

# Sé competitivo sin bajar los precios

## Drivers para incrementar el valor de tus productos y servicios

El análisis y fijación estratégica de precios han sido históricamente dos de los grandes olvidados en el día a día de las organizaciones, principalmente en los departamentos comerciales y de marketing. Actualmente el incremento de la competitividad de los mercados, la “comoditización” de muchos productos y servicios, así como la aparición de herramientas que permiten al comprador comparar precios de forma ágil y sencilla, han motivado que la estrategia de fijación de precios se haya convertido en una fuente de ventaja competitiva para muchas organizaciones.

Como parte de la adaptación a este escenario basado en la intensidad competitiva y dinamismo de los mercados, muchas organizaciones están incrementando sus esfuerzos en el área de Pricing. Entre las medidas adoptadas destaca la creación de la figura del *Chief Pricing Officer* (CPO), que dota de relevancia al área dentro de la estructura de la organización. La motivación para adoptar medidas de este calado es sencilla: el precio influye en la generación de los ingresos de una compañía y por tanto, está marcando de forma decisiva la subsistencia de la misma.

Hasta ahora, la mayor parte de las compañías han venido utilizando dos únicos sistemas para la fijación de precios y que pueden considerarse como complementarios: por un lado el establecimiento del precio en base a los costes y sobre los que se añade un margen determinado; y en segundo lugar, la consideración de los precios fijados por la competencia como una referencia ineludible. El uso de estos sistemas presenta importantes limitaciones:

- Aumenta la **dificultad para captar la totalidad del valor** que el comprador está dispuesto a pagar y que en muchos casos, puede ser superior a la suma del coste más el margen.
- **Imposibilita conocer los atributos que dotan de mayor valor** al producto o servicio y su importancia en la selección por parte del comprador frente a la oferta de la competencia.
- **Dificulta la segmentación de los clientes por su valor potencial** lo que en algunas ocasiones supone dirigir parte de los esfuerzos de marketing hacia clientes con menor interés para la organización.
- **Obliga a fijar los precios de forma reactiva** (en base a la competencia) lo que coloca a la organización en una posición de ‘seguidismo’ en el mercado y puede generar un desajuste con la estrategia de la propia empresa.

Por todo lo anterior, determinar los precios de productos y servicios considerando exclusivamente los costes y los precios de la competencia implica a menudo, incurrir en guerras de precios. En este escenario aumenta la dificultad para lograr la rentabilidad deseada y poner en valor elementos diferenciales de la propuesta de la organización.

En el entorno empresarial actual, los enfoques de fijación de precios basados únicamente en la suma de coste y margen o la oferta de la competencia están empezando a ser relegados. Según estudios recientes, para una organización la realización de un esfuerzo destinado a mejorar

la fijación de precios tiene un mayor impacto en el resultado operativo (+10,9%) frente a realizar el mismo esfuerzo en la optimización en otros factores tales como los costes variables (+7,6%), los costes fijos o el volumen de ventas (+3,2% cada una de ellas).

Estos factores hacen que los enfoques de fijación de precios que consideran el valor que el cliente otorga al producto o servicio como eje fundamental, ya cuentan con una tasa de adopción del 17%. Sin embargo, este ratio aún es inferior al de otras propuestas basadas en el seguimiento de la competencia (44%), costes más margen (37%) u otros enfoques (2%). La causa de esta situación responde a las dificultades que las organizaciones encuentran en conocer el valor que el cliente asocia a su oferta y la comunicación que realizan posteriormente de este valor al mercado, aún habiendo quedado demostrado que este enfoque cuenta con una mayor efectividad.

En un estudio desarrollado por Hinterhuber (2008) sobre la base de una encuesta realizada a 81 ejecutivos de industrias B2B y B2C en Alemania, Austria, China y EE.UU, se identificaron cinco grandes errores cometidos por las empresas a la hora de realizar una fijación de precios basada en el valor: déficit en la evaluación del valor por parte del consumidor y falta de efectividad en la comunicación del mismo (aspectos comentados anteriormente) pero además, una segmentación no efectiva del mercado y que debería estar basada en atributos relacionados con el valor, déficit en la gestión de la fuerza de ventas, incluyendo la comunicación interna y la falta de apoyo de la alta dirección.

