

¿Ha oído de la gestión de precios?

< POR GONZALO ORTIZ CRESPO >

El llamado *pricing* en inglés es una herramienta clave para obtener recursos para la empresa, pero poco conocida y aplicada en América Latina.

“Aunque en EEUU y Europa se lleva años con la disciplina, en América Latina esta es un área poco desarrollada”, dice Ariel Baños (*ariel_banos@fijaciondeprecios.com*), un economista argentino especializado en estrategias de precios. Es presidente de *fijaciondeprecios.com* y autor del libro *Los secretos de los precios* (Editorial Granica, 2011).

En Quito para dar un módulo sobre especialización en mercadotecnia de la Escuela Internacional de Negocios ADEN, institución que está en diferentes países, Baños recibió a GESTIÓN para conversar de su especialidad.

—Entonces, ¿en el mundo industrializado hay especialistas en el tema?

—No solo eso. En las empresas mejor estructuradas, hay un gerente de área, de hecho hay un puesto que se llama CPO: *Chief Pricing Officer*, que reporta directamente al CEO de la empresa. Es que saben que el conjunto de elementos de esta disciplina tiene una influencia directa en los resultados. Por eso se preocupan de tener las herramientas y los ejecutivos especializados. En América Latina, a pesar de lo importante que es gestionar profesionalmente los precios, aún es difícil encontrar empresas que tengan especialistas o se preocupen de desarrollar



conceptos y herramientas de gestión de precios. Al ver esta carencia, en el año 2005, comencé con este proyecto, la página web es una de las herramientas para difundir el tema en la región.

—¿Qué es la gestión de precios?

—Es entender que el precio es la cosechadora de valor de la empresa. Es la herramienta que permite capturar valor. Las empresas desarrollan muchas actividades para crear valor para sus clientes. Se habla habitualmente en las reuniones y congresos de empresarios de

► En América Latina aún es difícil encontrar empresas que se preocupen de desarrollar conceptos y herramientas de gestión de precios.

► El precio es la única herramienta que traduce el valor creado en resultados económicos.

la creación de valor, de la importancia de crear valor, sin embargo, no se habla con la misma fuerza de la captura del valor. No sirve de nada crear valor si una parte de ese valor no se transforma en beneficios económicos concretos. Y el precio es realmente la única herramienta que permite traducir ese valor creado en resultados económicos. Una empresa invierte en *desarrollar* un producto o un servicio, y para eso invierte recursos y trata de entender qué es lo que quieren sus clientes. Invierte en *comunicar* ese producto o servicio a su mercado, para lo que tiene que utilizar publicidad o promoción. Invierte en *distribuir* ese producto en el mercado. Y si maximiza esas tres variables y las utiliza con sagacidad, va a conseguir crear valor para sus clientes, incluso podría ser hasta líder en el mercado, pero eso no va a implicar que va a obtener resultados económicos positivos.

—¿No?

—No, porque la variable que va a definir si yo gano o pierdo o cuánto voy a ganar es el precio.

—¿Es la única variable?

—La única que genera ingresos; las otras son muy importantes, pero representan inversión, implican costos. Por eso el precio es fundamentalmente un instrumento para capturar valor. Hace algunos años una empresa consultora muy prestigiosa como McKinsey hizo una investigación internacional. Tomó 1.300 empresas a nivel global y analizó el impacto sobre los resultados de esas empresas de la variación en 1% de tres variables clave: costos, ventas y precios. La variación de 1% en los costos significó una mejora promedio de 7% en los resultados operativos. La variación de 1% en los volúmenes de venta significó una mejora de aproximadamente 5% en los resultados. La variación de 1% en el precio significó una mejora de 11%. Entonces el precio era claramente la variable de mayor impacto, la más importante para el resultado operativo. El precio es el que mayor impacto tiene en el *bottom line* (resultado de la empresa).

—Usted dice que la gestión de precios parece estar dominada por enfoques tradicionales, ¿por qué?

—Es el gran problema. Por ejemplo, un enfoque tradicional de fijación de precios es el de margen más costos: tengo un costo de cinco y quiero ganar 50%, por lo que vendo a 7,50. Pero ese enfoque es sumamente limitado, solo ve un lado de la cuestión y deja de lado la posición de los competidores, no me dice nada de lo que ellos producen y cuál es su precio. Tampoco me dice nada de la disposición a pagar de los clientes y no me dice nada de la gestión de los canales, todos ellos clave en una gestión moderna de precios.

—¿Y si se define el precio mirando solo a la competencia?

