



Andreas Hinterhuber, es socio de la consultora Hinterhuber & Partners y profesor visitante de la Universidad Bocconi, y Marco Bertini, es profesor adjunto de marketing en la Escuela de Negocios de Londres.

PRIMERO EL VALOR

SEPA CUÁL ES EL MÉTODO QUE HA DEMOSTRADO SER EL MÁS EFECTIVO PARA FIJAR LOS PRECIOS, INCREMENTAR LA RENTABILIDAD Y LOGRAR UN ÉXITO SOSTENIDO.

Hay tres métodos radicalmente diferentes para determinar el precio de un producto, un servicio o una idea. Uno de los enfoques está basado en el costo y considera la información proveniente de los sistemas contables y las metas de rentabilidad preestablecidas. Otro enfoque es el basado en la competencia, que toma como principal referencia los niveles de precios aplicados o anunciados por los competidores. Finalmente, el enfoque basado en el valor averigua en forma previa cuánto está dispuesto a pagar el cliente por su producto y analiza información sobre la elasticidad de precios tolerada por los consumidores.

Los tres métodos tienen sus fortalezas y limitaciones; sin embargo, la investigación académica sugiere que es el pricing basado en el valor el que conduce a una rentabilidad superior.

De qué valor hablamos

¿Cómo funciona la determinación de precios basada en el valor? Para ilustrar sobre los beneficios de este enfoque contamos con la ayuda de un estudio del caso de una importante cadena europea de supermercados, surgido en el marco de un proyecto de consultoría e investigación. El cliente tenía previsto lanzar un yogur de marca propia caracterizado por beneficios específicos para la salud. Sobre la base de información proveniente de contabilidad de costos (aquí utilizaremos cifras ficticias para respetar la confidencialidad), la compañía estaba decidida a lanzar el producto al mercado al precio de 1,99 euro. Dado que tenía un costo de 1,29 euro, este punto de precio les brindaba un buen margen de ganancia y una ventaja comparativa frente al producto de marca, que se vendía a 2,99 euros.

El CEO de la empresa solicitó nuestra opinión. En primer lugar, investigamos cómo percibían los clientes el valor de ambos productos (el de marca y la etiqueta propia del supermercado). Lo que suponíamos a priori era que la comparación resultaría desfavorable para la marca propia de la cadena, más que nada porque carecía de un nombre de marca famoso y fácilmente reconocible. Para nuestra sorpresa, el estudio reveló que el yogur de marca propia les resultaba superior al otro en un aspecto que podía considerarse crucial: las mamás lo percibían como menos perjudicial para los dientes de sus hijos que el producto de marca, que contenía un nivel significativamente más alto de azúcar.

Sobre la base de un estudio empírico con clientes actuales y potenciales, estimamos en alrededor de 0,50 euro el valor de este beneficio diferencial. Por otra parte, nuestro trabajo confirmó que la falta de un nombre de marca establecido reducía el atractivo de la marca propia en 0,50 euro. En los demás aspectos las dos alternativas mostraban un desempeño similar.

Al concluir nuestro análisis de lo que el cliente estaría dispuesto a pagar, determinamos que el valor relativo de la marca propia era de aproximadamente 2,80 euros. Después de realizar simulaciones en las que se tomaron en cuenta factores tales como la sensibilidad del cliente al precio y las reacciones de los competidores, recomendamos un precio de lanzamiento de 2,49 euros. También sugerimos, como parte de la campaña de lanzamiento, enfocarse fuertemente en los beneficios para la salud. La compañía escuchó estos consejos. Y aunque se partió de un punto de precio más alto, el volumen de ventas superó las expectativas. Las ganancias estuvieron casi seis veces por encima de lo previsto.

En esencia, la determinación de precios basada en el valor se propone alinear el precio con un valor real y único: aquello que a los clientes les importa y que la competencia en ese momento no ofrece. Este método contempla los intereses de la compañía y

Pricing y resultados financieros

Los precios tienen un impacto sustancial sobre los resultados financieros. Al estudiar lo que sucedía en 10 empresas clasificadas entre las S&P 500, descubrimos que un 2 por ciento de incremento en los precios mejora la rentabilidad operativa en alrededor del 14 por ciento. En compañías con bajos márgenes de ganancias, como Amazon.com o Best Buy, la incidencia de los pequeños incrementos de precios sobre las ganancias puede ser considerablemente superior.

El impacto de los pequeños cambios de precio suele ser más importante que el de otras palancas del mix de marketing, como el incremento de los ingresos o la reducción de costos. Si la estrategia de precios es débil, será difícil alcanzar una rentabilidad superior. Por lo tanto, contar con un enfoque de pricing efectivo es requisito previo para sostener en el tiempo una rentabilidad más alta que el promedio.

