de precios.** Contrastando claramente con los casos anteriores, algunas empresas de nuestra muestra no prestaron una atención significativa

En estas empresas, los descuentos se dan de un modo generalizado y caótico. Los directivos protestan porque los niveles de precio bajan, pero carecen de las capacidades, la visión y los instrumentos necesarios para contrarrestar la situación. En definitiva, estas compañías renuncian a su poder de fijación de precios, y lo dejan en manos de sus clientes.

**3 Zona de cesión de valor: fuertes capacidades de orientación de precios, capacidades de realización de precios débiles.** En las empresas que se encuentran dentro o cerca de esta zona, las listas de precios reflejan también, en general, el valor añadido para el cliente. Sin embargo, no se dan cuenta del valor que han creado porque las direc- >>>

➤➤➤ trices sobre descuentos son caóticas. Se incita al personal de ventas a que negocie de un modo agresivo con los clientes con el fin de lograr tratos, pero éste carece de la información para monitorizar de un modo fehaciente los niveles de precio y mejorarlos. En otras palabras, estas empresas sobresalen a la hora de crear un valor añadido para el cliente y a la hora de ofrecerlo, pero se dejan una cantidad importante de valor en la mesa durante las negociaciones con los clientes o distribuidores. Un director de Ventas de una empresa que se encontraba cerca de esta zona observó: “El director de Operaciones había introducido estas medidas para aumentar las ventas mediante descuentos, las había propagado por toda la empresa y había convencido a sus subordinados de que la cesión era la clave. Así que ahora están integradas en nuestra cultura”.

**4 Zona de captura de precios: capacidades de orientación de precios débiles, fuertes capacidades de realización de precios.** Las empresas que se encuentran dentro o cerca de esta zona tienen sistemas y procesos sólidos para minimizar las desviaciones injustificadas de precios, aunque suelen usar métodos no demasiado sofisticados a la hora de establecer la lista de sus precios: con frecuencia sobresalen en ejecución de precios, pero éstos no reflejan todo el valor añadido que sus productos y servicios proporcionan a sus clientes. Un CEO de una empresa que usaba la fijación de precios basada en los costes observó: “La decisión en cada fase consiste en proceder o no proceder basándonos en los costes, en los objetivos de coste. Por tanto, establecemos un objetivo de coste basándonos en las expectativas de margen

## Las empresas con un elevado poder de fijación de precios necesitan equilibrar cuidadosamente los costes y los beneficios de las estrategias de fijación de precios basadas en el valor añadido para el cliente

del objetivo aproximado de precio de venta. Buena parte del procedimiento gira en torno a las preguntas: ‘¿Vamos a llegar al objetivo de costes? ¿Estamos muy alejados del objetivo de costes?’. Establecemos más procedimientos en torno al análisis de costes y menos procedimientos en torno a la fijación de precios”.



A pesar de los mecanismos simplistas de marcación de precios, las empresas que se encuentran dentro o cerca de esta zona establecen firmes procesos para ejecutar con los clientes el catálogo de precios proyectado. Llevar a cabo estos procesos exige un alto nivel de confianza individual y organizativa. Un directivo de una empresa que se encontraba cerca de esta zona observó: “Hace falta mirarlos [a los clientes] a los ojos y decirles: ‘Lo nuestro cuesta más y vale su precio. Debería pagar más por esto’. Hace falta tener bastante confianza en uno mismo para hacer algo así”.

**5 Zona de buenas intenciones: orientación de precios media, capacidades medias de realización de precios.** Algunas empresas se encuentran atrapadas en un área a la que llamamos “zona de buenas intenciones”. Son aquellas que usan estrategias ligeramente más avanzadas a la hora de marcar precios. Una compañía, por ejemplo, usaba una fijación de precios especiales dinámica, vinculando de forma activa sus propios precios a los niveles de precios de un conjunto de competidores bien definido. Estas empresas también cuentan con sistemas para limitar el criterio del personal de ventas sobre el terreno y para incentivar la disciplina en la realización de precios.

En algunos casos, una fuerte orientación hacia la producción y, en consecuencia, un fuerte énfasis en los aspectos internos son las razones de que las capacidades de fijación de precios de estas empresas no hayan alcanzado un nivel más alto de madurez. Como comentaba un CEO de una empresa que usaba una estrategia de fijación de precios basada en la competencia: “La producción es nuestro ADN. Estoy muy acostumbrado a los costes estándar. Mi opinión es que somos dinámicos y activos en los modelos de ser-



vicios, pero vamos a remolque de este tipo de modelo de fijación de precios de coste incrementado”.

### TRANSFORMAR NUESTRAS CAPACIDADES

Prácticamente todas las empresas aspiran a marcar precios cercanos al valor que sus productos y servicios ofrecen, y también a cerrar la brecha entre los precios de su catálogo de precios y los que realmente se pagan. Sin embargo, pocas han logrado hacer la transición de una fijación de precios basada en los costes o en la competencia, con unas capacidades de realización de precios débiles, a una fijación de precios basada en el valor añadido para el cliente, con unas capacidades de realización de precios fuertes. Lograr que la organización se comprometa a implementar una nueva estrategia de fijación de precios es, fundamentalmente, un proceso de gestión de cambios que excede significativamente la complejidad de actividades como cambiar el catálogo de precios. Las nuevas estrategias de fijación, con frecuencia, exigen nuevas prioridades organizativas, nueva estructura organizativa; nuevas capacidades, procesos y herramientas y diferentes sistemas de metas e incentivos.