—Se corre un grave riesgo. Tengo que mirar lo que hacen los competidores, pero no puedo competir solo por precios; es un suicidio ya que el precio es la variable que más fácilmente se puede cambiar, no requiere ninguna inversión y la puedo modificar instantáneamente. Pero eso no garantiza nada a un productor, pues mi competidor lo puede hacer también y puede degenerar en una guerra de precios que disminuya la rentabilidad de todos los participantes del mercado.

—Entonces, ¿qué propone la gestión de precios?

—La gestión de precios propone un enfoque integrador. El *pricing* propone que al definir precios miremos el conjunto. Partimos de un modelo que se llama de las cuatro C: costos, competidores, clientes y canal de ventas (*Gráfico*).

El momento de definir precios yo tengo que ver esas cuatro variables. No importa si soy una empresa grande, una Pyme, un profesional que trabaja en forma independiente. Al momento de definir precios tengo que ver en forma simultánea las cuatro C.

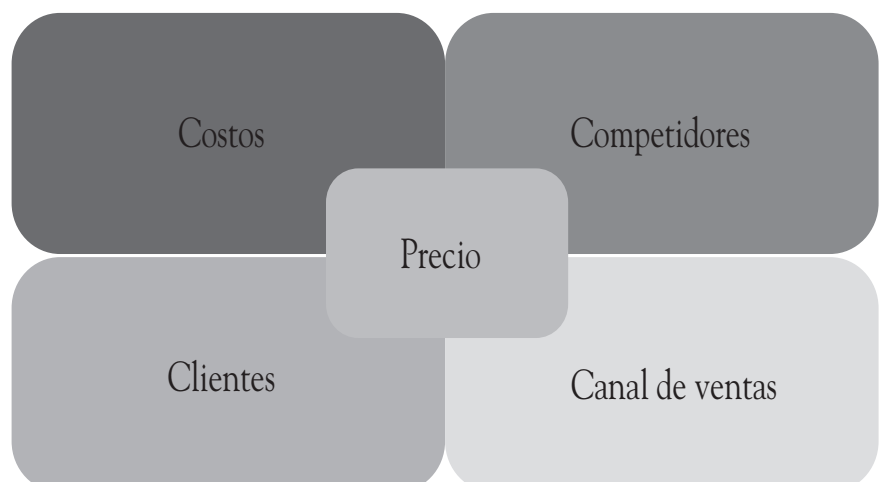
—¿Y qué hay que considerar en cuanto a los costos?

—Tengo que saber cuáles son los costos relevantes para definir precios. Y el costo es nada más y nada menos el que me va a definir el piso de mi precio, el nivel del que no puedo bajar, pero no me dice nada de hasta dónde puedo subir; eso lo voy a definir en función de las otras variables.

—¿Y sobre los competidores?

—Tengo que realizar un estudio de mercado, un *benchmarking*, tengo que conocer quiénes son, qué están ofreciendo, qué precio están cobrando y tratar de definir un posicionamiento

EL MODELO DE LAS 4 C PARA DEFINIR PRECIOS



FUENTE Y ELABORACIÓN: ARIEL BAÑOS.

ARIEL BAÑOS.



dentro de ese escenario competitivo. Lo que tengo que evitar bajo todo punto de vista, como dijimos antes, es competir por precio. La manera de hacer más sostenible mi estrategia es diferenciarme, hacer aquello que sea difícil de imitar por mis competidores, innovar en el producto o servicio, ofrecer un plus que no tengan los competidores, crear una imagen reconocida, tener una marca valorada. Este tipo de atributos, si bien requieren más tiempo y más inversión, son mucho más sostenibles en el tiempo que una ventaja de precios.

—Vamos a los clientes...

—Allí hay muchísimo espacio para aplicar técnicas innovadoras en gestión de precios. Lo primero que tengo que entender es que mis clientes no son todos iguales ni todos valoran igual lo que yo tengo que ofrecerles; por lo tanto, mi estrategia de precios tiene que estar dirigida a lograr que cada segmento de precios esté alineado con la disposición a pagar de cada segmento de clientes. Eso es lo que se llama segmentar precios.

—Hace algunos años hicimos un estudio en la revista *GESTIÓN* y encontramos que las cadenas grandes de supermercados y tiendas de departamentos tienen estrategias de segmentación de precios, pues ofrecen algunos productos con precios mínimamente inferiores en el sur de Quito, que es una zona de clase media y obreros...

—Es un buen ejemplo. Eso es lo que se llama segmentación geográfica de precios y la aplican muchas empresas.

