FILE: ¿QUÉ QUIERE LA GENTE? Pág. 59

HSM Management

Un producto de HSM Inspiring ideas

V.4 HSM MANAGEMENT 1 ENE-FEB 2010 - 20 €

ALTA DIRECCIÓN
Con GPS propio

LÍDERES
Lecciones para tiempos duros

MARKETING
El modelo de acceso al mercado

JEFF BEZOS
LA EVOLUCIÓN DE AMAZON

Tiene la intención de revolucionar la industria editorial con Kindle, su lector de libros digitales. Pero tal vez se vea obligado a compartir el negocio con Apple.

ISSN 1888-0118
M - 39162-2007
8 437005 591011

CONTENIDOS

ENERO/FEBRERO 2010

ALTA DIRECCIÓN

12 Navegar la ambigüedad
Con los actuales niveles de incertidumbre, tratar de predecir el futuro es inútil, pero ignorarlo es suicida.
Por Peter C. Cairo, David L. Dotlich y Stephen H. Rhinesmith

46 Con GPS propio
Los "catalizadores" impulsan el crecimiento en ambientes corporativos que no lo fomentan. Partidarios de la velocidad, imponen sus propias reglas y se valen de los recursos existentes para llevar adelante sus planes.
Por Jeanne Liedtka

88 El valor de la coherencia
Incentivar la admiración y el respeto de clientes, proveedores y accionistas es clave, en un mundo que hoy les exige a las empresas concordancia entre lo que dicen y lo que hacen.
Entrevista con Charles Fombrun

EMPRENDEDORES

54 A prueba de turbulencias
Un entendimiento cabal de todo lo que implica el modelo de negocio puede permitir que los nuevos emprendedores naveguen por aguas más en calma. Algunas estrategias valiosas y el auxilio de un "Plan B".
Por John Mullins

EMPRESAS

30 Amazon copia (y teme) a Jobs
El soporte de libros electrónicos Kindle le permitiría a Jeff Bezos revolucionar la industria editorial, tal como el iPod, la iTunes Store y el concepto MP3 transformaron el mercado de la música. Pero tal vez se vea obligado a compartir el nuevo negocio con Apple.
Por Adam L. Penenberg

ESTRATEGIA

42 Escalera al cielo
Los próximos dos años serán decisivos para las empresas. Los líderes que actúen con decisión y valentía ahora, mientras construyen una ventaja competitiva a medio plazo, llevarán a sus compañías al éxito.
Por John Connolly.

INNOVACION

24 Ir a la red
Cómo aprovechar las redes para crear valor e identificar nuevas oportunidades.
Entrevista con Paul R. Kleindorfer y Yoram (Jerry) Wind

LÍDERES

36 Lecciones para tiempos duros
Muchos altos ejecutivos de negocios se dejaron sorprender por la crisis global, pero hubo otros que supieron preparar a sus compañías y controlar el timón en medio de la tormenta. He aquí las reflexiones de esos líderes ganadores.
Por Dennis Carey, Michael Patsalos-Fox y Michael Useem

MARKETING

16 Cómo mejorar el acceso al mercado
Aunque haya un modelo favorito, no siempre se ajusta a la estrategia de la compañía o a las condiciones del mercado. Tal vez sea hora de desarrollar un modelo compatible con sus expectativas y desafíos de crecimiento.
Por Mary Larson, Mike Baum, Craig Knox Lyttle y Andrés Mendoza Peña

80 Valor = precio
Cómo vencer las resistencias e implementar estrategias de determinación de precios basadas en el valor para el cliente.
Por Andreas Hinterhuber

59 FILE ¿QUÉ QUIERE LA GENTE?

Las preferencias de los consumidores han cambiado. De acuerdo con John Quelch, están más interesados en la funcionalidad de los productos y en el valor que obtienen por su dinero. A la hora de seducirlos, según estudios recientes, hay que comprometerse con sus deseos y brindarles una experiencia satisfactoria.
Un paso adelante de la investigación de mercado tradicional, crece la aplicación del neuromarketing. Como explica Martin Lindstrom, trata de entender la incidencia del inconsciente en el comportamiento de la gente.

EN PRIMER LUGAR

6 P&R 5 PREGUNTAS
Henry Mintzberg
Lúcido, impetuoso y polémico, sostiene que el mundo del management está plagado de mitos.

7 RANKING
Ideas que mandan
¿Quién es el pensador de management vivo más influyente? A partir de esta pregunta, Des Dearlove y Stuart Crainer elaboraron la edición 2009 del ranking The Thinkers 50.

