



Prepared by:
Jorge Martínez
Founder & CEO



ESTRATEGIA EMPRESARIAL



+34 697991062



info@magiconsulting.es



www.magiconsulting.es



www.linkedin.com/in/jorge-martinez-navarro



AGOSTO 2023

EL LENGUAJE SILENCIOSO DEL MERCADO: ENTENDIENDO EL SIGNIFICADO OCULTO DEL PRECIO

El precio es una herramienta que tiene como primer fin establecer el valor monetario de los bienes y servicios que circulan en el mercado, sin embargo, es mucho más que eso, la cifra sirve a otros 2 fines fundamentales que vienen de la mano con el objetivo de lograr un correcto funcionamiento de las empresas en el proceso de aplicación de su estrategia: **posicionar el producto y seleccionar a los clientes**, en efecto, el posicionamiento es un fin totalmente entendible por el público en general, no es así con la tercera finalidad, la selección de los clientes.

A pesar de que el posicionamiento inevitablemente genera un *pool* de clientes objetivo, esta finalidad suele ser pasada por alto, ya que **tiene implícito un cierto grado de discriminación**. A muchos les gustaría tener en su garaje un Ferrari, sin embargo, pocos pueden afirmar tenerlo. La barrera que separa a los que lo tienen de los que no lo tienen no es otra que el precio; en España el precio medio de un Ferrari nuevo está entorno a los 300.000€ y el salario medio anual ronda los 28.000€, es decir, se tardaría de media 11 años (sin intereses e impuestos) en pagar el vehículo dedicando el 100% del salario, algo totalmente imposible. Sabiendo que el precio medio de la vivienda en España es de 250.000€ y que el tiempo aproximado que el 70% de las personas destina a pagar su hipoteca es de 25 años, se puede concluir que para el 70% de las personas el esfuerzo destinado a comprar un Ferrari es el mismo que para pagar una vivienda a lo largo de su vida.

Este hecho dota a los productos de la marca de una exclusividad clara, pues hay pocas unidades en circulación (la oferta es infinitamente inferior a la demanda) y son difícilmente accesibles. En este sentido nadie se plantea que sea ilegal este tipo de discriminación, como pueda ser la discriminación por género, edad o nacionalidad, **el mercado acepta la discriminación por precio como un factor natural que determina su normal funcionamiento**, como debe ocurrir en una economía de libre mercado.

El precio es la representación última en el mercado de lo que se conoce en el seno de la estrategia empresarial como *WTP (Willingness To Pay)*, es la disposición a pagar por parte de los clientes. Unos buenos *CSO* y *CMO* se preocuparán por tener controlado a largo plazo el **Margen Estratégico**, es decir, la contraposición del *WTP* y el Coste Estratégico (tema que tratamos en [este otro artículo](#)) arroja como resultado el margen que tienen los productos de la empresa en el largo plazo. Es un ejercicio conjunto que realiza el *CSO* con la visión más profunda posible del coste estratégico y el *CMO* conociendo el *WTP* tan bien como su DNI, **sólo así será posible asegurar a los accionistas o partícipes la tranquilidad de ser propietarios de un negocio rentable a largo plazo**, eliminando el riesgo de muerte por descapitalización, un win-win a todos los niveles de la empresa.

El objetivo del CMO es garantizar un precio sostenible a largo plazo acorde con la estrategia que la empresa quiere ejecutar en el mercado. Tal es la potencia de este ejercicio que llega al extremo de invertir la formación del *WTP* en la mente de los clientes. Me explico, cuando se habla del *WTP* se piensa a priori que se trata de un número que emana de la voluntad del demandante, que tiene en cuenta pros y contras y se forma una idea de lo que está dispuesto a pagar por tal o cual producto. La realidad es bien distinta tal y como la han construido las empresas. Si dependiese de la voluntad del demandante pocas empresas serían rentables en cualquier mercado, la valoración de los productos sería analizada y dictada por los éstos y las empresas tendrían que justificar cada unidad monetaria del precio, algo totalmente inconcebible a nivel práctico.

El juego está en que el 100% del valor que transmiten las empresas con sus productos está formado por 2 variables en proporciones bien diferentes: **valor tangible (20%) y valor intangible (80%)**. El valor tangible se reduce a las características físicas observables del producto (tamaño, peso, olor, color, cantidad, duración de la batería, alcance de la señal, MP de la cámara, almacenamiento, etc.), por otro lado, el valor intangible está formado por factores abstractos imposibles de representar físicamente (amor, éxito, salud, poder, exclusividad, fama, comodidad, etc.), son en definitiva sentimientos y la clave está en que el demandante asocie un sentimiento a un producto. Con esta compleja acción que consigue mayormente el departamento de Marketing de la empresa, se deja de lado la valoración basada en los costes unitarios, marginales, variables, fijos... y se forma un valor que el demandante no es capaz de explicar y por el que paga una cantidad indeterminada que no tiene contrapartida física de coste directo imputable al producto. Es decir, **la *WTP* del demandante se incrementa a coste directo cero para la empresa, permitiendo la construcción del Margen Estratégico de forma sostenible**. Esta situación está presente por todas partes y todos los seres humanos, en tanto en cuanto portadores de sentimientos, estamos controlados por esta práctica.