Las entrevistas que llevamos a cabo con los directivos respaldan este punto de vista, sugiriendo que la implementación e internalización de una fijación de precios basada en el valor añadido para el cliente exigen un profundo cambio en la organización que transforme la vida organizativa de la empresa y su identidad, además de la identidad de todos aquellos que desempeñan algún papel en ella. Los comentarios de los entrevistados sugieren que se trata de un proceso lento y gradual, un viaje de cambios que resulta largo, tedioso y, a veces, doloroso para la organización y las personas que la componen. Este cami-

### Sobre el estudio

Nuestro objetivo era identificar el estado actual de las prácticas de fijación de precios en las empresas de Estados Unidos. Con este fin, contactamos con la Professional Pricing Society para llevar a cabo un estudio sobre sus miembros. Para disponer de diversas perspectivas sobre la fijación de precios dentro de las organizaciones, encuestamos, al menos, a tres directivos por empresa con responsabilidades en diferentes niveles de gerencia: un alto directivo (CEO, director ejecutivo o miembro del Consejo de Dirección), un mando intermedio (director de unidad de negocio o jefe de una unidad de funciones) y un mando medio (director de función). De las 36 empresas que cumplían con estos criterios, 15 estuvieron de acuerdo en participar en este proyecto de investigación.

Se llevaron a cabo tres entrevistas en cada empresa. Entre los encuestados se incluían 15 CEO o altos directivos, 18 directores de Márketing y Ventas con una responsabilidad total o parcial a la hora de fijar precios y 11 directores de finanzas y contabilidad con autoridad en la toma de decisiones. Siete de las empresas eran pequeñas (tal y como se define en los estándares de 2007 de dimensiones industriales de la U.S. Small Business Administration), con lo cual contaban con entre 50 y 380 empleados, mientras que ocho tenían un tamaño medio, con entre 900 y 2.200 empleados. Seis empresas (18 entrevistas) habían adoptado una fijación de precios basada en los costes; cinco (14 entrevistas) usaban una fijación de precios basada en la competencia; y las cuatro restantes (12 entrevistas) confiaban en una fijación de precios basada en el valor añadido para el cliente.

A los entrevistados se les formularon preguntas abiertas que les pedían que describiesen en detalle las decisiones y los procesos en materia de fijación de precios en sus respectivas organizaciones. Siendo congruente con una estrategia teórica bien fundamentada, el análisis de datos se inició simultáneamente junto a la recopilación de datos. Escuchamos las grabaciones de audio de cada entrevista varias veces y leímos las transcripciones de cada entrevista repetidamente. Posteriormente hubo tres etapas de codificación: codificación abierta, axial y selectiva. El proceso culminó en varios centenares de páginas de transcripciones y en más de 2.500 momentos codificables (ver **cuadro 4**).

no, que puede durar entre cuatro y siete años, exige una movilización intensa y continuada por parte de la organización, con el fin de transformar las estructuras establecidas, las culturas, los procesos y los sistemas. Exige una atención continua, inversiones constantes y un gran esfuerzo, también para todos los directivos.

Los vendedores deben cambiar su mentalidad empresarial y sus marcos de referencia, y adoptar nuevos conceptos de valor que se conviertan en un nuevo modo de vida. También deben aprender un nuevo lenguaje con el fin de extender el mensaje de valor, tanto interna como externamente. En consecuencia, o bien las personas cambian y se convierten en héroes de la organización o la abandonan. Puesto que la transición a una fijación de precios basada en el valor añadido para el cliente no resulta fácil, las empresas que la lleven a cabo deberían meditar programas centrados en generar confianza en la organización para acelerar el apoyo por parte de >>>



cuantificar y comunicar un valor para el cliente implementando estrategias de fijación de precios basada en el valor añadido. Una segunda área es la realización de precios, es decir, el proceso de traducir el catálogo de precios en precios finales rentables. En este ámbito, muchas empresas carecen de sistemas de información, de capacidades de negociación, de programas de incentivos y de herramientas de control o de confianza por parte del personal de ventas que lleven a una realización de precios superior. Pequeñas mejoras en cualquiera de estas áreas conducen a resultados cuantificables muy rápidamente.

La implicación por parte del CEO es un requisito esencial a la hora de garantizar que los cambios en la estrategia de fijación de precios de una empresa generen un verdadero cambio en la cultura empresarial. Al mismo tiempo, el CEO debe asegurarse de que estos cambios no sean percibidos como “otro proyecto más”, como ocurre con muchas iniciativas que no alcanzan el éxito. La defensa a ultranza de la estrategia por parte del máximo responsable de la organización, combinada con la confianza del personal y nuevas capacidades, es un catalizador para obtener poder sobre los precios.