UNO POR UNO

92 CAMBIO
Verdad o consecuencia
"El proceso de cambio es desordenado: los líderes no tienen otra opción que ensuciarse las manos", dice Michael Jarrett.

92 VOLVER A LAS AULAS
Negotiation Strategies for Managers, en la Escuela de Negocios Kellogg.

93 LIBROS
Managing, por Henry Mintzberg; *Googled: The End of the World As We Know It,* por Ken Auletta; *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us ,* por Daniel Pink; *The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage,* por Roger Martin.

94 LÍDER EN ACCIÓN
Otto von Bismarck, el canciller de hierro

OTRAS SECCIONES

8 NACIONAL/Empresas
Ayudando a crear riqueza
Con más de 30 años de experiencia en el sector tecnológico, Sage es considerada la empresa líder en el desarrollo de todo tipo de soluciones empresariales.
Entrevista con Álvaro Ramírez, Consejero Delegado de Sage España

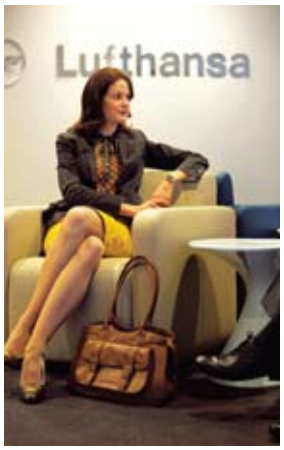
52 COLUMNISTA INVITADO
¿Pagaría para que lo limiten?
Por Chip Heath

95 SUMARIOS EJECUTIVOS

98 ÚLTIMA PÁGINA

GESTION

Por Andreas Hinterhuber



VALOR = PRECIO

CÓMO VENCER LAS RESISTENCIAS E IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS DE DETERMINACIÓN DE PRECIOS BASADAS EN EL VALOR PARA EL CLIENTE.

ANDREAS HINTERHUBER es socio de la consultora Hinterhuber & Partners, y profesor visitante en las universidades Bocconi (Milán) y Tsinghua (Beijing).

EL PRICING (determinación de precios) tiene un gran impacto sobre la rentabilidad. Las estrategias de precios varían considerablemente según industrias, países y clientes. Sin embargo, los investigadores coinciden en clasificarlas en tres grupos, según se basen en:

1. El costo.
2. La competencia.
3. El valor para el cliente.

En el ambiente académico, cada vez es mayor la aceptación de la superioridad de la tercera estrategia. Y compañías como Sanofi-Adventis, en la industria farmacéutica, SAP, en IT, la aerolínea Lufthansa y la automotriz BMW, han adoptado exitosamente este enfoque.

Esta aceptación creciente se basa en el reconocimiento compartido de que las claves de una rentabilidad sostenida están en las características esenciales del pricing basado en el valor para el cliente: la comprensión de los orígenes de ese valor; el diseño de productos, servicios, y soluciones que satisfagan las necesidades de los clientes; el establecimiento de precios como una función del valor; y la implementación de políticas de precios coherentes.

A pesar de los beneficios obvios de esta estrategia, la revisión de la literatura sugiere que los enfoques basados en el valor todavía juegan un papel relativamente menor en las estrategias de precios. Son varios los obstáculos que impiden una implementación más amplia. Este artículo se propone identificar estas barreras y sugerir pautas para superarlas. Primero se presentarán los antecedentes teóricos del estudio, junto con un análisis de las diferentes estrategias de fijación de precios. Luego se explicará la metodología de investigación utilizada, seguida por la presentación de los resultados referidos a los obstáculos mencionados, y una discusión acerca de las posibles soluciones.

La gran variedad de estrategias

En los enfoques basados en el costo, la determinación de precios deriva de la contabilidad de costos. Los que se basan en la competencia, utilizan los niveles de precios de los competidores como fuente primaria para la fijación de precios. Y en el pricing basado en el valor para el cliente, la referencia principal es el valor que un producto o servicio entrega a un segmento de clientes.

El cuadro “Fijación de precios: distintos enfoques” resume las características más importantes de cada enfoque, sus fortalezas y debilidades. La ventaja de los dos primeros métodos reside en la facilidad de acceso a la información necesaria. La desventaja de ambos es que no prestan atención suficiente a las necesidades de los clientes. En cambio, los métodos basados en el valor para el cliente tienen en cuenta esas necesidades, pero la información relevante es más difícil de obtener e interpretar.

