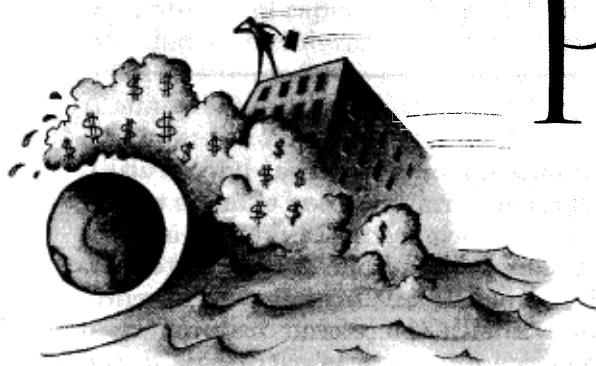


Sustentar una estrategia de política de precios es mucho más que cambiar las etiquetas de los productos.

ATENCIÓN A LA POLÍTICA DE PRECIOS



Gordon A. Wyner

Vicepresidente ejecutivo de estrategia
de Millward Brown y presidente del comité
ejecutivo del Marketing Science Institute.

La política de precios debe considerarse como la variable de marketing definitiva, con un gran impacto financiero. Sin embargo, quizá por tratarse de un aspecto más básico que la creación de la propuesta de valor, la comunicación y las estrategias de mercado, no siempre se le concede la importancia que realmente merece.

Sólo ocasionalmente la política de precios genera un entusiasmo significativo. Por ejemplo, los negocios electrónicos han permitido la realización de subastas *on-line*, la utilización de agentes inteligentes precio-compra y el uso de diferentes versiones de precios. Recientemente, se presta más atención a los precios dinámicos (por ejemplo, la gestión del rendimiento en hoteles y los billetes de avión) y a las políticas basadas en las relaciones con los clientes.

Aspectos de la respuesta del cliente

La política de precios tiene grandes ramificaciones que penetran prácticamente en todas las áreas del proceso de *márketing*, pero a veces resulta difícil evaluarla e implementarla en un entorno en rápido movimiento. A continuación se presentan algunos de los elementos clave que deben tenerse en cuenta en el desarrollo y la implementación de la estrategia de precios.

Elasticidades

La pregunta fundamental es saber si la demanda cambiará en el caso de que se alteren los precios. La forma y la inclinación de la curva de la demanda indican cómo influirá este tipo de acciones en el volumen, suponiendo que todas las demás variables, como la calidad del producto, se mantengan constantes. Con la extensión del volumen unitario a los ingresos y la rentabilidad se responde a muchas de las preguntas críticas de gestión.

La perspectiva de los investigadores suele basarse en datos históricos sobre compras reales o en datos experimentales sobre la respuesta a nuevos niveles de precios. El primer enfoque tiene la ventaja de apoyarse en el comportamiento real del cliente y, a menudo, se considera más válido externamente. El segundo presenta las ventajas de estimar la respuesta en condiciones que no existen históricamente y de ser capaz de separar, sin ambigüedades, el precio de otras variables causales a través de un proceso aleatorio.

Impacto de la promoción

En el mundo real del *márketing*, el precio rara vez se presenta al consumidor de una manera directa y está vinculado a promociones, que esencialmente son otras maneras de

cambiar el precio. Los cupones de descuento, las rebajas de los minoristas y las ofertas "2 x 1" se consideran, de hecho, modificaciones de precios.

Estos tipos de cambios de precio inducen comportamientos inusuales del consumidor que puede que no queden adecuadamente reflejados en la curva de la demanda precio-volumen. Por ejemplo, es posible que aumenten sustancialmente las ventas durante el período de la promoción, pero que se reduzcan en temporadas posteriores. Los mismos métodos históricos y experimentales ayudarán a estimar el efecto del precio y la promoción, con las complejidades añadidas de cómo se presenta el precio global y cómo se altera la conducta del consumidor.

