



Entrevista a **Hermann Simon**, experto en fijación de precios

“En pricing se ignora al consumidor”

En la práctica, en muchas empresas, se confunden los ingresos con los beneficios, pasando de puntillas por los costes, porque la máxima batalla está en ganar cuota de mercado. **En esta entrevista, Hermann Simon explica cómo olvidar las "viejas costumbres" y adquirir otras más rentables.**

Mar Heras Pérez, Socia-Directora de Mar Heras Consultoría y profesora de Eserp Business School

AUTOR: HERAS PÉREZ, Mar

TÍTULO: Entrevista a Hermann Simon, experto en fijación de precios. "En pricing se ignora al consumidor"

FUENTE: "MK Marketing+Ventas", Nº 223
Abril de 2007. Pág. 26

DESCRIPTORES:

- Beneficio
- Cliente
- Coste
- Cuota de mercado
- Fidelidad
- Ingresos
- Precio
- Pricing

RESUMEN:

El especialista mundial en estrategia, marketing y precios, Hermann Simon, expone algunas de sus teorías sobre la política de fijación de precios. Autor de numerosos *best-sellers*, Simon nos explica las dos maneras más frecuentes de determinar los precios y alaba los sistemas de fijación empleados por las industrias farmacéuticas y las empresas de internet como Google. Además, critica los programas de fidelización tradicionales y reivindica la calidad, como medio para conseguir la fidelidad de los clientes, y la importancia del beneficio final de la empresa.

Tener más no es sinónimo de ser más rentable. Alcanzar una mayor cuota de mercado no significa ser poseedor de más beneficios. La gran mayoría de las compañías nace con una causa muy concreta, la de ganar dinero, pero parece ser que en muchas ocasiones esto se olvida. El directivo, presionado por alcanzar una mayor cuota de mercado, confunde ingresos y rentabilidad, pasando de puntillas por los costes.

En esta entrevista Hermann Simon, fundador y presidente de Simon, Kucher & Partners, consultora de presencia mundial especializada en marketing y estrategia, clarifica ciertos errores que se cometen en el mercado referidos a precios y márgenes, reivindicando más calidad para los clientes y más defensa del beneficio final de la empresa.

MK: Las empresas y sus directivos ponen especial énfasis en ganar cuota de mercado en lugar de centrarse en el beneficio final. Bajo su punto de vista ¿de dónde les viene este enfoque? ¿Tal vez de las escuelas de negocios o es un "vicio" que asumen en la propia empresa porque se respira en el mercado?

Las dos razones expuestas son ciertas. En los años 70, tanto la enseñanza oficial como la opinión imperante en el mundo empresarial comenzaron a defender que la cuota de mercado era mejor. Y de esta manera se empezó a medir el nivel de volumen e ingresos de las compañías, en términos de cuota de mercado, en lugar de en los de beneficios. La mayoría de las industrias, especialmente la del automóvil, está orientada a los ingresos y no a los beneficios; y esto es lo que domina la práctica empresarial.

MK: ¿Cree que las empresas cuando fijan sus precios, lo hacen al azar o siguen una metodología?

En la práctica hay dos maneras principales de determinar los precios. Una es la tradi-

cional, donde se calcula el coste y se añade el margen, y en la que resulta obvio que no se tiene en cuenta la voluntad del consumidor. La otra forma es seguir lo que hace la competencia; si ésta recorta los precios, la empresa también. Estos dos caminos de fijación son limitados ya que ignoran al consumidor, que es el mayor determinante del precio.

MK: Por sus palabras, se puede decir que existe un enfoque equivocado a la hora de fijar el precio.

Efectivamente, es cierto que es necesario contemplar los costes, el margen, la competencia, pero no debemos olvidarnos del consumidor y el valor que para él supone el producto.

MK: ¿Qué sector empresarial está haciéndolo mejor?

En mi opinión, las industrias farmacéuticas y las empresas de internet como Google, que están aplicando sistemas de fijación de precios muy sofisticados.

MK: Cuando habla de sofisticación, ¿se está refiriendo a innovación?

Concretamente estoy aludiendo a metodología, cuantificación y, ciertamente, a innovación. Existen muchos sistemas de fijación de precios innovadores que podemos ver en empresas como Microsoft, que ofrece paquetes de productos con fijación de precios no lineales, aquellos que varían en función de una cuantía de compra; según aumente o disminuya ésta, así lo hará el precio. La empresa de Bill Gates permite adquirir los productos del pack Office por separado o en un paquete. El precio de este último no es la suma de todos los productos que lo componen, sino que existe un descuento por la compra del conjunto. También se pueden entender los precios no lineales según la cantidad de un mismo producto comprado. Por ejemplo, una suscripción anual a una revista puede costar 134 euros; por dos años, 234, y si es por tres, 317.

Sobre el entrevistado

Hermann Simon es una referencia mundial en estrategia, marketing y precios. Entre sus más de 30 libros publicados destacan el *best-seller* mundial *"Hidden Champions"*, traducido a 13 idiomas, *"Power Pricing"*, *"Think!"*, *"Strategy for Competition"* y el reciente, *"Manage for profit, not for market share"*. En su "primera vida", antes de dedicarse a la consultoría, ha sido profesor en prestigiosas instituciones de todo el mundo: Stanford University, Harvard Business School, MIT, INSEAD, London Business School y Keio University Tokio.

Forma parte del consejo editorial de numerosas publicaciones especializadas y ha presidido la Academia Europea de Marketing. Ha asesorado a empresas de todo el mundo: Aventis, Bayer, Bertelsmann, BMW, Ciba, Coca Cola, Daimler Chrysler, General Motors, Hewlett Packard, Kodak, Lufthansa, Novartis, Siemens y UBS, entre otras.