**Los vendedores deben cambiar su mentalidad empresarial y sus marcos de referencia, y adoptar nuevos conceptos de valor que se conviertan en un nuevo modo de vida. También deben aprender un nuevo lenguaje con el fin de extender el mensaje de valor, tanto interna como externamente**

➤➤➤ sus miembros y para estimular la motivación a la hora de aceptar los cambios. Cuando la confianza es alta, las personas comparten las creencias del poder colectivo para producir resultados y alcanzar los fines deseados. En su forma más básica, la eficacia organizativa es una sensación de “todo es posible”. Creemos que la confianza organizativa es un factor clave a la hora de permitir la transformación de la organización hacia una fijación de precios basada en el valor añadido para el cliente.

### REPENSAR LA ESTRATEGIA

¿Cómo pueden las empresas repensar su estrategia de fijación de precios? La primera área que puede que necesite una reconsideración fundamental es el modo en que las empresas marcan los precios. Muchas encuentran una buena oportunidad para diferenciarse de sus competidores aprendiendo el modo de crear,

### MARCAR PRECIOS

Una gran cadena europea de supermercados quería lanzar una versión de marca blanca de un yogur que ofrecía beneficios para la salud. Basándose en la información sobre contabilidad de costes y usando cifras encubiertas para proteger la confidencialidad, la empresa se planteaba lanzar el producto a 1,99. Con un coste de 1,29, añadiéndole un sobrepeso predeterminado, este precio resultaba favorable en comparación con el del producto de marca de fabricante, establecido en 2,99. El CEO de la empresa solicitó nuestra opinión. Como primer paso, examinamos la percepción de valor añadido por parte de los consumidores en relación con el producto de marca de fabricante y el producto de marca blanca. Nuestra hipótesis inicial era que el producto de marca blanca solamente salía desfavorecido al compararse con el de marca de fabricante porque carecía de un nombre reconocible.

## CUADRO 4. PASOS PARA MEJORAR LAS CAPACIDADES DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Indiferentemente del tipo de industria, las empresas casi siempre pueden mejorar sus capacidades de fijación de precios.

Nivel de madurez de la fijación de precios	Puntos fuertes	Desafíos
Zona de poder de fijación de precios	Excelentes capacidades de orientación de precios y realización de precios	Gestionar los costes y la complejidad; asegurar la sostenibilidad y la innovación en la fijación de precios
Zona de cesión de valor	Buenas capacidades de orientación de precios	Mejorar la consistencia de la realización de precios; hacer que el personal de ventas se centre en la realización de precios
Zona de captura de precios	Buenas capacidades de realización de precios	Cuantificar y capturar la inclinación de los clientes a pagar mediante una fijación de precios basada en el valor añadido para el cliente
Zona de buenas intenciones	Algunas ventajas en la orientación de precios y la realización de precios	Aumentar la orientación del cliente; mejorar más las capacidades de fijación de precios
Zona de bandera blanca	No existen puntos fuertes destacables en la orientación de precios ni en la realización de precios	Aumentar la concienciación y el respaldo respecto a la fijación de precios por parte de los directivos; mejorar las capacidades de fijación de precios

Sorprendentemente, sin embargo, las encuestas a los consumidores revelaron que el producto de marca blanca era superior al producto de marca de fabricante en un aspecto que los consumidores consideraban muy importante. Las madres percibían que el producto de marca blanca dañaba menos los dientes de sus hijos que el yogur de marca de fabricante, el cual tenía un contenido de azúcar más elevado. Las madres eran, por tanto, reacias a comprar el producto de fabricante como complemento para la comida escolar de sus niños, a pesar de sus bien documentados beneficios para la salud. Basándonos en un estudio empírico de los consumidores, estimamos que el “valor” de este beneficio aportado por la marca blanca era igual o cercano a 0,30. Por otro lado, nuestro estudio de los consumidores confirmó también que carecer de un nombre de marca consolidado reducía el atractivo de la marca blanca en 0,50. En total, estimamos el valor de la marca blanca como de, aproximadamente, 2,80.

Después de llevar a cabo simulaciones en las que se tuvieron en cuenta la sensibilidad del cliente respecto al precio, las reacciones de la competencia y otros factores, recomendamos un precio de lanzamiento de 2,49. También recomendamos enfatizar los beneficios para la salud como parte de la campaña de lanzamiento. La compañía siguió, en gran medida, nuestras recomendaciones. A pesar de un nivel de precio más alto, y gracias a una buena comunicación de los aspectos beneficiosos de las propiedades de la marca blanca, el volumen de ventas superó los objetivos de volumen que la empresa había planeado al principio para el producto. Los beneficios fueron seis veces superiores a lo previsto. ■

“¿Ha llegado el momento de repensar nuestra estrategia de precios?”

© 2013 Massachusetts Institute of Technology. Todos los derechos reservados.

Distribuido por Tribune Media Services. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *MIT Sloan Management Review* con el título

“Is it Time to Rethink Your Pricing Strategy?”