



VICTOR-M. AMELA

IMA SANCHIS

LLUÍS AMIGUET

Thomas Tagle, fijador de precios; preside el Strategic Pricing Group; colabora con el HSM

Tengo 57 años y todo lo que sé lo aprendí de mi abuela, que me llevaba a buscar gangas. **Fui profesor en las universidades de Chicago y Boston. Dejé la universidad porque es conservadora como un monasterio: no busque allí nuevas ideas. Soy un republicano que celebra el fin de Bush**

“Cuando vaya a comprar, recorra la tienda al revés”



INMA SAINZ DE BARANDA

Cuando acabé Económicas, yo creía que los precios se fijaban considerando costes y anticipando la demanda...

¿Y qué le enseñó la vida?

... Que la demanda se crea: se hace crecer... En todo caso, es muy maleable. La experiencia también me enseñó que no hay decisiones de compra –ni de ningún tipo– que sean o racionales o emocionales.

Una compra es o impulsiva o meditada.

Nada de eso. Una misma persona combina lo emocional y lo racional al comprar: “Es muy caro –dice su razón–, pero me hace ilusión –dice su emoción–, pero si espero bajará de precio, pero me hace tanta ilusión...”.

¿Qué más ha aprendido usted?

Cómo tomar el pelo a los fabricantes de salsa para espaguetis...

¡Cuenta, cuenta!

Los de marketing siempre piensan que los consumidores sólo estamos obsesionados por el precio y que no tenemos memoria...

No me parecen tan descaminados.

Siempre hay un bote de salsa para espaguetis que está de superoferta, porque algún fabricante piensa que venderá más –aun a costa de su margen y sus beneficios– durante unos días y así ganará cuota de mercado a la competencia y, a medio plazo, acabará por

recuperarse y luego obtener más beneficios.

¿No es así?

No soy tonto. Muchos consumidores que sabemos eso compramos decenas de esas latas que están de oferta... Y las almacenamos.

Es usted un racanín.

¡Soy de sangre irlandesa y me encanta racanear! Por eso hago otro ejercicio para burlar a los del marketing: ver la tienda al revés.

¡Caray! Lo tienen todo muy estudiado.

Antes de fijar un precio, el vendedor tiene que marcar un *frame*, un marco previo emocional y racional para que el consumidor lo acepte. Si usted me vende neumáticos como una pieza más del vehículo, no puede ponerme el mismo precio que si usted logra que yo los considere elemento indispensable para garantizar la seguridad de mis hijos...

Pago según cómo me lo venda usted.

Por eso, una tienda de televisiones sitúa en la entrada las más caras para fijarnos un *frame* elevado. Aunque esas teles carísimas no logren venderlas nunca, sirven para que cuando usted llegue a la tele que busca –casi todo el mundo se queda en medio– acepte el precio que le pidan. Y siempre lo vea barato.

¡Qué pillines!

¡Así que las tiendas hay que mirarlas al revés: de dentro hacia fuera! Así romperá el *frame* que ha querido fijarle el vendedor y

El acierto de errar

“Creo que me ha ido bien, porque la mayoría de la gente busca confirmar lo que ya sabe y por eso no aprende, no crece: se paraliza. En cambio, yo siempre intento confirmar que me equivoco y lo consigo: eso no deja crecer a mi ego, pero a mí, sí. Por eso dejé la universidad, porque los profesores han invertido su vida en una determinada concepción del mundo: la suya. Y por eso no aceptarán jamás que se equivocaban y que han perdido el tiempo: no progresan. A Michael Porter lo arrinconó su propio departamento, porque se arriesgó a innovar y se sintieron amenazados. Así que no busque nuevas ideas en la universidad: son monasterios. La creatividad y el talento están en la calle”.

será usted más objetivo al elegir un modelo.

Y si soy yo el que vendo...

Haga un ejercicio: no ponga jamás precio a su producto o a su servicio, sino al valor que crea para el que lo compra.

Sólo el necio confunde valor y precio.

Una botella de vino no debe tener el mismo precio en un restaurante de lujo que en un supermercado, porque aunque sea el mismo vino no vale lo mismo en un sitio u otro. Lo inteligente no es fijar el precio por el coste o la demanda, sino por el valor que ha creado para el consumidor en cada compra.

¿Regatear?

¡Jamás! Un fabricante que concede una rebaja a un consumidor muy agresivo está diciendo al mundo: “Si eres un pesado, te compensaré”. Y ese es el principio de su ruina. Usted debe fijar su precio proactivamente –decidirlo usted–, no reactivamente.

¿Cómo elijo un precio?

Fije usted el marco emocional y racional previo y después su precio. No deje que se lo impongan los demás: ni los costes ni el mercado. Calcule cuánto valor está creando a su cliente o consumidor y no ceda. Y recuerde que lo que hunde o engrandece una empresa son sus beneficios, no las ventas.

Pero puedo perder cuota de mercado.

Ese fue un error grave de la Harvard Business School a principios de los sesenta. Dijeron que si lograbas cuota de mercado, luego le seguiría el beneficio. ¡Y es al revés! Lo importante es el beneficio, no las ventas.

Por ejemplo.

Toyota era pequeño frente a General Motors (GM) y otros grandes que acaparaban las cuotas de mercado, pero fabricaba coches con más margen de beneficio que los grandes. Poco a poco, Toyota fue reinvertiendo ese margen más alto que conseguía en más I+D; publicidad; nueva tecnología...

Y ya sabemos el fin de esa historia.

¿Lo ve? ¡Al final es GM la que está al borde de la bancarrota! Así que es el beneficio lo que determina la cuota de mercado, y no al revés. Por eso el precio debe enfocarse siempre hacia el beneficio, no a las ventas. Cuando yo salí de Harvard, los jefes de compras eran los más mediocres de cada empresa...

Parece más fácil comprar que vender.

Pero en los ochenta, las grandes empresas del automóvil empezaron a exprimir a los proveedores diseñando estrategias a tres años vista haciendo jefes de compras a sus mejores talentos...

¿Qué aconsejó a los proveedores?

Que aumentaran el I+D y vendieran las innovaciones sólo a quienes no les exprimían.

¿Llega el mundo de lo gratis total?

No dé gratis nada que genere un valor.

Prensa en internet: ¿gratuita o no?

Es fácil pasar de pago a gratis, pero es muy difícil ir de gratis a pago. Sólo le diré que el diario que más cara cobra su publicidad también cobra en internet: *The Wall Street Journal*. Si usted regala contenidos en internet, alguien hará el negocio con ellos por usted.

LLUÍS AMIGUET



Compra tu bolígrafo solidario
y dibuja miles de ilusiones



Colabora:

Organizan:



Patrocina:



"El niño tiene derecho al juego y a las actividades recreativas propias de su edad"
Artículo 31 Convención de Naciones Unidas sobre los derechos del niño.