Incidencia de pequeños aumentos de precios sobre las ganancias



del cliente mejor que cualquier otro. Sin embargo, y a pesar de ésta y otras ventajas, tiende a ser adoptado por un grupo minoritario de empresas. Diversos estudios académicos revelan que, en promedio, ya que las cifras pueden fluctuar considerablemente de acuerdo a la industria, más del 80 por ciento de las compañías basa en sus costos o en los precios de la competencia las decisiones de pricing. Ahora bien, ¿cuáles son los factores que impiden a las empresas adoptar un modelo de fijación de precios basado en el valor?

Obstáculos para cambiar de enfoque

Para saber qué es lo que dificulta la adopción de un método basado en el valor, entrevistamos a ejecutivos de un amplio espectro de países, industrias y segmentos del mercado. Los resultados fueron depurados en una serie de talleres realizados en nueve compañías de distintas industrias, en Alemania, Austria, China y Estados Unidos.

Los datos fueron muy consistentes y revelaron que los principales obstáculos para la adopción de este enfoque son

las dificultades para evaluar y comunicar el valor, segmentar el mercado, gestionar la fuerza de ventas y obtener el apoyo de la alta gerencia.

Uno de los primeros obstáculos es la falta de datos, procesos y herramientas para cuantificar el valor para el cliente. A menudo las compañías se ven obligadas a volver a un modelo basado en el costo o en la competencia, simplemente porque carecen de herramientas capaces de medir el valor para el cliente de manera confiable. De hecho, es bastante común que los equipos de marketing y ventas no sepan claramente cuál es en realidad ese valor. Al referirse a él, suelen mencionar la superioridad técnica de su oferta en comparación con las de la competencia. Pero el valor, tal como lo perciben los clientes, rara vez se encuentra en lo que la empresa cree estar vendiendo. A los clientes les interesa, en definitiva, el beneficio de una determinada característica; específicamente, el impacto que esa característica o funcionalidad produce en sus vidas o en el desempeño de las organizaciones para las que trabajan.

Las compañías exitosas en la implementación del pricing basado en el valor emplean, por lo general, una serie de herramientas empíricas rigurosas para medir de manera confiable (y continuada) el valor para el cliente. Sus vendedores conocen perfectamente cómo perciben los clientes el valor y saben comunicarse con ellos en su propio lenguaje, lo cual les permite cuantificar con mayor certeza lo que los consumidores estarían dispuestos a pagar. Esta información, combinada con datos sobre elasticidad de precios (cómo responde la demanda a las remarcaciones), respuestas de la competencia y percepciones conductuales del precio, se utiliza para identificar los puntos de precio rentables.

A muchas compañías les cuesta comunicar el valor que están ofreciendo. Es probable que éste sea el problema más común y preocupante. Y aquí el desafío es doble. Primero, tal como señalamos, las empresas no son buenas para lograr empatía con el cliente. Son excelentes para entender el desempeño de sus productos, pero se les hace muy difícil comunicar lo que ese desempeño significa realmente para el usuario o consumidor. Segundo, aun cuando sean excelentes comunicadores, en muchos casos el que compra siente rechazo por el "argumento de venta". En tales circunstancias, los vendedores deben ser muy creativos e idear un mensaje interesante y persuasivo, que los compradores escuchen e inspire confianza. Algunos han dado un paso más en la práctica de la venta basada en el valor y han incorporado cláusulas por las cuales el vendedor garantiza el valor entregado, atando a éste su propia remuneración.

La tercera dificultad a superar es la segmentación del mercado. Muchas compañías utilizan múltiples variables para segmentar su base de clientes (edad, género, ingresos disponibles, tamaño de la

Precios basados en el valor: cómo superar los obstáculos

Principales obstáculos	Manifestación	Mejor práctica
Evaluación del valor	Falta de métodos, herramientas o información para cuantificar el valor para el cliente.	El valor para el cliente es cuantificado con investigación empírica robusta (análisis conjunto, entrevistas con expertos, evaluaciones del valor de uso).
Comunicación del valor	La comunicación induce a los clientes a fijarse en el precio. La comunicación se centra en las funcionalidades y características técnicas del producto.	La comunicación induce a los clientes a no fijarse en el precio. La comunicación traduce las funcionalidades clave del producto en beneficios para el cliente o impacto sobre el negocio.
Segmentación del mercado	La segmentación del mercado es intuitiva o se basa en criterios fácilmente observables pero inefectivos.	Una segmentación basada en las necesidades impulsa la estrategia de marketing.
Gestión de la fuerza de ventas	Falta de pautas e incentivos que alienten a la fuerza de ventas a focalizarse en el valor.	La fuerza de ventas tiene capacidades, pautas y motivación para focalizarse en el valor. Hay sistemas de capacitación y seguimiento instalados. Los descuentos no son alentados.
Apoyo de la alta gerencia	La alta gerencia se interesa en el crecimiento de los ingresos o la participación de mercado, y no promueve el foco en el valor.	La alta gerencia proporciona la visión, el contexto y los incentivos para implementar un enfoque basado en el valor.

cuenta, tipo de industria, etcétera). Si bien esas variables tienen la ventaja de que son fáciles de observar, en el mejor de los casos apenas rozan la superficie de las necesidades subyacentes de los clientes, empezando por su motivación para comprar. No sirven para descubrir los impulsores reales de su comportamiento, ni ayudan a que los gerentes sepan dónde está el valor y cómo comunicarlo.