Ecuación de valor para los consumidores

Los cambios de precios no se encuentran solos en la mente del consumidor, sino que están vinculados al valor que éste recibe. Aunque podríamos hablar de modificaciones cuando todas las demás variables se mantienen constantes, esto rara vez ocurre. En artículos de consumo envasados, la cantidad de producto en el paquete puede variar; por ejemplo, cuando aumenta el precio del azúcar, los fabricantes de dulces reducen la cantidad de chocolate e, incluso, sustituyen otros ingredientes. Asimismo, los minutos gratuitos de uso de teléfonos móviles constituyen otra manera de alterar el valor para el consumidor sin un cambio de precio nominal.

Las prestaciones (zona de cobertura en los servicios telefónicos, gestión integrada de cuentas en los servicios bancarios, capacidad blanqueadora en el dentífrico, etc.), el envase y la disponibilidad a través de canales cómodos se dibujan como elementos de valor total que pueden modificarse.

La aplicación de métodos de investigación para cuantificar el impacto de estas variables

“ En el desarrollo y la implementación de la estrategia de precios, es fundamental saber si la demanda cambiará en el caso de que se alteren los precios ”

requiere la ampliación de los modelos de dos variables (precio-volumen) a versiones múltiples (el volumen depende del precio, la promoción, las prestaciones, el envase y el canal).

Impacto en el consumidor

Los cambios en el precio no afectan por igual a cada consumidor y, por tanto, el responsable de márketing debe saber cómo van a reaccionar los diferentes segmentos del mercado. En este sentido, el objetivo propuesto tiene que centrarse en la profundidad, la duración y la rentabilidad de las relaciones con el cliente. Sería lamentable que un cambio de precio generara ingresos y beneficios a corto plazo y erosionara la base de clientes fieles, rentables y duraderos.

Por este motivo, algunas empresas utilizan enfoques de política de precios que tienen en cuenta la relación y que recompensan a los clientes grandes o duraderos con concesiones en los precios. Los descuentos por volumen producen este efecto, como los programas de fidelidad que emiten puntos por compras para reducir los precios de compras futuras. Por ejemplo, los puntos para viajeros frecuentes de compañías aéreas permiten que los clientes consigan mejoras, billetes gratuitos y ventajas en el servicio.

La investigación del impacto sobre el consumidor lleva el modelo de determinantes de la compra hasta el nivel de la respuesta del segmento o, incluso más allá, hasta el individuo. Exige la identificación de la pertenencia al segmento y medidas financieras de valor para el cliente para obtener resultados utilizables y proporciona el *input* necesario para soportar una política de precios diferencial.

Impacto de la marca

Aunque la mayor parte del enfoque en el precio es a corto plazo, puede influir en el valor a largo plazo de la marca. Los aumentos de precio pueden hacer que un producto con un precio aceptable dentro de la gama de otras marcas comparables ascienda a la categoría de precio elevado. Aunque a veces esto pueda ser deseable (como al entrar en un posicionamiento de primera calidad), también puede perjudicar a la marca.

Por ejemplo, los servicios de telefonía a larga distancia e inalámbricos han experimentado una creciente indiferenciación a medida

que han reducido los precios y han incorporado políticas de precios promocionales, sin encontrar medios para diferenciarse basándose en el valor ofrecido al consumidor. Educar a los consumidores a esperar teléfonos gratuitos y minutos extra contribuye a la percepción de que se trata estrictamente de un producto indiferenciado y a una conducta que ejerce una gran presión sobre la rentabilidad.

Otras categorías han utilizado aumentos de precio para elevar productos indiferenciados a un posicionamiento de valor más alto. Una rápida visita a cualquier tienda de artículos para la casa y el baño revela que muchos de ellos, desde instalaciones de fontanería, pasando por cómodas, hasta lavamanos y mobiliario, han ascendido de la funcionalidad básica hasta el *status* de marca de precio elevado.