"Hay que ganar dinero para cumplir objetivos, no para hacer descuentos" (Hermann Simon).

Hay que saber comunicar **LOS PRECIOS**

- Las partes que componen su mercado (los clientes, los competidores, los analistas, los reguladores y los inversores) no son capaces de leer su pensamiento.
- Se comprende lo que hace su compañía a través de sus acciones y declaraciones públicas. Cerciórese de que dice lo que quiere dar a entender cuando las hace.
- El no control de estas declaraciones y acciones de forma sistemática puede hacer que parezca incoherente e impredecible.
- Además, todo el mundo envía señales a través de sus palabras y acciones, no sólo usted. Asegúrese de que busca estas señales en varios medios de comunicación, así como en los archivos públicos, la prensa de economía y la comercial. Debería mantener un registro y controlar estas palabras y acciones de forma sistemática y revisarlas regularmente.
- No controlar la política de comunicación de precios puede restar beneficios.

* Fuente: Hermann Simon, Frank Blistein y Frank Luby. *"La gestión orientada al margen comercial"*. Deusto, 2007.

MK: Entonces, si el precio es tan importante ¿por qué las empresas no tienen un director de precios?

Tradicionalmente, la mayoría de las compañías ha utilizado el método de fijación de coste más precio, y únicamente ahora da importancia a los precios. El motivo es que primeramente fijan su atención en los costes de producción y la cadena de suministro y una vez cubiertos éstos es cuando se preocupan más del área de marketing, que es donde se incluye el precio.

MK: ¿Qué opina de empresas como Ikea?

Ikea tiene una inteligente política de bajos precios fundamentada en costes extremadamente bajos en la producción y en la cadena de suministro. Dado que mantiene una política de bajos costes se puede permitir bajos precios. A cambio, el consumidor asume en su compra realizar él mismo el ensamblaje de los muebles. Pero a pesar de los bajos precios, éstos son muy beneficiosos para la compañía sueca, ya que los ingresos que obtiene son de 15 billones de euros, y las ganancias de 1,5 billones, aproximadamente.

“Ayude a que sus vendedores convenzan a los clientes para que paguen precios más altos y no luchen con sus superiores para poder bajarlos”



"Las industrias farmacéuticas y las empresas de internet como Google están aplicando sistemas de fijación de precios muy sofisticados".

MK: Por lo tanto ¿cuál es el peso del precio dentro del mix de marketing?

Dependerá del tipo de industria. Habitualmente tiene un peso importante, pero

no tanto como las empresas podrían pensar. Las compañías que venden bienes cotidianos, es decir, las que se componen de productos fácilmente sustituibles, están expuestas a presiones extremas en términos de precio. Por otro lado, en las de los sectores de gran consumo, aéreo, telecomunicaciones, y automoción, el precio va teniendo una importancia creciente. Esto se debe a que los productos son muy similares entre sí. Sin embargo, en empresas de productos de lujo, este factor no suele tener un gran peso en el mix de marketing, al recaer sobre la marca en sí o la exclusividad del producto.

MK: ¿Por qué las empresas tienen tanto terror a poner precios altos?

Porque no conocen cuál va a ser la reacción del cliente y no saben si los competidores van a seguir la pauta de precios. Estas dos situaciones generan incertidumbre. Además, si pierden clientes saldrá publicado en la prensa y, por lo tanto, sentirán la presión

Consejos para centrarse en el **BENEFICIO**

- Ayude a que sus vendedores convenzan a los clientes para que paguen precios más altos y que no luchen con sus superiores para que les concedan precios más bajos.
- Consiga los incentivos más adecuados: el dinero en efectivo aún tiene importancia.
- Recompense a sus compañeros del canal de distribución por su rendimiento y no sólo por el volumen.
- Compórtese de una forma ejemplar si quiere mantener una cultura de beneficio.

de los accionistas. Es decir, que existe una presión interna y externa. Al final lo que pasa es que la mayoría de los empresarios tiene más miedo que coraje.

MK: En sus recomendaciones habla de que es necesario saber comunicar los precios al mercado.

Si no se comunica lo que se quiere hacer con los precios, la competencia puede malinterpretar la situación y entenderlo como un ataque, a lo que se contestará con represalias. Por ello, es importante en la política de precios comunicar a tiempo al mercado cuáles son nuestras intenciones.

MK: En su último libro, "La gestión orientada al margen comercial", habla de los programas de fidelización y relata cómo muchas empresas se embarcan en ellos, perdiendo mucho dinero e incluso no sabiendo qué hacer después una vez iniciados.

Realmente no creo en muchos programas de fidelización. La fidelidad del cliente se consigue de otra manera, por ejemplo teniendo buenos productos, buena calidad, buen servicio y una excelente satisfacción del cliente; es decir, mediante la actuación como empresa. Si se gasta dinero poniendo precios más bajos o dando bonus, lo que se está haciendo es sacrificar el margen, el beneficio. La fidelidad no se puede comprar. Realmente hay que ganar dinero para cumplir los objetivos, no para hacer descuentos. Por lo tanto, nuestro deber es mirar de una forma muy crítica cuál es la efectividad de los programas de fidelización.

MK: ¿Qué tipo de recomendaciones haría para llevar a cabo una buena política de fijación de precios?

Estará en función fundamentalmente del mercado, pero mi principal consejo es que se dedique un tiempo importante a realizar un estudio profundo sobre los factores que inciden en el precio y, posteriormente, proceder a su implementación. ●

31