Algunos ejemplos donde estas situaciones se dan a un nivel casi magistral son: Sector de perfumería y belleza, sector de bebidas alcohólicas, sector de la moda, coleccionismo y, por citar un ejemplo emergente, el sector de las donaciones en *streaming*, según la empresa de análisis Streamlabscore, Twitch factura alrededor de \$1.540 millones, de los cuales el 79% (\$1.216 millones) forma parte de las comisiones a las donaciones a *streamers* por parte de las personas que consumen su contenido audiovisual en *streaming*. La gente paga un precio por poder escribir mensajes en directo y que tanto el resto de *viewers* como el *streamer* los vean y sepan de su existencia, es decir, el precio está soportado casi al 100% por un valor intangible, participar de la fama del *streamer*.

Con todo esto vemos cómo el precio que hay asignado a los productos que compramos en nuestro día a día está basado bien poco en el coste de producción, y mucho en los sentimientos, por tanto, la próxima vez que te preguntes cómo es posible que una empresa privada tenga unos beneficios de 10 cifras o cómo es posible que esto o lo otro sea tan caro, hazte la siguiente pregunta: **¿Cómo le hace sentir este producto o esta**

empresa a sus clientes? La respuesta a esa pregunta contendrá el sentimiento que justifica la *WTP* de miles o millones de personas y no el coste del producto en cuestión.

Dicho esto, **el precio, a pesar de su gran importancia, constituye tan sólo un 20% del éxito de la empresa en el camino de consecución del *WTP***, esta disposición a pagar es en realidad la suma de 5 factores que el *CMO* ha de gestionar correctamente a diario, pues suponen el éxito o el fracaso del posicionamiento del producto. La cifra resultante carece de arbitrariedad, pues detrás hay un estudio cualitativo enorme, veámoslo.

En el camino hacia la consecución de este importante objetivo de generación de valor intangible monetizable, el *CMO* ha de realizar el siguiente análisis de forma exhaustiva:

1- Producto: es aquel bien o servicio con el que la empresa construye la oferta que introduce en el mercado. El objetivo más importante será hacer correctamente lo que los expertos en marketing llaman "***Product-mix***", esto es, una serie de actividades que hay que cuidar de cara al lanzamiento, la ausencia de alguna de ellas constituye un producto fallido y, por tanto, una *WTP* por parte del cliente igual a cero.

- Servicio
- Calidad
- Envase o entrega (servicios)
- Garantía
- Marca

2- Precio: quedando claro lo ya dicho sobre el precio, es hora de hablar de los motivos de éxito o fracaso de una estrategia de precios, son principalmente 3:

- **El coste estratégico del producto**
- **La sensibilidad del cliente al precio**
- **El comportamiento de la competencia**

Lo interesante de estos motivos es que suelen funcionar en bloque, de forma que si un competidor directo baja el precio y los clientes son sensibles ante variaciones en el precio, esto obligará a bajar los precios en el corto plazo y, si se ha conseguido mantener el coste estratégico constante, el margen del producto se verá reducido. Cada movimiento tiene una consecuencia triple, por tanto, lo más inteligente es blindar este bloque con una estrategia de precios imperturbable por pequeños movimientos en el mercado, estamos hablando de **entregar un valor mayor del precio que pagan los clientes**, con lo que su sensibilidad ante el precio disminuirá y los movimientos de la competencia serán inofensivos hasta cierto punto.

- 3- **Punto de venta:** tan importante como los anteriores es el dónde o el quién, es decir, la correcta definición del punto de venta del producto resulta esencial, **en muchas ocasiones es, de hecho, el factor que más relevancia cobra para la WTP de los clientes**, por ejemplo, en consultoría el punto de venta son los propios socios que fidelizan al cliente y actúan como punto de venta, si los socios fallan en la construcción de la relación con el cliente, ni un buen precio o un servicio perfectamente definido ayudará, pues se ha perdido el link emocional en esta transacción, la confianza.
- 4- **Publicidad:** constituye la forma a través de la cuál el proveedor contacta con el cliente, es una herramienta de comunicación que se compone de 4 partes fundamentales:
- **Publicidad:** es un tipo de comunicación unidireccional (anuncios, buzoneo, spots, etiquetas, etc.)
 - **Promoción:** al contrario que la publicidad, constituye un tipo de comunicación bidireccional que requiere cierto tipo de interacción proveedor-cliente (juegos, degustaciones, demostraciones, descuentos, etc.)
 - **RRPP:** la relaciones públicas implican directamente a personal de la empresa proveedora en la acción de publicidad (Conferencias, seminarios, Relaciones con los medios, Publicaciones, etc.)
 - **Marketing directo:** es uno de los medios más efectivos, pues constituye un método de publicidad basado en la respuesta del cliente, lo que hace posible la medición de su efectividad de forma inmediata.
- 5- **Público objetivo:** en este sentido es importante **diferenciar entre el cliente y el consumidor**, puede coincidir y que sea la misma persona, pero podría contratarnos aquél que no sea el usuario de nuestro producto o servicio, en cuyo caso hay que poner el foco en el usuario, pues en función de su nivel de satisfacción será posible un comportamiento de repetición y/o recomendación de compra o no. Por otra parte, el cliente es la persona que mantiene el contacto con el proveedor en la operación de cierre de la venta, es importante conocerle también para diseñar un proceso de venta adaptado.

Así pues, el departamento de marketing y el *CMO* como máximo responsable, habrán de conocer a estos dos tipos de público objetivo: sus necesidades, deseos, exigencias y *WTP*. Lo interesante de conocer la *WTP* de cada uno es que **si *WTP* usuario > *WTP* Cliente**, se puede diseñar en el futuro una estrategia de captación como cliente aquel que hoy es únicamente usuario, maximizando así el margen estratégico del producto de forma sencilla, pues no será un cliente experimental, sino que dada su trayectoria como usuario conocerá a la empresa y sus productos.