Para las empresas con una gran cartera de marcas, el problema es aún más complejo. El desafío consiste en gestionar un surtido de relaciones precio/valor entre las marcas. ¿Pueden algunas de ellas avanzar hasta marcas de primera calidad y otras caer en la categoría de marcas con precios normales? Las grandes compañías cerveceras han tratado este tema y aseguran que las marcas se alinean adecuadamente con los segmentos de consumidores basándose en requisitos generales, así como en necesidades específicas ocasionales.

Aspectos comerciales y de canal

Es posible tener una profunda comprensión de los aspectos relativos a la respuesta del consumidor y seguir sin entender el impacto de la política de precios, porque los cambios se producen en los canales. Muchos fabricantes de productos de consumo envasados y de productos no perecederos no controlan directamente el precio al que éstos llegan al consumidor final. Para distribuirlos a través de intermediarios, ceden buena parte del control sobre la relación con el consumidor y algunos elementos de la oferta al consumidor. Otras empresas que mantienen el control directo sobre las relaciones con el consumidor no comparten esta preocupación.

Cada vez más organizaciones han diseñado canales híbridos que otorgan cierto control, pero no total, a diversos participantes. Por ejemplo, los proveedores de tecnologías de la información utilizan un equipo de ventas cau-

tivo especializado, distribuidores con valor añadido e Internet para llegar a los clientes de distintas maneras.

Los aspectos relacionados con el canal plantean varias preguntas a las que habría que dar respuesta para comprender mejor cómo es probable que se traduzcan y se hagan llegar a los consumidores finales las políticas de precios del fabricante. ¿Qué incentivos tiene el canal para aceptar y soportar determinadas estrategias de política de precios? ¿Cómo mostrará y comunicará la política de precios? ¿Cómo tratará a los competidores?

Las farmacias suelen ofrecer productos OTC de marca junto a sus marcas genéricas equivalentes, a menudo facilitando comparaciones de precio. Las acciones de los minoristas dependen de los ingresos y la rentabilidad de sus propias marcas (menos ingresos, pero potencialmente una mayor rentabilidad) comparadas con las marcas de nombre (mayores ingresos, con menos margen). En el caso de equipos de ventas especializados, el responsable de marketing tendrá que asegurarse de que se implementa la estrategia de precios prevista. Los planes mejor desarrollados pueden fallar si los equipos de ventas no están adecuadamente motivados.

El fabricante debe tener en cuenta la propuesta de valor que se ofrece al canal de distribución. El precio, junto con las condiciones, las opciones de entrega y el servicio técnico, es un elemento clave de esa propuesta. La política de precios que se aplicará al canal puede estudiarse con los mismos medios con los que se verifica la respuesta del consumidor. Aunque el universo de los responsables de las decisiones suele ser pequeño, éstos controlan grandes proporciones del mercado y muchos clientes. Sus opiniones, ya se hayan obtenido cuantitativa o cualitativamente, cuentan.

Respuesta competitiva

Todas las cuestiones planteadas hasta ahora sólo tratan implícitamente la competencia. Sin embargo, las ofertas competitivas y las acciones de política de precios afectan a la elección de la marca y deberían abordarse desde el punto de vista de la investigación, mediante la inclusión de variables competitivas en la perspectiva de modelización múltiple de la situación de mercado. Así, la ecua-

ción de valor incluye el precio, la calidad y el envasado del competidor, además del producto en cuestión.

En las acciones de política de precios orientadas tanto a la respuesta del consumidor como a las acciones del responsable de marketing del competidor, entran en juego cuestiones como las siguientes: ¿contraatacarán si subimos o bajamos el precio?, ¿llevará esto a nuevos antagonismos, como en una guerra de precios total?, ¿cuál será el resultado final probable de todas estas acciones?, ¿mejorarán o empeorarán nuestro volumen, nuestros ingresos y nuestra rentabilidad?