La implementación de las estrategias

A pesar de que diversos estudios empíricos demuestran la superioridad de los enfoques basados en el valor para el cliente, éstos no han sido ampliamente adoptados.

Para corroborar esta afirmación, revisamos dos docenas de estudios sobre enfoques de

Fijación de precios: distintos enfoques

	Pricing basado en el costo	Pricing basado en la competencia	Pricing basado en el valor para el cliente
Definición	Fija los precios en base a la contabilidad de costos.	Utiliza como fuente los niveles de precios de los competidores.	El valor que un producto o servicio entregan a un segmento predeterminado de clientes es el factor principal para establecer los precios.
Ejemplo	Plus sobre el costo.	Precios acordes al promedio del mercado.	Precios acordes al valor percibido.
Principal fortaleza	Fácil disponibilidad de los datos.	Fácil disponibilidad de los datos.	Tiene en cuenta la perspectiva del cliente.
Principales debilidades	No tiene en cuenta a la competencia ni a los clientes.	No tiene en cuenta a los clientes.	Datos difíciles de obtener e interpretar. Puede llevar a fijar precios relativamente altos. El valor para el cliente no está dado; necesita ser comunicado.
Evaluación general	Es el enfoque más débil.	Abordaje imperfecto, apropiado para commodities.	Es el mejor de los tres enfoques.

pricing, elaborados entre 1983 y 2006, con casos tomados de una amplia variedad de industrias en los Estados Unidos, Europa y Asia. El Gráfico 1 (en la siguiente página)vuelca los resultados de esta investigación: se observa allí que las estrategias basadas en el valor constituyen una minoría significativa, mientras que los enfoques basados en la competencia tienen una posición dominante y las estrategias basadas en el costo constituyen el segundo abordaje más adoptado.

Al encarar el estudio, queríamos saber a qué obedece la resistencia a adoptar una estrategia de precios basada en el valor, pese a que este enfoque es reconocido como el mejor.

Metodología de investigación

Hasta el momento, poco se conoce sobre los obstáculos específicos que frenan la adopción de una estrategia de pricing basada en el valor para el cliente. Para investigar este fenómeno, empleamos un abordaje empírico en dos etapas.

Primero, una investigación cualitativa que analizó la implementación de este tipo de estrategias con grupos de ejecutivos de empresas en el contexto de workshops o talleres sobre el tema pricing. Los resultados se utilizaron para desarrollar un cuestionario que fue probado en una población significativamente más amplia y estratificada. Para resumir los resultados de esta segunda etapa cuantitativa se empleó el análisis de conglomerados.

Investigación cualitativa

La investigación cualitativa es útil para la comprensión inicial de un problema, para lo cual resulta adecuada la técnica de focus groups. En workshops organizados por una consultora especializada, discutimos las prácticas vigentes con 30 ejecutivos de Alemania, Austria y Suiza, responsables de decisiones sobre precios. Los encuentros, de dos días de duración, se realizaron en diferentes lugares de Alemania entre octubre y diciembre de 2005. El objetivo era comprender el grado de familiaridad de estos ejecutivos con estrategias alternativas de fijación de precios, y conocer cuáles de ellas ya habían sido adoptadas. Se puso especial énfasis en los enfoques basados en el valor para el cliente, analizando los obstáculos que frenan su implementación y las condiciones necesarias para una adopción exitosa.

Investigación cuantitativa

En la segunda etapa, se convocó a 126 gerentes (generales, de marketing, de unidades de negocios, de cuentas estratégicas y de pricing) de las industrias automotriz, química, de IT, de servicios industriales y de productos de consumo de rápida rotación. Estos gerentes, radicados en Alemania, Austria, China y los Estados Unidos, participaron en 2006 y 2007 de talleres “in house” conducidos por el autor.

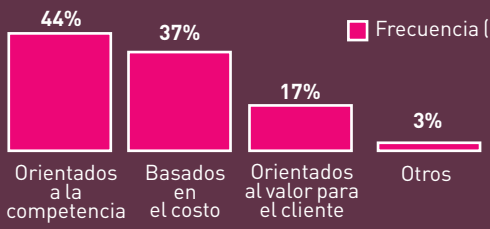
Resultados y discusión

Las respuestas sobre los impedimentos a la fijación de precios basada en el valor permitieron identificar seis obstáculos principales, como se observa en el Gráfico 2.

Dificultades para calcular el valor

Las dificultades asociadas con una estimación confiable del valor se reflejan en el comentario del director de marketing de una compañía de software: “El departamento de I&D ideó un

Gráfico 1.
Adopción de los distintos enfoques



Fuente: Estudios publicados entre 1983 y 2006.

software para ayudar a los grandes minoristas a comparar, en Internet y en tiempo real, los precios de miles de productos competitivos. Esto es algo difícil de conseguir, porque las herramientas provistas por Internet por lo general no incluyen los precios de los cepillos dentales, los alimentos para mascotas, las cervezas y otros productos. Sabemos que este programa tiene valor para minoristas como WalMart. Sin embargo, aún no tenemos las herramientas para darle un valor financiero a este paquete único de software".

Los entrevistados de las industrias farmacéutica, química y de productos de consumo de rápida rotación, señalaron que dificultades similares constituían el obstáculo principal a la implementación de estrategias de precios basadas en el valor. Si la empresa desconoce el valor que sus productos y servicios tienen para los clientes, ¿cómo puede establecer esos precios?

La manera más efectiva de calcular el valor es medirlo en forma rigurosa, teniendo en cuenta que el valor económico de un producto es el precio de la mejor alternativa que tiene el cliente (valor de referencia), más el valor de lo que diferencia a la oferta de la alternativa (valor de diferenciación).

He aquí algunas metodologías para medir el valor para los clientes:

Entrevistas con expertos. Se convoca a gente clave de marketing, gestión de productos, cuentas estratégicas, pricing, ventas y finanzas, para estimar, en pruebas de laboratorio o en sesiones de brainstorming, el valor que los nuevos productos tienen para el cliente. Es importante buscar el consenso, como base para construir estrategias de pricing que reflejen el valor.

Estimación del valor en focus groups. Se arman grupos de 5 a 15 clientes y se les pide que evalúen la importancia y el impacto de nuevos conceptos de productos. Esto permite conocer el rango de precios esperado para los nuevos conceptos.

Análisis conjunto. Permite estudiar la evaluación que los clientes efectúan de un grupo de ofertas potenciales de productos. Cada oferta debe consistir en una variedad de atributos específicos, cuyos niveles varían en forma sistemática a través del conjunto de ofertas. Los entrevistados deben mencionar su preferencia de compra, jerarquizando cada oferta. Es la herramienta más utilizada para medir el valor para el cliente. Su ventaja es que permite captar el valor de características intangibles (marca, reputación), o difíciles de evaluar mediante una indagación directa. Sin embargo, no logra averiguar el valor de rasgos no incluidos en el cuestionario.

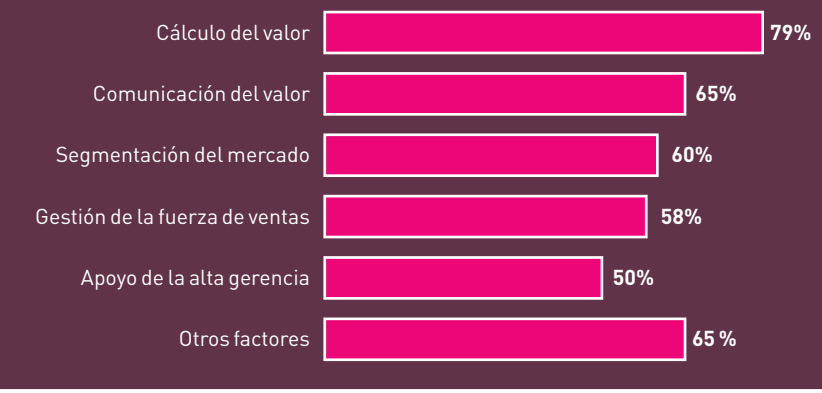
Cálculo del valor de uso. Los clientes son observados y entrevistados mientras utilizan las nuevas ofertas, para estimar el valor que éstas tienen para ellos. El valor de uso permite evaluar la satisfacción o insatisfacción que experimentan con el uso diario.

Clasificación por importancia. Los clientes deben responder a un cuestionario, indicando la importancia de un grupo de atributos de productos existentes y nuevos. Las respuestas se utilizan para estimar el valor para el cliente en ambos tipos de productos. Este valor será más alto cuando la importancia percibida por el cliente para un concepto nuevo sea alta, y su satisfacción con los productos existentes sea baja.