### ¿Cómo superar los errores típicos en la fijación de precios?

En el entorno competitivo actual, el análisis y fijación estratégica de precios para los productos y servicios debe tener como base el valor que los consumidores perciben de los mismos. Constituye una premisa justificable e irrefutable que un producto o servicio vale lo que un comprador está dispuesto a pagar por él. De esta manera, la determinación de precios en el seno de nuestra organización, debe basarse en un conocimiento exhaustivo sobre el valor que el público objetivo otorga a nuestra propuesta frente al que asigna al de la competencia.

Como consecuencia de esta tendencia en gestión empresarial, en el último estudio mundial de *Pricing* (2011) se definió el concepto de "*Pricing Power*", que no es más que la capacidad de una empresa para recibir del cliente el precio que merece por el valor que entrega. En este sentido, la pregunta para cualquier responsable de marketing o ventas es obvia: ¿es mi organización capaz de maximizar su "*Pricing Power*"? o en otras palabras ¿nuestra estrategia de *Pricing* permite a la organización capturar todo el precio que un cliente está dispuesto a pagar?

Una organización que esté interesada en maximizar su "*Pricing Power*" debe considerar ineludiblemente la adopción de una metodología de fijación estratégica de precios, donde el punto de partida será cuantificar el valor que el consumidor otorga a los beneficios que recibe del producto o servicio ofertado por la organización.

Cabe considerar que será en esta fase, el momento de incorporar la valoración de la propuesta de la competencia. Esto es debido a que el consumidor evalúa un producto o servicio

en función de varios atributos o elementos, entre los que se incluyen la existencia de otras opciones disponibles en el mercado. Determinar este valor requiere conocer cuál es la importancia que tiene cada atributo de nuestro producto o servicio para los clientes y cómo es percibida nuestra oferta frente a la competencia en cada uno de estos elementos.

Tras cuantificar el valor que tiene para los clientes un determinado producto o servicio, la siguiente fase será compararlo con el precio que la compañía ha fijado en ese momento. Tras esta comparación, existen tres posibles escenarios:

1. Si el consumidor reconoce que nuestro **producto o servicio tiene un valor en línea con el precio actual**, nuestra oferta será admitida en el mercado. Esta situación puede ser delicada para nuestra organización en el caso que exista elasticidad cruzada, es decir, cuando la demanda de nuestros productos o servicios se ve afectada por los movimientos de precios que realiza la competencia.

En caso de igualdad entre precio y valor, un movimiento agresivo de la competencia en relación a sus precios (P. Ej. Promociones basadas en precio) puede comprometer nuestro resultado económico en el corto plazo. En este escenario, existen varias soluciones a adoptar: por un lado puede intentar añadirse un valor extra o de incentivo a nuestra propuesta, elemento que se define como la diferencia entre el valor otorgado por el cliente y el precio pagado. Un ejemplo de esta situación se da en el caso de los vehículos considerados de gama media - alta, donde ante una promoción agresiva y basada en precio por parte de un competidor, y para evitar una posible guerra de precios, el resto de actores involucrados optan por incrementar el equipamiento incluido o mejorar la financiación en lugar de reducir su precio, es decir, otorgan un valor adicional al cliente para lograr mantener el número de operaciones comerciales.

La segunda opción consiste en la creación de una segunda marca para mejorar nuestra competitividad sin "desposicionar" o "canibalizar" nuestra propuesta actual. Un ejemplo de esta estrategia la encontramos en el sector asegurador. Con la irrupción del canal directo (internet, teléfono...) y el aumento de la competencia en precio, las grandes compañías aseguradoras crearon una segunda marca para mantener su competitividad, a la vez que dotaban a su propuesta actual de atributos o elementos con un valor adicional para sus clientes.

2. En el caso en el que detectemos que el **valor** que otorgan los consumidores a nuestro producto o servicio es **inferior a su precio actual**, existe un riesgo importante de ser 'expulsados' del mercado, siendo sustituidos por otras propuestas de inferior precio.

En este caso, la tendencia natural de las empresas es incurrir rápidamente en bajadas de precio. Sin embargo, esta estrategia conlleva sacrificar el margen sin saber además el grado de elasticidad del producto o servicio, es decir, cómo se comportará la demanda ante posibles bajadas en el precio. En el caso de bienes de elasticidad rígida, las disminuciones de precio no implican necesariamente incrementos directos en la demanda. Algunos ejemplos en bienes con esta tipología son las denominadas *utilities*: electricidad, agua, combustible...