En este caso, son útiles los métodos de investigación tradicionales para la modelización de opciones tanto históricas como experimentales. Otros enfoques ayudan a la toma de decisiones estratégicas a través de modelos de la conducta competitiva. Por ejemplo, las aplicaciones de la teoría del juego intentan comprender las compensaciones esperadas para cada una de las partes de una situación competitiva en diversas circunstancias y condiciones (grados de incertidumbre, cooperación y sofisticación entre los participantes). Mientras que estos métodos resultan menos exactos y externamente válidos que los modelos conductuales, pueden ser bastante importantes, ya que reflejan variables que dominan la situación de mercado.

Evaluación de costes y rentabilidad

El aspecto del coste es esencial a la hora de fijar límites en torno al debate sobre la política de precios para asegurar la rentabilidad. Además del análisis básico del punto de equilibrio, es importante analizar otros impulsores del coste para identificar problemas u oportunidades de la política de precios.

En teoría, el análisis de costes está integrado en el análisis de la demanda (por ejemplo,

“ Los cambios en el precio no afectan por igual a cada consumidor y el responsable de marketing debe saber cómo van a reaccionar los diferentes segmentos del mercado ”

“ Los planes de márketing mejor desarrollados pueden fallar si los equipos de ventas no están adecuadamente motivados y si no se implementa la estrategia de precios prevista ”

cuando se realizan pruebas de producto para determinar si los consumidores pueden detectar una diferencia entre los productos corrientes y los productos con menor coste). Un fabricante de teléfonos llevó a cabo un estudio conjunto para determinar el umbral de calidad del consumidor, alterando sistemáticamente los atributos de calidad para que fueran inferiores a los habituales, como mayor porcentaje de fallos, apariencia más sencilla y menor fiabilidad del teclado). Los productos alimentarios de consumo con coste

reducido se someten rutinariamente a pruebas de discriminación para determinar si los consumidores notan diferencias y si sus preferencias cambian.

Contexto temporal histórico

Todas estas cuestiones tienen lugar dentro de un contexto temporal concreto: ¿por lo general, los precios suben o bajan?, ¿se han realizado aumentos de precio con regularidad durante los últimos años?, ¿hay un intento de hacer que los consumidores migren de precios más bajos a precios más elevados o hacia un mayor número de productos y servicios?

Por ejemplo, la política de precios de la publicidad en guías telefónicas para empresas suele depender de la cantidad de espacio en la guía. Algunos vendedores intentan que las empresas de pequeños anuncios introductorios migren con el tiempo a otros más grandes. Su propuesta es que el mayor tamaño y coste genera un valor desproporcionado a medida que los consumidores llaman para efectuar compras al anunciante.

La política de precios de los ordenadores personales puede diseñarse para que sea más fácil o más difícil que los consumidores compren modelos más potentes. Basándose en sus costes actuales de componentes, los fabricantes pueden preferir vender modelos a bajo

precio y proporcionar mejores incentivos de precio para fomentar esta conducta.

Consecuencias

Para comprender adecuadamente el impacto de la política de precios, los responsables de márketing deben evaluar la importancia de poder pasar rápidamente de la estimación de la curva de la demanda acumulada a las diversas cuestiones específicas del valor, la marca, los segmentos y los competidores. Conocer las respuestas a cualquiera de estos aspectos —o actuar sobre ellas— puede contribuir al éxito o al fracaso de un plan de política de precios.

Buena parte de la investigación de mercado se orienta a la respuesta del consumidor a la cuestión. Sin embargo, para algunos sectores y empresas, los aspectos de canal serán de la mayor importancia y deben investigarse con detenimiento.

En ocasiones, los grupos de finanzas y planificación hacen suya la cuestión de la política de precios y actúan como si la solución estuviera totalmente dentro de su territorio. Una aguda comprensión de las cuestiones financieras es esencial para comunicar la necesidad de tener en cuenta al consumidor en la estrategia de precios.

Desarrollar una estrategia de política de precios exige la comprensión de los motivos estratégicos y tener las capacidades y la motivación adecuadas para una actuación eficaz en el tiempo. □

«Atención a la política de precios». © American Marketing Association. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *Marketing Research* con el título "Get Serious About Pricing". Referencia n.º 2280.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 6102 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial.