



# Libro Fijar precios con un propósito

## Cómo crear y capturar valor

Ronald J. Baker  
Wiley, 2006  
También disponible en: Inglés

---

## Reseña

Ronald J. Baker expone un sensato caso económico según el cual el método tradicional de generar precios calculando los costos y determinando una ganancia aceptable está pasado de moda y es inadecuado para el mundo de negocios actual basado en el conocimiento. La diferenciación de precios y el costeo basado en valor han estado dando vueltas durante un tiempo, pero las explicaciones de Baker son útiles y están redactadas en un estilo atractivo. El autor explica cómo cada cliente le pone a su modo un precio diferente al producto que usted ofrece, y cómo utilizar esa diferenciación para ganar dinero. A lo largo de 22 breves capítulos, Baker le muestra cómo entender mejor a sus clientes y cómo crear un valor que ellos vayan a comprar. Baker tiene un don para explicar los conceptos económicos en un inglés sencillo y no caer en la jerga incomprensible de los libros de textos – lo que es ya de por sí un valor. Cómprelo, léalo, úselo y haga dinero. *BooksInShort* lo recomienda particularmente a los profesionales de marketing y de gestión de productos (o a cualquiera que esté interesado en el tema de fijar precios).

## Ideas fundamentales

- Fije los precios basándose en el valor para crear valor y riqueza para sus clientes, y ganancias para usted.
- Su capital intelectual es su verdadera fuente de valor y ventaja competitiva.
- Cuando planifique su estrategia comience por la diferenciación de clientes en vez de los costos.
- Una vez que creó valor para sus clientes, dirija su negocio de forma tal de mantener al máximo posible ese valor.
- La segmentación y la discriminación de precios mejoran la satisfacción del cliente y le permiten capturar más del valor que usted creó.
- No es cuestión de captar a todos los clientes: sea selectivo con sus mercados y con los compradores que atrae y que retiene.
- Para distribuir recursos en un mercado libre, los precios son una herramienta más eficaz que las regulaciones.
- En un escenario de competencia abierta, cualquier precio que un cliente esté dispuesto a pagar es justo.
- Contrate a un Director de Valor (DV) para mejorar y proteger su propuesta de valor.
- Para conservar su patrimonio intelectual, retenga a los mejores empleados creando un entorno de trabajo placentero.

## Resumen

### Las razones del negocio

¿Por qué son tan costosas las palomitas de maíz en el cine? Porque el puesto de refrescos es en realidad una forma de segmentación de clientes que les permite a aquellos que gustan de comer algo mientras ven una película pagar por esa experiencia. Los que sólo desean ver una película compran el boleto, pero no las palomitas de maíz. De la misma forma, su trabajo es comprender lo que sus clientes realmente desean que usted les ofrezca, ya sean películas, palomitas de maíz o ambas cosas. Usted debe saber lo que ellos quieren, la razón por la cual usted está en el negocio y cómo puede crear valor para sus clientes a la vez que captura una porción robusta de ese valor en forma de ganancia.

“Hacer negocios no consiste en aniquilar a la competencia; consiste en agregar más valor para sus clientes.”

El patrimonio de su organización reside más en las mentes de su gente y en sus relaciones con los proveedores y clientes que en los activos tangibles del balance

general. Su meta es desarrollar, manejar y usar las tres formas de ese capital intelectual: el capital humano, el capital estructural y el capital social - para capturar los beneficios y las utilidades para su empresa.

“El costo es un hecho, la fijación de precios es una política y el valor es subjetivo...toda organización debería dedicar mayores recursos y capital intelectual para crear valor y...fijar precios para capturar ese valor.”

Para conservar su capital humano y atender mejor a sus clientes establezca un entorno de trabajo agradable, de contención y virtuoso. Para lograr esa meta, simplemente cree un entorno en el cual le haría feliz ver a su familia y compartir momentos con ella.

## Viejas y nuevas fórmulas comerciales viejas y nuevas

Tradicionalmente, los fabricantes decidían qué fabricar, cuánto les costaba fabricarlo y cuál debía ser su capacidad. Luego, sobre la base de estos costos, determinaban la ganancia que necesitaban y fijaban así los precios. Ellos armaban el inventario para cumplir con esos objetivos y el público lo compraba sin cuestionamientos. Esto funcionaba mientras la demanda subyacente era mayor a la capacidad disponible, y las opciones del consumidor eran relativamente limitadas y estables. Hoy en día casi todos los mercados poseen mayor capacidad que demanda y existe una intensa competencia. Los equipos de marketing luchan con todas sus fuerzas para abrir y capturar valor.

“Un negocio no existe para ser eficiente – existe para crear riqueza a sus clientes.”

La fórmula de marketing acertada, de cara a las realidades actuales, empieza por crear valor para su cliente y utilidades para su empresa. Su producto debe combinar su capital intelectual, el precio que puede cobrar en razón del valor creado (y no en razón del costo de base del producto) y su eficiencia para crearle riqueza al consumidor (y capturar una parte de ese valor en forma de ganancia). Este nuevo modelo refleja las condiciones y la competitividad de los mercados contemporáneos, y el valor que las organizaciones modernas le asignan al conocimiento.

## Teorías económicas

Como ciencia social, la economía trata de determinar por qué las personas toman determinadas decisiones y realizan determinadas acciones. Se centra en cómo las personas intercambian bienes y servicios para mejorar su calidad de vida y aumentar su cantidad de bienes. Por ejemplo, ¿por qué hay precios que terminan en 99 centavos? ¿Realmente las personas son engañadas con un centavo? Las personas pueden no siempre actuar racionalmente, pero intentar analizar el comportamiento como si éste tuviera una base racional puede proporcionar información muy valiosa que no podría obtenerse si simplemente se declarara que las personas son irracionales.

“Los últimos fabricantes de fustas de carruaje eran modelos de eficiencia. ¿Y qué? ¿Qué pasa si usted es eficiente haciendo las cosas mal? Eso no puede ser llamado progreso.”

En 1948, Leonard Read les mostró a personas que no sabían de economía el mecanismo y el poder de los precios en un famoso relato en el cual un lápiz hablaba de sí mismo. El lápiz explica que no hay nadie que sepa todos los procesos implicados en su fabricación y que, sin embargo, sin necesidad de una planificación o una regulación central, el mineral necesario se extrae, el lápiz se fabrica, se coloca en una caja y se envía a todos los lugares que necesitan lápices baratos. Cuando el minorista aumenta los precios, eso envía una señal a los fabricantes para que produzcan más lápices. Cuando los precios caen, éstos se sienten motivados a producir menor cantidad de lápices. La competencia entre los compradores de lápices obliga a los fabricantes y a los transportistas a ser más eficientes para mantener bajos los precios y seguir obteniendo una ganancia. El relato viene a explicar el “capitalismo,” una teoría económica basada en la mano invisible de los mercados y los precios. Por el contrario, el “comunismo” y el “socialismo,” defienden la propiedad estatal y la planificación económica centralizada.

## Contabilidad y fijación de precios

En la época de Carnegie, el mundo usaba todo el acero que él podía fabricar. El consejo que Carnegie les daba a los hombres de negocios es que si cuidaban sus costos, las ganancias se cuidarían por sí solas. Hoy en día, el capital intelectual determina el valor de los productos de acero y del acero especial. En los viejos tiempos, las personas se preocupaban por los aumentos “razonables” en el costo de los materiales y la mano de obra. En la actualidad, los vendedores astutos “fijan el precio con un propósito” determinando el valor que un producto crea. Su producto no es tan solo la suma de los materiales y la mano de obra. El valor del producto incluye la especialización y otros intangibles que no son captados por la contabilidad. Las personas pagan el precio que usted fija porque creen que estarán mejor después de comprar el producto que antes de comprarlo.