La estrategia adecuada en estos casos consiste en, antes de realizar estas bajadas de precio, intentar determinar cuáles son los atributos de nuestra propuesta que incrementan en mayor medida el valor percibido por parte del cliente respecto al producto o servicio. A partir de ahí, los siguientes pasos serán reposicionar nuestro producto o servicio en base a los nuevos elementos de valor y desarrollar una comunicación segmentada a nuestros clientes.

Un ejemplo clásico en la formulación de esta estrategia se dio hace unos años en el sector lácteo con la irrupción y consolidación de las marcas de distribuidor (MDD). La aparición de competidores con un precio menor provocó una pérdida del valor que los consumidores otorgaban a las marcas de fabricante. En lugar de optar por una reducción de precios y en consecuencia de los márgenes, las marcas de fabricante optaron por identificar los atributos que, además del precio, tenían una importancia significativa para sus clientes (calidad, origen natural, propiedades organolépticas...), reposicionando su producto y orientando su comunicación hacia los clientes con mayor sensibilidad hacia estos atributos.

3. Por último, existe la opción en la que el **valor de nuestro producto o servicio es superior al precio fijado**. En este caso, la compañía estará trasladando al cliente un valor de incentivo antes mencionado. La existencia de este valor de incentivo nos ayudará de manera indiscutible en la captación y fidelización de nuestros clientes.

Ante este escenario, solo cabe una salvedad: la existencia de un valor de incentivo que el cliente pueda considerar como excesivo supone un riesgo para la empresa ya que desde la óptica del comprador esta disonancia puede enmascarar una posible falta de calidad, taras, obsolescencia, etc.

Cuando se da este valor de incentivo, nos encontramos en una posición óptima para competir. Ante esta situación existen varias estrategias posibles: en primer lugar, puede trasladarse el valor de forma directa al precio con un incremento significativo del margen, tal y como han realizado compañías en el sector textil, donde tras detectar el valor que los clientes dan a su marca, calidad y surtido, han iniciado un reposicionamiento en precios. En segundo lugar podemos optar por mantener este valor de incentivo sin modificar el precio. Esta estrategia funciona como barrera de entrada ante posibles competidores y ha sido empleada por compañías del sector asegurador con la ampliación de coberturas de las pólizas de seguros sin incurrir en modificaciones de precio.

La última etapa consiste en la comunicación del precio fijado. Previamente deberemos asegurarnos que el cliente comprende "perfectamente" el valor diferencial de la propuesta presentada. Gran parte de los problemas derivados de una fijación deficiente de precios se solucionan cuando los clientes entienden que los beneficios de nuestra propuesta exceden de forma inequívoca a su precio. Apple es un claro ejemplo de compañía que trabaja de forma excelente la comunicación de sus precios, ya que antes de iniciar la comercialización de sus productos y servicios, invierte sus recursos en enseñar a su consumidor el valor que éstos tienen.

La fijación estratégica de precios es el complemento idóneo a una estrategia de marketing relacional. Unida a una segmentación basada en el comportamiento y valor potencial de los clientes, nos permitirá optar por dirigirnos a aquellos consumidores que están dispuestos a pagar un precio superior por disponer en primer lugar del valor ofrecido por nuestro producto o servicio. Esta opción, basada en la captación selectiva se conoce como 'descremar' el mercado y ha sido empleada de forma recurrente por compañías como Apple o Morgan.

De esta manera, la determinación de precios en función del valor percibido nos permitirá segmentar la cartera de clientes en base al valor que estos perciben, ayudándonos a distribuir nuestros recursos en aquellos segmentos de mayor interés, evitando decisiones erróneas como:

