

PRECIO,

una variable
en constante
evolución

-20%

-80%

-50%

-10%

-60%

Captar valor y rentabilidad a partir de la gestión profesional del precio es un arte que muchas empresas dejan por fuera de su filosofía administrativa. Conozca cómo los expertos fijan los precios, sin desperdiciar oportunidades de multiplicar su capital.



De un salto, el muchacho se trepa al bus y después de pedirle permiso al conductor, levanta una pierna por encima de la máquina registradora, luego la otra, gira como un gimnasta sobre el caballete y cae, ubicándose en el centro del pasillo y frente a los pasajeros. Con una mirada huidiza que se escapa por las ventanas, empieza su pregón de sílabas arrastradas: "Hoy vengo pasando por cada uno de sus puestos trayéndoles este rico y delicioso chicle llamado...".

Algunos atienden, otros no. Al concluir, el chico articula una frase que, aunque luce como un gesto de desprendimiento que invoca a la caridad, en el fondo contiene uno de los asuntos más complejos de gestionar en cualquier negocio: "Este chicle no tiene ningún valor. El precio se lo pone usted".

¿Precio? Algunos pasajeros se sorprenden y otros se conducen. Entonces aparecen las monedas y los billetes de bajo valor que se anidan en el rincón alto del bolsillo. ¿Estrategia?

¿Súplica? ¿Producto devaluado? Una neurona se estremece y estruja a la otra. Cada quien piensa: "¿Cuánto le doy?", "¿será mucho?", "¿será poco?", "¿devuelvo el chicle?"...

Pero la mente del pasajero se apacigua con rapidez. Los cuestionamientos se disuelven conforme el vendedor de los masticables recoge sus ganancias, repite su acrobacia sobre la registradora y sus zapatos aterrizan en la calle. El asunto del precio se salda con ligereza y el ítem valor, discutido desde los tiempos de Aristóteles como un concepto aparte y trascendental, pasa de largo. ¡Ah! pero dentro del bus, en el contexto del mercado no. La fijación del precio podría determinar la vida de cualquier negocio, incluido el de los chicles.

"El precio es la variable con mayor impacto directo en los resultados, pero paradójicamente es una de las más descuidadas por las empresas. En muchos casos se recurre a 'soluciones rápidas' para definir los precios de venta, como aplicar un margen fijo de rentabilidad a los costos o simplemente



“Los dígitos del precio, especialmente los finales, tienen un gran impacto en la comunicación. La terminación en 9 o 90, por ejemplo, suele ser percibida por los clientes como un precio de oportunidad”. Ariel Baños, presidente de FIJACIONDEPRECIOS.COM

imitar los precios de los competidores. Estos enfoques tienen un enorme impacto negativo en las empresas, ya que desperdician enormes oportunidades de alcanzar una mayor rentabilidad. Como se dice habitualmente: ‘Se deja mucho dinero sobre la mesa’”, afirma el licenciado argentino Ariel Baños, presidente de FIJACIONDEPRECIOS.COM, al ser consultado por Revista M2M.

Sobre el precio gravitan conceptos diversos de expertos en economía y marketing. Unos van en la misma ruta, otros emplean caminos adyacentes y no pocos eligen rutas pedregosas. Independiente de las perspectivas, el precio es una variable de la cual la compañía se tiene que apropiar. Y para ello hay herramientas y metodologías.

“Definir un precio rentable requiere un enfoque integrador. Se requiere un adecuado y profundo análisis de cuatro facto-

res fundamentales: costos, competidores, clientes y canal de ventas (ver figura). Estas variables deben considerarse de manera simultánea y equilibrada al momento de definir precios, utilizando una metodología y herramientas especializadas, para aprovechar de mejor manera las oportunidades de capturar valor”, expone Baños.

Para malabaristas

Destreza de malabarista debe tener quien va a gestionar el precio de sus productos de forma profesional. Costos, competidores, clientes y canal de ventas son variables que, como pelotitas lanzadas al aire, deben fluctuar al unísono para que la gestión prospere. Y como todo acto de equilibrio, a este lo rigen leyes. Una: “No confiar en ‘recetas’, aplicar metodologías”. Dos: “Los precios definen costos, no a la inversa”. Y tres: “No cobrar el mismo precio a todos los clientes”.

Así lo plantea Ariel Baños, a quien este ejercicio de malabarista le llevó a escribir el libro *Los secretos de los precios*, especie de álgebra de Baldor que consultan otros malabaristas para que sus acciones al interior de sus empresas no terminen siendo actos de ilusionismo, sino decisiones aplicadas de acuerdo con metodologías pensadas para circunstancias específicas de mercado.

