



¿CUÁNTO COBRAR?

LAS EMPRESAS SUELEN APLICAR MODELOS RUTINARIOS DE DETERMINACIÓN DE PRECIOS, SIN PERCIBIR QUE ESTÁN PERDIENDO MUCHO DINERO.

Su compañía ha desarrollado un nuevo producto al que usted ve como ganador, y ha destinado mucho dinero a investigación y desarrollo, análisis de la competencia y publicidad. Pero hay un elemento clave cuya importancia, seguramente, se le pasó por alto: ¿a qué precio lanzará el producto? Los profesores de marketing de Wharton Jagmohan Raju y John Zhang aseguran que las compañías no le dedican el tiempo suficiente al análisis del precio. En *Smart Pricing*, su libro recientemente publicado, afirman que las empresas deberían explorar, tal como hizo Google, métodos innovadores de pricing para conseguir la máxima rentabilidad.

En *Smart Pricing* ustedes plantean que los gerentes con responsabilidad en la determinación de precios no suelen pensar sistemáticamente en estrategias de precios. ¿A qué lo atribuyen?

Jagmohan Raju: Seamos claros: algunas compañías son muy buenas en pricing y otras se limitan a continuar con lo que han hecho durante años. Algunas observan lo que hacen otras y copian sus precios. De hecho, en la mayoría de las empresas la función pricing no está muy reconocida. Por lo tanto, la responsabilidad por la determinación de precios es muy difusa. Con frecuencia se encuentra en el sector contable. A veces está en finanzas. Otras veces la gente de marketing tiene participación. La decisión se toma de una manera diferente en cada caso. Sin embargo, se trata de una decisión muy importante porque, en definitiva, las compañías invierten miles de millones en el desarrollo de nuevos productos, y miles de millones para publicitarlos y promoverlos. Pero es probable que no inviertan ni mil dólares en el análisis de la mejor forma de fijar un precio. Y si no se determina bien el precio, ¿de dónde saldrá el dinero para desarrollar el próximo producto o la próxima idea?

John Zhang: Como es obvio, algunas compañías cuentan con responsables de pricing, y es probable que ellos tengan el nivel de un gerente o un vicepresidente. Pero, aun en el caso de estas compañías, coincido totalmente con Raju en que es probable que la gente no posea las herramientas necesarias para realizar una buena determinación de precios. Hay dos razones adicionales para ello. La primera es que se trata de una decisión muy riesgosa. Si uno toma una decisión de pricing sabe que el resultado, bueno o malo, será inmediato. Si es malo, tendrá que asumir la responsabilidad por ello. Creo que éste es uno de los motivos por los cuales la gente evita tomar este tipo de decisiones. Si no quiere tomarlas, ¿qué se puede hacer? Determinar automáticamente los precios como un plus sobre los costos, basar los precios propios en los de la competencia o basarlos en los consumidores; este último es el método que usan muchas empresas. La segunda razón también es importante: además de riesgosa, es una decisión difícil de tomar. Hay que conocer muchas cosas, y es necesario contar con gente que sepa cómo impactará esa decisión en los consumidores.

¿Pueden explicarnos brevemente cómo funcionan los tres enfoques habituales de pricing que mencionaron?

Raju: Tomemos el precio como plus del costo. Muchas empresas tienen una idea razonable de cuánto les cuesta suministrar un producto o servicio. Para evitar riesgos, se preguntan qué margen necesitan cargar sobre sus costos para no cometer un

Estrategias del pricing

JAGMOHAN RAJU es director del departamento de marketing de Wharton y del programa Wharton-Indian School of Business, de colaboración e intercambio entre ambas escuelas de negocios. Es un docente e investigador reconocido en el campo de las estrategias de precios y temáticas asociadas, como la gestión de marcas propias y la remuneración de la fuerza laboral. Desde la consultoría, ha asesorado a Wyeth Pharmaceuticals, Medtronic, Warner Home Video y Johnson & Johnson, entre otras importantes compañías.