- Bajar los precios cuando lo hace la competencia. En muchos casos la elasticidad cruzada de precios (factor que mide el impacto que variaciones en el precio de la competencia tiene sobre nuestras ventas) nos indica que la mejor opción es mantener nuestro nivel de precios y perder una mínima cuota de mercado, frente a perder nuestro valor en el mercado, posicionamiento y margen unitario. Este es el caso de Apple que sigue firme hasta el momento en su estrategia de mantener precios frente a la competencia, dirigiéndose siempre al segmento de clientes fieles que le otorgan mayor rendimiento económico.
- No identificar los drivers o atributos que incrementan en mayor medida el valor de nuestro producto o servicio, de tal manera que si no medimos este valor, no podremos definir planes de mejora para mantener y/o incrementar los precios. Existen diversas técnicas estadísticas para medir esta importancia y que nos permiten por ejemplo, incluir algún atributo o servicio añadido a nuestros productos o servicios. Este servicio añadido, a pesar de tener un coste reducido en la mayoría de casos, eleva considerablemente el valor percibido del producto, permitiendo reposicionar el precio favorablemente.
- No detectar que un posible efecto en las ventas dentro del corto plazo y basado en una política de promociones pueda generar un impacto adverso en el *Brand Equity* (el posicionamiento de la marca) en el medio o largo plazo.
- En el caso de los lanzamientos de nuevos productos y servicios, suele ser habitual no saber situar el precio del producto o servicio dentro del rango aceptable en función de la perspectiva de futuro o tipología de consumidor. Este precio, denominado precio de máxima aceptación puede definirse como aquel precio que maximiza la demanda de nuestros productos o servicios.
- Falta de integración de la política de *Pricing* en una estrategia multicanal. El principal problema en la definición de precios para nuevos canales está en la comunicación del valor. Esta circunstancia se da especialmente en el canal online donde se puede comunicar el precio de manera sencilla pero es muy difícil transmitir el valor. Adicionalmente, si no existe una estrategia clara de diferenciación por canales, puede generarse cierta "canibalización" entre nuestros productos o servicios.

- No saber gestionar el “*Revenue Management*” que consiste, en esencia gestionar de forma eficiente la rentabilidad en cada momento. La principal causa de esta carencia reside en no poder detectar el precio que está dispuesto a pagar en cada momento el cliente evitando así capturar el máximo del valor creado, es decir, se evita vender en cada momento el producto o servicio al precio que maximiza la rentabilidad, tal y como realizan de forma excelsa las aerolíneas o los hoteles.
- Falta de alineamiento de la estrategia de precios con la estrategia de la empresa, no permitiendo a la organización avanzar en el desarrollo de las unidades estratégicas de precios, es decir, grupos de productos o servicios para los cuales puede desarrollarse una estrategia de análisis y fijación de precios similar.

### ¿Cómo integrar la fijación de precios en la estrategia global?

Por último, es oportuno precisar que una estrategia de fijación de precios no puede desarrollarse de forma aislada, sino que debe integrarse dentro de la estrategia global de la compañía asegurando su coherencia. En la figura 1 se ha incluido, a modo de resumen un listado de las etapas y elementos a considerar a la hora de desarrollar la fijación estratégica de precios y su posterior integración dentro de la estrategia global de la compañía proporcionando un marco inicial de trabajo.



Figura 1. Elementos a considerar en una estrategia de fijación de precios. (Elaboración propia).

La utilización de este enfoque basado en las percepciones del consumidor sobre el valor del producto o servicio permitirá fijar el precio siempre de forma eficiente, garantizando que la compañía se encuentra siempre en niveles de precios aceptados por el mercado.

En este sentido se manifiestan autores como Hogan y Nagle (2013) afirmando que la fijación de precios basada en el valor percibido es el sistema "ideal", ya que permite a la empresa darle al consumidor exactamente lo que desea a un precio que está dispuesto a pagar. En la medida en que la empresa pueda encontrar un equilibrio entre lo que hace bien y cuánto lo valora el consumidor, la fijación de precios basada en el valor percibido por el cliente será adecuada, facilitando a la empresa alcanzar el posicionamiento deseado en el mercado y asegurando su rentabilidad y sostenibilidad en el medio y largo plazo.

### **Bibliografía**

- Buffett, W. (2011). Estudio mundial de Pricing. 31-32. (Simon-Kucher&Partners, Ed.)
- Hinterhuber, A. (2008). Customer value-based pricing strategies: why companies resist. 29 (4), 41-50.
- Hogan, J., & Nagle, T. (2013). The strategy and tactics of pricing. (Pearson, Ed.)
- Marn, Roegner, & Zawada. (2004). The Price Advantage. Wiley Finance.

### **Autores**

#### **Dra. Araceli Maseda Moreno**

Profesora en ESIC Business & Marketing School

#### **Dr. José Antonio Vicente Pascual**

Socio en Descyfra Consulting S.L.

Profesor en ESIC Business & Marketing School