En la práctica, las estimaciones más confiables del valor para el cliente se pueden obtener usando varias de estas herramientas en forma conjunta. Por ejemplo, una compañía podría implementar, primero, evaluaciones internas con expertos para lograr consenso acerca del valor presunto para el cliente de diferentes características del producto. Luego se podría realizar un abordaje cualitativo, a través de focus groups o de evaluaciones en terreno del valor de uso. Posteriormente, estos resultados podrían validarse mediante una técnica cuantitativa más abarcativa, como el análisis conjunto.

Gráfico 2. **Obstáculos a la implementación de estrategias basadas en el valor**

Encuesta a 81 ejecutivos de Alemania, Austria, China y los Estados Unidos.



Dificultades para comunicar el valor

El segundo obstáculo más común para la implementación de estrategias de precios basadas en el valor, es un déficit en la comunicación de ese valor. Así lo explicó un gerente global

de marketing de una industria química: "Nuestro nuevo producto tenía algunas ventajas sobre su competidor directo. La pregunta que nos formulamos en el momento de lanzarlo fue si debíamos basar nuestra campaña de marketing en esa ventaja, o si teníamos que acentuar otras características en las cuales nuestra compañía corría con ventaja. Finalmente, decidimos comunicar los rasgos distintivos del producto, pero aprendimos por las malas que a los clientes simplemente no les importaban. Sigo luchando por encontrar la manera más efectiva de comunicarme con los clientes de un modo que a ellos les importe y les sea significativo".

Una comunicación efectiva del valor es especialmente difícil en ambientes en los cuales los clientes son objeto de un bombardeo publicitario. Los gerentes de marketing con los que hablamos nos dijeron que atraer la atención de los clientes se ha vuelto cada vez más difícil. Saturados de publicidad de todo tipo, tienden a adoptar una visión negativa del marketing.

Para mejorar la comunicación del valor, es necesario reconocer y utilizar adecuadamente tres niveles crecientes de sofisticación:

1. Comunicar las características del producto. El nivel más básico de la comunicación del valor es asesorar a los clientes sobre las características del producto (por ejemplo: motor de 300 hp). El problema con esta estrategia es que a los clientes no les preocupan demasiado las características.

2. Comunicar los beneficios para el cliente. En un nivel más complejo, la comunicación del valor se refiere a los beneficios que un producto tiene para el cliente (por ejemplo, auriculares más cómodos). La ventaja de este enfoque es que los clientes sí se preocupan por los beneficios. La desventaja es que las empresas no siempre saben cuáles beneficios les resultan realmente importantes.

3. Comunicar los beneficios en concordancia con las necesidades del cliente. En el nivel de comunicación más avanzado, se abordan las necesidades (explícitas o implícitas) de los clientes. El mensaje se recibe y recuerda, porque lo que se está comunicando no son características sino beneficios alineados con las necesidades del cliente. Es el caso de la campaña publicitaria de los neumáticos Michelin que se focalizaba en la seguridad de los niños.

Dificultades con la segmentación del mercado

Un gerente senior de producto de una compañía global se refirió al obstáculo que la segmentación de mercado representa para el pricing basado en el valor: "Desarrollamos un yogur nuevo, con beneficios para la salud, que planeábamos lanzar a un precio premium. Sin embargo, me sentí frustrado porque no pude conseguir que mis colegas de marketing, ventas y gestión de cuentas estratégicas apoyaran mi plan. Decían que al cliente sólo le importaba el precio y que me olvidara de los precios premium. Entonces me rendí. No lanzamos el producto, porque con los precios del mercado no podíamos alcanzar nuestras metas de rentabilidad. Lo irónico fue que, medio año después, un competidor lanzó un producto similar al que acabábamos de descartar... ¡a un precio premium un 60 por ciento más alto!".

La mejor forma de abordar esta cuestión es tomar como variable de segmentación principal las necesidades de los clientes. De esta manera, el marketing y las estrategias de pricing pueden atender a una variedad de segmentos, y no sólo a aquellos a los que les atribuyen una preocupación primordial por el precio. Una segmentación basada en las necesidades del mercado es efectiva cuando también identifica el tamaño y la composición de otros segmentos de clientes, para los cuales hay otras dimensiones del producto más importantes que el precio.

La compañía agroquímica Monsanto segmentó el mercado según las necesidades, para su exitoso herbicida Roundup. Fueron tres los segmentos identificados:

- 1. Un segmento guiado por el precio, al que se le ofreció un producto etiquetado genéricamente.
- 2. Un segmento dominante, al cual se le ofreció un producto con la marca Roundup.
- 3. Un segmento técnicamente sofisticado, al cual se le ofreció un producto llamado Roundup Weather Max, presentado como más efectivo aún bajo duras condiciones climáticas.