JOHN ZHANG es profesor de marketing en Wharton, donde investiga sobre modelos de pricing y de ingresos, estrategias de precios segmentadas, gestión minorista, ingeniería de precios y estrategias competitivas. Recientemente ha asesorado a Ikaría y ExxonMobil.

error. Van a lo seguro. Mientras fijen precios que estén razonablemente por encima de los costos, todo estará bien. El problema con esto es que uno corre el riesgo de no lograr las ventas adecuadas. Si el precio es demasiado alto, las ventas bajan y, por temor a un incremento de los costos, uno se ve tentado a subir los precios aún más, por lo cual las ventas siguen bajando y se entra en una espiral. Por otro lado, si al fijar precios sólo tomamos en cuenta un plus sobre el costo, nunca sabremos hasta qué punto podríamos haberlos aumentado. Por lo tanto, si nuestro producto resulta mejor de lo que pensábamos, estaremos perdiendo dinero. En cuanto al precio basado en la competencia, simplemente implica mirar lo que hacen los demás e imitarlos. Éste también es un enfoque bastante seguro. Si tenemos un producto que no es mejor que el de la competencia, no merecemos cobrarlo más caro. Pero, en muchas situaciones, uno pierde.

Zhang: En el libro tratamos de señalar que, como compañía individual, no está mal apelar a un pricing como plus del costo o basado en la competencia. Pero, si todo el mundo hace lo mismo, se generan problemas. Por ejemplo, si uno fija los precios basándose en la competencia, lo que quiere es asegurarse de que podrá vender su producto y mantener su cuota de mercado. Todos los demás quieren hacer lo mismo, lo que implica que, cuando observo el precio de otro, voy a cobrar un poco menos, y lo mismo hará el otro. Finalmente, uno se embarca en una guerra de precios. Con el tiempo, los precios siguen bajando y los servicios se reducen por la necesidad de bajar los costos. El tercer método habitual es el pricing basado en los consumidores. La empresa evalúa a los consumidores, lo cual no está nada mal, y determina cuánto estaría dispuesto a pagar un cliente; luego, cobra de acuerdo a ello. Si usted está dispuesto a pagar 10, le cobraré 10. Si está dispuesto a pagar 12, le cobraré 12. En realidad, muchos de los problemas que observamos en la industria surgen del hecho de que el vendedor usa un mecanismo de fijación de precios demasiado flexible, y cobra montos diferentes a distintos compradores. Si usted adquiere un producto a un precio superior al que pagaron sus amigos, se sentirá muy mal por ello. Es probable que la próxima vez recorra más lugares antes de decidirse. Y hay otras consecuencias de lo que uno hace para establecer el precio de un producto.

En el libro presentan nueve abordajes creativos del pricing. Uno es el enfoque “pague lo que quiera”. También mencionan su relación con el grupo de rock Radiohead.

Raju: Creo que antes que nada habría que hablar sobre la idea general de estas nueve estrategias. Si usted piensa en un buen pricing, debe separarlo en dos partes. En una está la organización necesaria para tomar una buena decisión. En la otra, el conjunto de aptitudes requeridas para tomar buenas decisiones. El libro se focaliza fundamentalmente en esto último. Cuando hablamos de conjunto de aptitudes, lo que queremos decir es que la

gente debería analizar nuevas maneras de encarar, creativamente, la práctica de fijación de precios. No nos referimos a cambiar los precios, sino a tratar de cambiar las prácticas que son habituales en la industria, lo cual es muy diferente. Es así como uno se convierte en líder de precios. Con respecto al “pague lo que quiera” y a los otros abordajes que describimos, todos están modificando lo que yo llamaría el denominador de la determinación de precios, en lugar del numerador. ¿Precio por qué? ¿O precio cómo? Si hay mucha heterogeneidad en términos de lo que la gente está dispuesta a pagar, no se sabe cuánto es lo correcto. ¿Cuál es la mejor manera de averiguarlo? “Pague lo que quiera.” Hay estudios que mostraron que este abordaje puede generar mayores ingresos que un precio fijado por el vendedor. Si uno no sabe mucho sobre el consumidor, ¿cómo puede averiguarlo? “Pague lo que quiera” es como una subasta, salvo que no se está creando una subasta. Si usted no sabe mucho sobre el cliente y hay una gran variación en cuanto a lo que la gente está dispuesta a pagar por el producto, “pague lo que quiera” es un buen punto de partida.

En el caso de Radiohead, el grupo sacó un CD y dijo: “Nuestros fans pueden comprar este disco por lo que estén dispuestos a pagar”. En el libro ustedes afirman que un alto porcentaje bajó la música en forma gratuita, pero aun así el grupo obtuvo un buen resultado.