—Ello es posible en Quito porque

la ciudad es estrecha y larga. Es decir, además de la distancia, hay dificultades de movilidad: entre un supermercado al norte y uno al sur hay más de 30 km y una hora de viaje...

—La distancia hace que la segmentación sea sostenible. La clave de la segmentación es que aplique precios diferentes no porque mis costos sean diferentes, sino porque mis clientes valoran de manera diferente el producto o servicio que ofrezco. Un ejemplo clásico de segmentación de mercado es el de las aerolíneas: pasajeros que se sientan juntos han pagado precios sustancialmente distintos por sus pasajes.

—También publicamos sobre eso en *GESTIÓN*. El artículo se llamaba “No preguntes al pasajero de al lado cuánto pagó por su boleto”.

—(Risas) Así es. Eso se llama *revenue management*. Se segmentan los precios en función de la anticipación con que se realiza la compra, en función del número de asientos disponibles y de otras variables. Otra técnica muy utilizada de segmentar precios es la de los cupones de descuento. Si tengo un segmento de clientes que no me está comprando, en vez de bajar los precios a todos los clientes, lo hago solamente para aquellos que no están viniendo. El que me presenta el cupón me está diciendo: “sí me interesa su producto pero a este otro precio”. Para ello llego con los cupones a zonas más alejadas o a segmentos socioeconómicos o a ciertas áreas de casa. Lo bueno del cupón es que me permite segmentar precios: solamente le voy a hacer el descuento a la persona que me presente el cupón, que haga un mínimo esfuerzo para conseguirlo, aunque sea el de recortarlo del periódico. Lo que tengo que lograr es que no cualquiera me presente el cupón, sino aquel para quien el ahorro es valioso. Con eso no bajo el precio a aquellos clientes para quienes el precio no es la variable más importante.

—Eso se usa mucho en EEUU...

—También se usa mucho en América Latina. Pero sí, creo que, en el cam-

po de la gestión de precios, la segmentación es un área donde hay todavía muchísimo que hacer en América Latina. Queda mucho campo para estrategias innovadoras. La tecnología está ayudando. Hoy existen cupones que se envían *online* o a los celulares (la persona tiene que ir con su celular al establecimiento y se escanea la pantalla para validar el cupón). Existen programas de fidelización, que permiten segmentar: una tarjeta de afiliación, por ejemplo.

—Entonces, ¿el *pricing* te permite entender esto de los descuentos?

—La inteligencia del *pricing* es entender cuándo, a quién y por qué montos dar un descuento. A un turista que va a ir una sola vez a tu almacén no tienes que hacerle un descuento si nunca más lo vas a ver, pero, de pronto, sí te interesa darle acceso a promociones, a mejores tratos, a descuentos a un cliente que acude frecuentemente y que podría ser que se vaya a la competencia. El *pricing* es una mira telescópica sobre los clientes, distinto a mirar a todos como una masa indiferenciada a la que llego como un Rambo con ametralladora.

—Nos queda una cuarta área: los canales de venta.

—Cuando gestiono los precios, especialmente si es que no soy yo quien vende directo al consumidor final, tengo que preocuparme de toda la cadena comercial: el fabricante o importador, el distribuidor, el minorista y el consumidor final. Si yo soy el primer eslabón de la cadena, tengo que establecer un precio de venta al público y asegurarme de que eso se cumpla, de que no haya distorsiones a lo largo de la cadena, porque eso va a acabar repercutiéndome a mí. Por eso, cuando hablo de fijación de precios no hablo solo del precio facturado al consumidor final, sino de los precios a lo largo de toda la cadena.

—Tú hablas de que hoy coexisten varios canales de venta.

—Sí, el típico es Internet. ¿Qué pasa con Internet? Muchas empresas se han encontrado con que Internet les abre una oportunidad, pero a veces el canal Internet genera ciertos conflictos con el canal tradicional. Doy un ejemplo que pasa

mucho: hay personas que van a una tienda de productos electrónicos, prueban el artículo, lo ven, lo tocan, se asesoran, lo comparan con otros similares, hacen su decisión y luego van a su casa, entran a una página web y lo compran por Internet, porque tienen un descuento, porque es más barato. ¿Cómo se sentiría el dueño del almacén de electrodomésticos que tiene un *stock*, que tiene personal capacitado, que tiene un espacio físico, para que después sus ventas se las termine entre comillas robando una empresa de Internet? Por eso, toda empresa tiene que asegurarse de que ese tipo de situaciones no ocurra; tiene que saber qué precios tienen otros canales para que no generen interferencia.