A menudo, la gerencia se sorprende cuando se entera de que muchos problemas de pricing son producto de una mala segmentación. Las compañías que implementan con éxito el método basado en el valor entienden que, para obtener una segmentación efectiva, hay que comenzar por trazar un mapa de las necesidades del cliente. Esto permite a la gente de marketing y ventas diferenciar entre grupos de personas con diversa disposición a pagar, y preparar para ellos ofertas a medida. Por otra parte, una comprensión clara de las necesidades del cliente acaba con la percepción generalizada de que éste es casi siempre insensible a la calidad y sólo observa el precio.

Otro problema está relacionado con la gestión de la fuerza de ventas y, en particular, con su remuneración. Uno de los participantes del taller, prove-

niente de la industria automotriz, trajo un caso demasiado habitual: los miembros de su equipo hacían descuentos sistemáticamente, con el solo objeto de cumplir con su cupo mensual. Este tipo de comportamiento, guiado por metas de corto plazo e incentivos no alineados, promueve una cultura de concesiones en materia de precios y por lo tanto destruye valor para el cliente, más allá de que esas concesiones se justifiquen o no. La consecuencia de largo plazo es la pérdida de confianza en el valor agregado de la oferta de la empresa, lo cual lleva a ulteriores descuentos.

Nuestra investigación identificó varios pasos clave que pueden ser dados, en la gestión de la fuerza de ventas, para combatir esta espiral descendente. Se trata de establecer:

- pautas claras para las promociones de precios;
- niveles escalonados de aprobación para efectuar concesiones;
- restricciones para la concesión de descuentos en el nivel de los representantes de ventas;
- el seguimiento permanente de la brecha entre los precios de lista y los reales;
- una remuneración de los vendedores basada en criterios de precios, volúmenes y márgenes.
- programas de capacitación para que los vendedores se involucren en conversaciones sobre el valor con los clientes y no sólo negocien precio, y finalmente,
- información confiable de apoyo, destinada al cliente, sobre el valor económico del producto.

El último obstáculo importante a superar es la falta de apoyo de la alta gerencia. Explícita o implícitamente, muchos directivos suponen, pese a lo que indica la investigación empírica, que una mayor participación de mercado conduce a una mayor rentabilidad. Por lo tanto, establecen objetivos que recompensan el crecimiento de los ingresos brutos. Bajo estas condiciones, los gerentes de ventas son alentados a efectuar descuentos para alcanzar las metas de volumen o de participación de mercado, y no tienen incentivos para vender valor. Para establecer una cultura de fijación de precios basada en el valor, se requiere que la alta gerencia reconozca que la “calidad” de la participación de mercado, es decir la rentabilidad, es más importante que la mera cantidad.

Un nuevo modo de hacer negocios

Nuestra investigación sugiere que la implementación exitosa de un enfoque basado en el valor depende del funcionamiento sincrónico de cinco tipos de capacidades:

- de evaluación del valor;
- de comunicación del valor;
- de segmentación del mercado;
- de gestión de la fuerza de ventas, y
- de liderazgo.

Hay empresas que buscan implementar el método pero fracasan, porque encaran el esfuerzo como si se tratara de un simple proyecto. A veces ponen a alguien al frente del área de Pricing y le asignan un presupuesto y personal, pero hay muchos otros proyectos compitiendo por recursos gerenciales escasos. En esta situación es típico que los cambios en la política de precios queden relegados, porque erróneamente se percibe a la estrategia de precios como una palanca sólo táctica.

Por el contrario, cuando la adopción de un enfoque basado en el valor es entendida por sus consecuencias –ya que cambiará la forma en que la organización ve la relación entre sus productos y sus clientes, y pondrá a estos en primer lugar–, las posibilidades de éxito aumentan de manera drástica. Definitivamente, el resultado final justifica el esfuerzo. Los cambios de precio tienen, sin duda, el mayor impacto sobre la rentabilidad de una empresa, y la estrategia basada en el valor obliga a los gerentes a relacionar los precios con lo que los clientes realmente están dispuestos a pagar. ←