Este abordaje le permitió a Monsanto conservar una participación del 60 por ciento en el mercado global de herbicidas tras la expiración de las patentes, en 2001, y pese a la facilidad para conseguir sustitutos más baratos. Este ejemplo muestra que un enfoque de segmentación creativo, basado en las necesidades, puede convertirse en una estrategia de marketing efectiva, incluso con un producto aparentemente "aburrido" que parece destinado a una competencia por precio.

Dificultades con la gestión de la fuerza de ventas

Este cuarto obstáculo fue mencionado por un participante del work-shop, proveniente de la industria automotriz: "Acabábamos de lanzar un nuevo auto. La prensa y el público estaban entusiasmados. Aunque el precio estaba unos 3.000 euros (un 15 por

ciento) por encima del modelo previo, todos confiábamos en que podríamos sostenerlo... Pero, hacia finales del año, nuestro equipo de ventas cedió a la presión. Los intermediarios tenían un stock excesivo y les ofrecían a los clientes descuentos importantes por pago en efectivo. En parte nos rendimos, pero en parte resistimos... Un año más tarde, cuando revisamos los precios netos de los autos vendidos, nos dimos cuenta de que el premium de 3.000 euros se había evaporado, para convertirse en una diferencia de algo más de 200 euros".

Como lo muestra este caso, la fuga de valor ocurre frecuentemente en el nivel de los equipos de ventas cuando éstos, para alcanzar sus metas de unidades vendidas y tener derecho a bonificaciones, amplían los descuentos a los clientes.

Una gestión eficaz de la fuerza de ventas debe incluir pautas claras con respecto a los descuentos. Por ejemplo:

1. Nivel de autoridad para los descuentos. Si bien restringir la autoridad del personal de ventas para establecer precios puede mejorar la rentabilidad, hay circunstancias en las cuales conviene ser más elásticos:

- Cuando el personal de ventas sabe muy bien cuánto están dispuestos a pagar los clientes.
- Cuando el equipo de ventas posee habilidades de negociación sobresalientes.
- Cuando la voluntad de pago de los clientes es muy fluctuante.
- Cuando los productos son complejos o perecederos.

2. Sistemas de remuneración de la fuerza de ventas. Tradicionalmente, las empresas han recompensado al personal de ventas en función del volumen vendido y no de la ganancia obtenida. Las estrategias de precios basadas en el valor requieren un sistema de recompensas que funcione del modo opuesto.

3. Sistemas de remuneración fijos y variables. Si la gerencia desea alentar al personal de ventas a focalizarse en el volumen, deberá ofrecerle una comisión menor. A la inversa, si lo que espera es que se concentre en la calidad de las ventas (por ejemplo, desarrollando relaciones con el cliente), el porcentaje de la comisión deberá ser mayor.

4. Desarrollo y capacitación de la fuerza de ventas. La implementación efectiva de una estrategia de precios basada en el valor, exige un cambio fundamental en la actitud del personal de ventas y, por lo tanto, conlleva una transformación significativa en el entrenamiento de los vendedores. Ellos deben aprender, por un lado, a escuchar a sus clientes para poder identificar sus deseos sutiles, y por el otro, a sentirse cómodos en la venta de soluciones, más que productos y servicios.

Dificultades con el apoyo de la alta gerencia

Otro obstáculo importante, que fue mencionado por el 50 por ciento de los participantes en el workshop, es la falta de apoyo por parte de la alta gerencia. Un representante del sector de servicios industriales explicó: "Son los directivos los que dificultan la determinación de precios según valor, ya que primero exigen rentabilidad y precios premium y luego castigan al personal por no alcanzar la meta en volumen".

El apoyo de la alta gerencia es una de las claves para implementar exitosamente estrategias basadas en el valor.

La conclusión que surge de nuestro estudio es la siguiente. Una vez superados los diversos obstáculos antes descriptos, lo cual puede llevarse a cabo utilizando las sugerencias y líneas de acción que hemos presentado, las compañías se encontrarán bien posicionadas para implementar políticas de fijación de precios basadas en el valor para el cliente. ←

© Gestión
Journal of Business Strategy

Reproducido con autorización de *Journal of Business Strategy*,
Vol. 29 Nº 4, 2008. © MCB UP Ltd. Para leer otros
artículos como éste, visite el sitio www.emeraldinsight.com/gestion.