—A veces las mismas empresas tienen los dos canales: el físico y el virtual.

—Pasa. Eso genera conflictos que terminan desmotivando a ciertos niveles o canales. Por eso el desafío en gestión de precios es asegurarse la convivencia de los diferentes tipos de canales y evitar conflictos perjudiciales.

—¿Qué pasa si no se fija un precio de venta al público por parte del fabricante o importador?

—Que se crean distorsiones muy fuertes, competencia entre los canales, comisiones distintas, descuentos. El fabricante tiene que dar una guía. Fijar un precio o al menos lo que se llama “precio sugerido de venta al público”. Hay que asegurarse que el producto sea un buen negocio para todos los canales que interesan mantener. No son buenas las experiencias cuando se deja

al libre albedrío, porque se suelen generar conflictos.

—Hay quienes dicen que el precio debe ser justo. Este es un concepto bastante filosófico, pero, ¿qué opinas de la justicia en los precios?

—La justicia en el tema de precios es bastante subjetiva: el Gobierno va a tener una opinión, el fabricante otra, el distribuidor otra y el consumidor otra. Por eso, yo creo que la segmentación de precios ayuda a que mi producto pueda llegar a diversos niveles del mercado. Un ejemplo es el de los cines que aplican un descuento a los jubilados...

—En el Ecuador hablamos de la tercera edad...

—Sí, un descuento a la tercera edad, porque el cine reconoce que un retirado no puede pagar lo mismo que un consumidor en edad productiva y establece un precio distinto para ellos o para los estudiantes. La gestión de precios puede ayudar a que nuestro producto sea accesible a diferentes niveles del mercado, adaptándolo a la disposición a pagar de cada uno de esos niveles.

—Un tema más controvertido es el del control de precios...


—Sí, porque termina perjudicando a quienes quiere proteger. Porque si la empresa no puede cubrir sus costos y obtener un beneficio, va a terminar retirándose del mercado, sea que esconda su producto o deje de producirlo. Por ahí, en el corto plazo, puede ser interesante, pero si se sostiene en el tiempo, los resultados siempre son malos. Si los márgenes de rentabilidad se han esfumado, ¿qué incentivo puede tener

esa empresa para innovar, para seguir invirtiendo? Los países con controles generalizados terminan teniendo una escasez generalizada.

—Hablando claro, ¿el *pricing* no es el sistema por el cual voy a obtener el máximo precio que pueda por un producto?

—Las empresas buscan eso: la maximización de los beneficios. Por eso existe el Estado. El Estado debe tener un control para asegurar que no haya abuso del mercado, para asegurar que haya precios transparentes. Por ejemplo, con regulaciones para que en toda etiqueta de precios esté el precio por unidad de medida, a fin de que el consumidor pueda comparar aunque el empaquetamiento sea diferente. También hay regulaciones para que el paquete diga en realidad lo que contiene, de qué está hecho, sus ingredientes. Otro tema en que se requiere regulación de transparencia son los créditos bancarios, porque hay muchos componentes del costo final del dinero y deben ser transparentes para que el cliente sepa cuánto y por qué va a pagar determinada tasa de interés. Por eso, dependiendo de los países, hay regulaciones que obligan a la entidad financiera a explicar cuál es el precio final y de qué está compuesto. Hay países con eficientes oficinas de defensa del consumidor, donde pueden presentarse quejas, que llevan a investigaciones exhaustivas y castigos a quienes han abusado de los clientes.

—¿Cuál es entonces el papel del Gobierno?

—El Gobierno no tiene que estar sobre toda la operación de la empresa, controlándolo todo, pero sí tiene que garantizar la transparencia de los precios, asegurarse de que no haya abuso de posición dominante, formación de cárteles, pero más allá de eso, la empresa, en un sistema de mercado, tiene que buscar la maximización de sus beneficios, pero de manera sostenible. El precio es el que me permite recuperar mi inversión, pero también el incentivo para perdurar y para innovar, crear y avanzar, y por eso debe ser gestionado técnicamente. 

► La consultora McKinsey hizo una investigación en 1.300 empresas. Analizó los resultados en la variación en 1% de tres variables clave: costos, ventas y precios.

- En los costos significó una mejora promedio de 7% en los resultados operativos.
- En los volúmenes de venta significó una mejora de 5%.
- En el precio significó una mejora de 11%.
- Entonces el precio era claramente la variable de mayor impacto.
- El precio es el que mayor efecto tiene en el *bottom line*.