“Toda empresa que venda un producto o servicio diferenciado tiene posibilidades de utilizar el precio como una herramienta activa para impulsar su rentabilidad. Un error frecuente en las empresas consiste en adoptar un precio único de venta, en todo momento y lugar, para todos los clientes. En efecto, este precio podría ser muy alto para algunos clientes, que directamente no comprarán. Para otros, podría resultar inferior a su verdadera

MODELO DE LAS 4 C





“Los precios definen costos, no a la inversa. La determinación del precio de venta permitirá saber en qué nivel de costos puede incurrir la empresa para vender rentablemente un producto. No a la inversa”. Baños.

disposición a pagar. En ambos casos, la empresa estará desaprovechando oportunidades de capturar valor”, indica Baños.

Vale recordar en este renglón al muchacho de las gomas de mascar. En cuáles rutas sus golosinas serían mejor retribuidas, ¿en los barrios populares o en los exclusivos? A lo mejor, la generosidad sea universal y no haya diferencias. Sin embargo, los negocios no son obras de caridad. Para establecer precios, la segmentación resulta necesaria, incluso indispensable, si el propósito es depender lo menos posible del azar y más de las percepciones de valor, como se infiere de la propuesta de Baños.

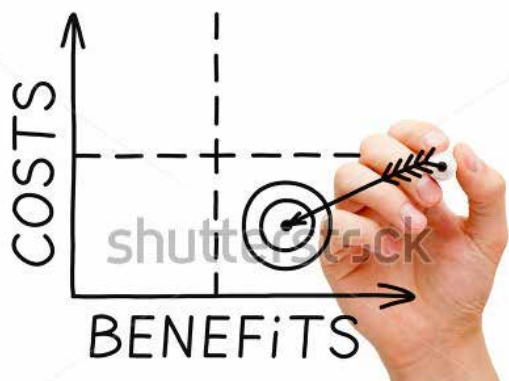
“Una de las mayores fuentes de oportunidades es la ‘segmentación de precios’. La empresa debe entender qué atributos generan mayor valor para cada segmento de mercado, e intentar cobrar un precio que refleje las distintas percepciones de valor. Así, podrían ofrecerse diferentes paquetes de productos

o servicios a distintos precios, o incluso el mismo producto o servicio a diferentes precios, si se logra definir objetivamente las condiciones que debe cumplir cada cliente para acceder a cada precio”, expone el consultor argentino.

Los precios nadan en dos corrientes

El control de los precios es una ventaja competitiva para la empresa que invierte esfuerzos en esta misión. Sin embargo, no todos los factores que participan de esta dinámica están supeditados a la voluntad de la compañía. La confluencia de lo externo con lo interno incide en la confección de metodologías para establecer los precios.

Dos tipos de factores influyen: los inflacionarios, de índole externo, afines a todas las empresas y que en general escapan a su control –costos de insumos, recursos humanos, logística, servicios, impuestos, gastos de estructura, costos derivados del cambio por insumos o servicios de importación–; y los estratégicos, propios de la intimidad de cada firma de acuerdo con sus metodologías económicas y de marketing.



PRECIOS CON INMUNIDAD

Pertencen a la realeza del mercado. Los productos de “estilo de vida” gozan de una percepción especial de valor, diferencial que incide en la fijación de sus precios.

Este fenómeno lo explica así el especialista español Rafael Muñiz: “En cuanto a la pregunta sobre la fijación de precios de los productos de lujo, le comento que en principio se fijan libremente ya que las ‘marcas’ se pagan, y contar con un producto de élite te aporta un estatus o nivel que hay que pagar. En España, actualmente, recién salidos de una profunda crisis, los únicos productos que se han mantenido en el mercado sin bajar los precios y con crecimientos de venta positivos han sido los de ‘estilo de vida’, como usted los denomina”.

Ariel Baños, presidente de FIJACIONDEPRECIOS.COM, dice al respecto: “En este tipo de productos el precio tiene un rol fundamental como ‘indicador de valor’. Un precio alto indica tanto calidad como exclusividad, que son conceptos clave que intentan comunicar a los clientes las empresas que venden productos de ‘estilo de vida’. Paradójicamente, en este tipo de situaciones, precios bajos, liquidaciones u ofertas frecuentes, en lugar de estimular las ventas, corren el riesgo de afectarlas, dañando también el posicionamiento y el prestigio de la marca”.



CASA DEL AGUA

“El que dicta si un precio es correcto o no es el mercado, aceptando o rechazando el producto. Por tanto, un precio se debe fijar con base en la demanda y en la competencia, adaptándolo a las necesidades del cliente”,
Rafael Muñiz.



Justo en esta última variable, la de los factores endógenos, se abre el campo de acción, el universo de los especialistas en precios. Establecerlos solo es una de las tareas. Monitorearlos, analizarlos, ajustarlos y evolucionarlos con estrategias soportadas en sistemas y según las necesidades, son ejercicios inherentes a la gestión profesional de precios. ¿Cómo saber que un producto no tiene el precio correcto? ¿Qué

hacer ante un precio incorrecto? son cuestionamientos recurrentes.