“La economía se basa en la presunción de que las personas se fijan razonablemente objetivos simples y eligen los medios correctos para lograrlos. Ambas presunciones son falsas – pero útiles.” [– David Friedman]

Los métodos contables del costo más margen basados en promedios tienden a distribuir erróneamente los costos y a distorsionar los precios reales. El valor de un producto es lo que las personas están dispuestas a pagar por él. Cuando Dyson introdujo la aspiradora con capacidad de aspiración constante, le fijó un precio extraordinario. Aún así, las personas consideraron que estos productos tenían un precio justo y los compraron. Un enfoque de costo más margen no habría capturado suficiente valor ni reflejado el verdadero valor que estos productos aportaban al mercado aparte de su materia prima y tecnología.

## Los compradores y la fijación de precios

Concéntrese en sus clientes: los compradores objetivo del valor que usted crea para ellos. Si usted empieza por analizar sus necesidades, puede ofrecerles productos, servicios o experiencias que ellos consideren tan importantes que valga la pena pagar una buena suma por ellos. Algunos clientes mueren, otros se mudan, otros le compran a su competencia; pero la mayor parte de las deserciones ocurren cuando sus clientes empiezan a pensar que ya no son importantes para usted. Nunca permita que esto pase. Muéstreles que los valora. Busque nuevas formas de satisfacerlos.

“Los recursos son inútiles hasta que se descubre un propósito para ellos que las personas pueden valorar...el petróleo era inútil para el granjero hasta que se inventó el motor a combustión.”

Milton y Rose Friedman demostraron que usted gasta dinero en cuatro categorías: Primero, usted gasta dinero en usted. Se fija cuidadosamente en obtener un valor de ello. En segundo lugar, usted gasta dinero en otra persona. Aquí también se trata de obtener un buen valor, pero si no está seguro puede darle el dinero a la otra persona y dejar que ésta realice la compra en su lugar, lo que la convierte en una compra de la primera categoría. En la tercera categoría, usted gasta el dinero de otro en usted; por ejemplo, utilizando una cuenta de gastos corporativa. No tiene incentivos para ahorrar. Si usted les vende a personas en esta situación, puede aprovechar su buena disposición para pagar precios más elevados. En la cuarta categoría, usted gasta el dinero de otras personas en personas que usted no conoce, como ocurre con el gasto público de un gobierno. Los encargados de gastar el dinero pueden usar el dinero de otros para comprar imagen e influencias, mientras que los destinatarios no tienen motivos para achicar su consumo.

## Discriminación de precios y segmentación de clientes

La palabra “discriminación” refiere al acto de separar cosas. Usted puede y debería hacer una discriminación entre sus diferentes clientes y lo que cada uno valora. A veces cobrarles a todos el mismo precio no es justo porque cada uno desea algo distinto. Si un cliente desea un producto o servicio con mejores características o una entrega más rápida – y está dispuesto a pagar más por ello- su trabajo es ofrecérselo y cobrar un precio más alto. Si usted invierte suficiente tiempo, recursos e inteligencia, puede crear una ventaja competitiva comprendiendo los segmentos de sus clientes. Use estrategias de diferenciación que se adapten a sus productos y servicios. La clave es responder a sus clientes individualmente.

“No se puede comprar la confianza – es el caballete de la mesa en una economía de libre mercado...es la expectativa básica cuando se opera un negocio.”

La discriminación de precios tiene una larga historia. En siglos pasados, las personas pagaban un precio *especial* por viajar en el interior de un coche a salvo de la lluvia. Otros pagaban un poco menos por viajar en el techo del coche, aún cuando ello implicara mojarse. Y otros caminaban, gratis. Muchas veces los clientes están dispuestos a pagar más para ser los primeros en adquirir un producto, o por un producto con soporte extendido, o adaptado para el uso personal. Su trabajo consiste en comprender cómo se aplica la discriminación a sus clientes y cómo usarla para capturar valor para su empresa.

## Malos precios, malos clientes, mal servicio

Si usted trata a sus productos como bienes básicos, sus competidores buscarán formas de diferenciar los mismos productos y hacerse de sus clientes. Si comprende lo que sus clientes valoran de su producto y cómo lo utilizan, usted puede añadirle características que agreguen valor y lo tornen un producto más fácil y más versátil. No es cuestión de captar a todos los clientes: la ley de Gresham afirma que la moneda mala ahuyenta a la buena; de la misma forma, los malos clientes ahuyentan a los buenos. Sea selectivo con sus mercados y con los compradores que atrae y que retiene.