Zhang: En el libro decimos que hay muchas maneras de establecer el precio de un producto o servicio. Evidentemente, cada uno de esos mecanismos es aplicable bajo determinadas condiciones. “Pague lo que quiera” fue un mecanismo muy bueno para Radiohead, pero puede no serlo para otras compañías. En el caso de Radiohead, el costo marginal era cero. Si usted bajaba otra copia del disco, a la banda no le costaba nada. Por lo tanto, un costo muy bajo es la primera condición a considerar para este abordaje. La segunda es igualmente importante. Radiohead tiene algunos fans muy leales. Algunas personas estaban dispuestas a pagar hasta US\$ 20, con la idea de apoyar a la banda para que produjera buena música. También sabemos que, por ejemplo, una gran petrolera no querría aplicar un enfoque “pague lo que quiera”, ni tampoco lo usaría una gran farmacia. Ni las financieras, porque seguramente nadie estaría deseoso de pagarles. El “pague lo que quiera” puede ser conveniente cuando el mercado es muy competitivo y usted ya sabe que no ganará mucho dinero. La industria discográfica es muy competitiva. Si usa la estrategia “pague lo que quiera”, se amortiguará un poco la competencia por precio.

Hay un abordaje que parece no involucrar pricing: el enfoque de Google, que brinda el producto o servicio en forma gratuita a los consumidores.

Zhang: Cuando enseñaba en la Indian School for Business, los alumnos me preguntaron: “¿Si quiero competir con Google, qué cosas podría hacer para superarlos?”. La primera respuesta que me vino a la mente fue que probablemente uno no quiera competir con Google. Google es muy grande, muy fuerte, y es un competidor formidable. En la India, donde hay estudiantes de tecnología muy ambiciosos, esa respuesta no era la adecuada. Por lo tanto, mi segunda respuesta fue que probablemente uno no querría competir con Google por precio, porque Google no cobra por los servicios que ofrece. Si uno no compite por precio, ¿qué podría hacer? Podría pagarle a la gente para que use su motor de búsqueda. ¿Hay alguna otra cosa que se puede hacer? Por supuesto. Uno puede competir en términos de tecnología, de la calidad de los resultados de la búsqueda, de la forma en que se muestran o de la manera en que se les da un sentido. Pero el hecho de ser gratuito proporciona a Google una enorme ventaja en términos de penetración en el mercado, porque en la mayoría de los casos lo que disuade a un cliente de comprar un producto es el precio. Si le quitamos el precio, ya no existe un motivo para que usted no compre. Pero entonces la cuestión es la siguiente: si usted ofrece el servicio en forma gratuita, ¿cómo gana dinero? Google les cobra a los anunciantes. En este tipo de situaciones, se prefiere obtener dinero del lado que es menos sensible al precio. Es lo que hacen los locales que les cobran la entrada o la consumición a los hombres pero no a las mujeres.

Otro enfoque innovador que analizan en el libro es permitir que los precios se establezcan mediante guerras de precios, lo cual parece una manera riesgosa de hacer negocios.

Zhang: He estado enseñando en China durante muchos años, y allí la gente siempre me pregunta por qué en los países occidentales no se ven muchas guerras de precios, cuando en China abundan. A menudo lo que pasa es que la alta gerencia de una compañía se reúne y decide iniciar una guerra de precios. Establecen un día D. “Dentro de seis meses iniciaremos la guerra bajando el precio un 30 o un 40 por ciento, y después veremos qué ocurre.” Cuando regreso a los Estados Unidos y enseño pricing, todos parecen tener la idea de que una empresa jamás querría empezar una guerra de precios. Nadie quiere involucrarse en algo así. Si alguien comienza una guerra de precios, los demás quieren salir de ella lo más rápido

do posible. Fue por ello que decidí examinar la situación y averiguar por qué en China, por ejemplo, la gente piensa de otra manera. Y por qué en los Estados Unidos se tiene una idea completamente distinta. Resultó ser que todo esto tiene un fundamento. Cuando uno lo examina, logra entender el arte de una guerra de precios. Y hay otra cosa significativa. Si usted va a China y pregunta cuántos leyeron *El arte de la guerra*, de Sun Tzu, muchos levantan la mano. Si lo hacemos en los Estados Unidos, son pocos los que lo han leído. En China consideran que la guerra de precios es una oportunidad de mercado, un instrumento de marketing que se puede usar para generar numerosas oportunidades. En el capítulo sobre guerra de precios, analizamos el momento en que uno puede querer iniciar algo así. Y, si decide intentarlo, ¿cómo planificará esta guerra? ¿Cómo la ejecutará de modo de llegar a convertirse, con el tiempo, en un general victorioso?

En el libro hablan también de micro-pricing y utilizan la expresión “pensar en pequeño”.