“El que dicta si un precio es correcto o no es el mercado, aceptando o rechazando el producto. Por tanto, un precio se debe fijar con base en la demanda y en la competencia, adaptándolo a las necesidades del cliente”, afirma en exclusiva para Revista M2M el analista español Rafael Muñiz, autor del libro *Marketing en el siglo XXI*, además, fundador y director general de RMG & Asociados.

EL “PUNTO MUERTO” VIVE DE VENTAS

“En un gran número de pequeñas y medianas empresas el precio empieza a fijarse calculando el número de unidades que hay que vender para que, con los ingresos totales obtenidos, se puedan cubrir los gastos efectuados, esto es lo que se denomina ‘punto muerto’ o ‘umbral de rentabilidad’. El punto muerto es aquella cantidad de ingresos que genera un margen de contribución –porcentaje sobre ventas– igual a la cuantía de costes fijos. Por encima de estos, y una vez absorbidos, se obtienen unos ingresos que proporcionan beneficios; por debajo, pérdidas”.

Rafael Muñiz González, autor del libro *Marketing en el siglo XXI* y director general de RMG & Asociados.





Y el consultor Ariel Baños amplia: “Un producto se vende a un precio incorrecto cuando la empresa no está capturando todo el valor que este producto crea para sus clientes. Una aclaración importante es que no tiene por qué haber ‘un solo precio correcto’. Uno de los objetivos de la gestión profesional de precios es llegar a cada segmento de clientes con el precio adecuado, y esto puede significar tener múltiples precios. Esta estrategia se denomina segmentación de precios”.

En aires abiertos

“Cada uno de los pasajeros de un avión probablemente haya pagado un precio diferente, aún cuando todos viajan al mismo destino, en el mismo horario y reciben los mismos servicios. Las aerolíneas segmentan a sus clientes en función de diferentes criterios: la anticipación de la compra, la fecha de viaje y los programas de fidelización, entre otros. La combinación de estos criterios permite establecer el precio óptimo para cada pasajero. La segmentación de precios es una estrategia aplicable a

LIMITACIONES DE LOS ENFOQUES TRADICIONALES PARA DEFINIR PRECIOS

“El costo es una variable netamente interna que nada indica acerca del valor que representa lo ofrecido por la empresa para los clientes. Del mismo modo, el precio cobrado por los competidores no puede ser la única referencia, ya que esto incrementa el riesgo de guerras de precios, que destruyen los resultados”.

“Un precio calculado a partir de una regla de ‘margen ideal’ no considera el valor percibido por los clientes y, por lo tanto, desperdicia oportunidades de capturar más valor y ser más rentable”.

“Al momento de comprar, el cliente tiene una visión absolutamente centrada en su situación: solo estará dispuesto a pagar por los beneficios percibidos”.

Ariel Baños, presidente de FIJACIONDEPRECIOS.COM



cualquier producto o servicio, para alcanzar precios óptimos y así impulsar la rentabilidad de la empresa”, ilustra Baños.

El abanico se expande. Las posibilidades existentes para gestionar los precios podrían ser directamente proporcionales a la creatividad e ingenio de cada actor, sin embargo, estas no pueden ser aplicadas de forma anárquica y mucho menos siguiendo las predicciones del tarot. Establecer precios es un ejercicio que se ejecuta en las neuronas al igual que sus métodos para promocionarlos, como el de las ofertas, según lo advierte el académico argentino:

“Una oferta es una acción puntual de alto impacto. Generalmente su objetivo es atraer clientes, quienes luego comprarán, además de la oferta, otros productos o servicios donde el precio no ha sufrido descuentos. Lamentablemente el abuso de la palabra ‘oferta’, y en ocasiones la prórroga indefinida de su vigencia, reduce el impacto de las mismas y las termina convirtiendo simplemente en nuevas condiciones normales de venta. Esto hace perder el carácter excepcional de este tipo de beneficios, y luego resultan muy difíciles de desactivar para las empresas, con el consecuente impacto negativo en la rentabilidad”.

Como se nota, la presión sobre los precios va en aumento. El comportamiento de los clientes, la acción de los competidores y el entorno económico obligan a que ninguna decisión, en cuanto a definición de precios, se efectúe independiente de estudios y mediciones hechos a cada actor y cada factor. Hay que cuidar cada movimiento.

“Otro punto importante es notar que no siempre vender más significa ganar más. Cuando se aplican descuentos, la empresa debe analizar adecuadamente cuál es el volumen adicional que justifica el menor precio. Suele haber muchas sorpresas al realizar este tipo de cálculos, ya que no siempre el mayor volumen compensa el descuento otorgado”, concluye Baños.

CLAP