“No existe un estándar objetivo para el término “justo,” es por eso que gozamos del derecho a la libre expresión y no a una justa expresión.”

Según esta forma de pensar, la base de clientes puede ser diferenciada, de la misma forma que se puede discriminar entre los productos que se ofrecen. Los “compradores de relaciones” están dispuestos a pagar más y están más interesados en los servicios de nivel de conserjería que usted pueda ofrecer. Arme ofertas que les atraigan y apóyelas con empleadores bien entrenados. Asegúrese de que los miembros de su equipo tengan consciencia del énfasis que usted pone en el servicio y de lo que usted espera que ellos hagan. Por otro lado, no salte rápidamente ante cada solicitud de propuestas. Podría ocurrirle que emplee su tiempo y su dinero en una licitación para luego darse cuenta de que en realidad está ayudando al solicitante a rebajar los precios en el campo de su producto, o exponiendo su propio precio y valor a los depredadores. No vaya tras operaciones que reduzcan su propuesta de valor. Y no les ahorre debilidad a sus competidores forzándolos a fortalecer sus habilidades.

“Fijar precios basados en valor lleva tiempo, energía, atención de los ejecutivos y recursos. No existe la libre ventaja competitiva.”

La idea de un “precio justo” a menudo confunde a las personas. ¿Justo de acuerdo con qué estándar? ¿No es justa una transacción en la cual una parte puede ofrecer libremente productos y servicios, y la otra puede libremente valorar lo que se le ofrece? Suele suceder que cuando las personas se quejan de los precios en realidad están preocupadas por las ganancias. Se quejan de que otros obtienen ganancias “inesperadas” o “excesivas”; y sin embargo, la competencia libre y abierta debería forzar la reducción de precios.

## ¿Quién está observando su propuesta de valor?

Las leyes antimonopolio, un capítulo de la escena de negocios de los Estados Unidos durante más de un siglo, han sido objeto de una exhaustiva investigación económica. Las personas creen que los monopolios suprimen la competencia y la innovación y que mantienen el poder subvalorando los precios de los productos. Otras dicen que si los monopolios pueden vender productos a precios más económicos, el estado puede querer alentarlos en beneficio de los consumidores. En un mercado libre, la innovación es la mejor defensa contra el monopolio.

“Cuando sale de la fábrica, es un lápiz labial. Cuando atraviesa el mostrador en la tienda por departamentos, es esperanza.” [ – Charles Revson, fundador de Revlon]

Su trabajo consiste en capitalizarse diferenciando sus productos para crear el mayor valor para sus clientes, y manejar el valor que ya tiene. Algunas empresas ahora tienen Directores de Valor (DV) que tienen a su cargo el desarrollo del capital intelectual y la búsqueda de nuevas oportunidades de valor. El DV apropiado comprende la belleza y la importancia de contar con clientes que paguen lo que ellos piensan que valen los productos.

“Al poco tiempo luego de concluir la construcción de Walt Disney World, un visitante importante le comentó a Vance [Mike Vance, ejecutivo de Disney]: ‘¿No es una pena que Walt Disney no haya vivido para ver esto?’ Vance le respondió: ‘Sí que lo vio – por eso existe esto’.”

No dirija su empresa sobre la base de informes financieros sino en base a los deseos y las necesidades de sus clientes. La fijación de precios de costo más margen, que ha sido parte del tejido constitucional de casi todos los negocios, es una idea anticuada que hace más mal que bien. La fijación de precios basada en valores es el presente y el futuro. Compréndala, úsela y prospere.

## Sobre el autor

**Ron Baker** también escribió el éxito en ventas *Professional's Guide to Value Pricing* (*Guía de fijación de precios basada en valor para el profesional*) Dicta cursos de fijación de precios basada en valor a personas de negocios en todo el mundo.

---

---