Raju: Antes quiero subrayar un poco más esta cuestión de Google. Es importante reconocer esta idea de la plataforma, que en realidad es una plataforma con dos caras: los usuarios y los anunciantes. Es algo muy común, y se puede aplicar en muchas más industrias de lo que la gente cree. Pensemos en un periódico como una plataforma de dos caras donde se les cobra a ambas partes. Google decidió cobrarle a una sola. Los periódicos le cobran al suscriptor y también al anunciante. Y podemos pensar en los automóviles como una plataforma. Hasta cierto punto, un automóvil crea una plataforma para desarrollar negocios. La compañía gana algo de dinero, y los proveedores de servicios también. Las empresas de estos tiempos tienen que decidir dónde quieren obtener el dinero. ¿Cuál de las caras va a pagar? Consideremos el caso de Ryanair (una aerolínea económica de Irlanda). Ellos se consideran una plataforma de dos caras, donde una son los pasajeros y la otra, los hoteles y los taxistas del aeropuerto. Deciden cobrarles a los taxistas y a los hoteles cercanos a la estación aérea, y no tanto a los pasajeros. Creo que esto es volver a la cuestión de cambiar la práctica de fijación de precios en una industria, y Google desencadenó ese cambio al decidir cobrarle a una parte y a la otra no.

Volviendo a la pregunta original, sobre el micro-pricing...

Raju: Me parece que aquí, nuevamente, lo que uno trata de ver es si distintas personas consumen diferentes productos a diferente ritmo. El consumo de champú en los Estados Unidos es diario. En cambio, el pequeño consumidor de la India, que es relativamente pobre, lo usa con poca frecuencia y para ocasiones especiales. No hay posibilidad alguna de venderle a este consumidor un frasco de champú a un precio muy elevado. Pero usted puede aplicar micro-pricing, ya que la fijación de precios no tiene por qué circunscribirse a los productos de consumo envasados. Si usted viaja a la India, se encontrará con que los teléfonos celulares se cobran por segundo y no por minuto. Es una oportunidad interesante para el consumidor local y también para las compañías que operan con ellos. De lo que se trata es de ejercer cierta presión sobre las empresas para que realicen las mediciones sobre una microescala, y produzcan, por ejemplo, pequeños envases de champú a un costo razonable. También se ejerce cierta presión sobre las compañías para que cobren por segundo. Esto requiere mucha tecnología, y mucho esfuerzo. Pero si uno es capaz de hacerlo, funciona muy bien.

En definitiva, ¿cómo pueden revisar sus enfoques de precios las compañías desde una perspectiva estratégica amplia? ¿Es conveniente asignarle a alguien la responsabilidad del pricing?

Raju: Vale la pena pensar en designar un director de pricing o asignarle a alguien esa responsabilidad. No obstante, esto no significa que los otros departamentos tengan que renunciar a sus responsabilidades en cuanto a fijación de precios. Es muy importante que la gente de marketing tome parte en el pricing, y que también lo hagan los departamentos contable y de finanzas. Pero la función de un director de pricing es reunir a todos alrededor de una mesa para desarrollar una estructura organizacional y un conjunto de aptitudes. La combinación de una buena estructura organizacional y un conjunto de aptitudes es lo que permite a las compañías tomar buenas decisiones en materia de precios. Y ya sabemos que de este modo la recompensa puede ser fenomenal. Diversos estudios han demostrado que, en este campo, aun las mejoras más pequeñas llevan a recompensas muy importantes en términos de resultados financieros. Hay mucho por cosechar, y podemos aprovecharlo.

Zhang: El ambiente del pricing se está volviendo cada vez más duro, debido a las nuevas tecnologías de la información que tienen a disposición los consumidores corrientes del mercado. Por tal motivo, podemos imaginar que el resultado de determinar correc-

tamente los precios y tomar las decisiones adecuadas, será muy significativo. Coincido totalmente con lo que acaba de decir Raju: que probablemente tendría sentido que las compañías pensarán en contar con un director de pricing, responsable de la decisión de precios desde el principio hasta el final, y de realizar los ajustes de precios con el correr del tiempo. Creo que hay algunas compañías que ya lo están haciendo, y están obteniendo un rendimiento tremendo por ello. En los últimos 10 o 15 años, Raju y yo hemos capacitado a miles de personas en determinación de precios. Queremos agradecer a todos esos estudiantes por contribuir con sus ideas en el aula; muchas de ellas se han visto cristalizadas en nuestro libro. Por lo tanto, si usted recuerda con cierta nostalgia sus días de estudiante, éste tal vez sea un buen libro para leer. ←

© Gestión

Knowledge@Wharton

Reproducido de *Knowledge@Wharton*,
publicación de la Wharton Business School de la Universidad Pennsylvania, con la correspondiente
autorización.
(<http://knowledge.wharton.upenn.edu>)