



‘Pricing’ de nuevos productos

Las empresas con frecuencia cobran menos de lo que podrían al momento de lanzar nuevos productos al mercado. Éste se ha convertido en un muy mal hábito.

**Michael V. Marn, Eric V. Roegner,
y Craig C. Zawada**

¿Cuánto debería usted cobrar por un nuevo producto? Cobrar demasiado, y no venderá, un problema que puede solucionarse relativamente fácil reduciendo el precio. Pero cobrar demasiado poco es mucho más peligroso: al hacerlo, las empresas no sólo renuncian a significativos ingresos y utilidades, sino que también fijan la posición del valor de mercado del producto en un nivel bajo. Y como las empresas lo han comprobado una y otra vez, una vez que los productos llegan al mercado, subir los precios resulta difícil e incluso imposible. De acuerdo a nuestra experiencia, entre el 80 y el 90 por ciento de los precios mal escogidos son muy bajos.

Las empresas cobran menos por sus productos, a pesar de que gastan millones, o incluso miles de millones de dólares para desarrollarlos o adquirirlos. Es cierto que tanto las empresas como los consumidores exigen más por menos. Por ejemplo, los precios de las computadoras personales han sido empujados a la baja a pesar de que la velocidad de sus procesadores ha aumentado y se ha ampliado su memoria. La competencia global, la mayor transparencia de los precios y menores barreras a la entrada en muchas de las industrias más atractivas han contribuido a esta tendencia. Pero estos no son los únicos problemas. Muchas empresas quieren lograr rápidamente participación de mercado o retorno sobre la inversión y con precios altos ambos objetivos pueden resultar más difíciles de alcanzar.

Estas preocupaciones animan a las empresas a tomar un enfoque incremental a la fijación de precios. Por ejemplo, si una nueva oferta cuesta un 15 por ciento más cara de elaborar que la versión antigua, las empresas cobrarán alrededor de 15 por ciento más por ella. Particularmente, en los mercados de consumo las empresas deberían fijar precios un poco más altos o un poco más bajos que los de su principal competidor.

El enfoque incremental a menudo subestima el valor de los nuevos productos para los consumidores. Por ejemplo, uno de los primeros fabricantes de lectores portátiles de códigos de barras calculó cuánto más rápido sus clientes podrían ensamblar sus propios productos si usaran lectores portátiles. Luego la compañía, tomó el precio de los lectores antiguos (es decir, de los lectores fijos) y lo incrementó proporcionalmente considerando el ahorro de tiempo. Esta estrategia también cuadraba con el deseo de la compañía de penetrar el mercado rápidamente.

Al tomar un producto ya existente como punto de referencia, la compañía subestimó el valor de un producto revolucionario. El lector portátil no sólo mejoraba los procesos existentes, sino que también permitía a las empresas rediseñar su cadena de aprovisionamiento. El factor de portabilidad y el acceso instantáneo a la información preparó el camino para el control de inventarios en tiempo real, mejoró enormemente la planificación de la logística, y posibilitó los despachos “justo a tiempo”, por lo que eliminó la necesidad de grandes inventarios. Los compradores rápidamente reconocieron que se trataba de una “ganga” y se lanzaron sobre el nuevo producto de bajo precio. La compañía, que no pudo dar abasto a la demanda, no sólo fracasó en capturar el “valor total” de su lector, sino que fijó las expectativas del precio del mercado en un nivel muy bajo. Una sola mala decisión fácilmente borró mil millones de dólares o más en potenciales utilidades para la industria.

Los análisis basados en las diferencias de costo y las mejoras en los procesos forman parte del “rompecabezas”, como también la comprensión del entorno competitivo. Pero las buenas decisiones en materia de pricing se basan en un enfoque “expansivo” en vez de uno incremental. Antes de concentrarse en un precio que promete la mayor rentabilidad a largo plazo, las empresas deberían saber el precio más alto y más bajo que podrían cobrar por sus nuevos productos. Los análisis de precio-beneficio deberían abordarse en las fases iniciales del ciclo de desarrollo de nuevos productos, cuando se realizan los primeros estudios de mercado, pues no sólo permiten a las empresas averiguar si las barreras de precios pueden hacer inviables sus productos, sino que también les ayudan a guiar su desarrollo indicando cuáles son los atributos por los que los clientes están dispuestos a pagar más.

Explorar toda la gama de alternativas en materia de precios

En el caso de los productos que copian a otros ya existentes en el mercado (los productos del tipo “yo también”) o que ofrecen pequeñas mejoras (productos evolutivos), el margen de acción para maniobrar es relativamente pequeño, y el enfoque incremental puede servir para aproximarse al precio óptimo (véase el cuadro de texto titulado “Posición de lanzamiento”). No obstante, también en este caso podemos dejar de ganar mucho dinero. El cobrar sólo un 1 por ciento menos que el precio óptimo por un producto puede significar una pérdida de aproximadamente 8 por ciento de su potencial utilidad operativa¹. Y cuanto más nuevo sea un producto, más importante es para las empresas tomar una visión amplia de las posibilidades de pricing.

El precio máximo

Dado que los enfoques incrementales tienden a concentrarse en el extremo inferior del rango de precios, las empresas deberían empezar por definir el extremo opuesto del rango. Este precio tope basado en los beneficios de un producto podría probar no ser realista: podría no haber suficiente mercado a ese nivel o podría dejar demasiado espacio a los competidores, o inclusive los clientes podrían ser lo suficientemente fuertes como para exigir una mayor porción del valor creado por el producto². Pero al establecerse este techo se asegurará que todos y cada uno de los potenciales niveles de precio sean discutidos.

Para establecer un precio techo, resulta esencial lograr un claro entendimiento de los beneficios de un producto para sus consumidores. El valor de algunos beneficios, como los ahorros en materias primas, puede ser cuantificado fácilmente. Pero otros, particularmente el valor de los beneficios en procesos y aquellos obtenidos a través de las relaciones de la empresa (como las opciones de compra en línea o la reputación de marca), deben ser evaluados a través de investigación de mercado.

Las herramientas avanzadas de marketing (por ejemplo, el análisis “conjoint” y los mapas de percepción³), permiten evaluar cuánto valor cada beneficio ofrece a los clientes. Las empresas deben asegurarse de que su investigación vaya más allá de meras comparaciones con puntos de referencia conocidos. Muchos proveedores confían demasiado en sus

¹ Este análisis está basado en estadísticas promedios para las compañías del S&P 1500. Ver Michael V. Marn, Eric V. Roegner and Craig C. Zawada “The power of pricing,” *The McKinsey Quarterly*, 2003 Número 1, págs. 26-39.

² Ralf Leszinski y Michael V. Marn, “Setting value, not price,” *The McKinsey Quarterly*, 1997 Número 1, págs. 98-115.

³ El análisis “conjoint” examina las ventajas y desventajas directas entre atributos de productos que compiten entre sí. Los mapas de percepción, que evalúan beneficios de distintos productos que pueden no ser sustitutos directos entre sí, buscan identificar los beneficios no ofrecidos por los otros productos.

Posición de lanzamiento

Una de las fases más críticas (y que con frecuencia se convierte en una traba a la hora de lanzar un nuevo producto) consiste en comprender la verdadera naturaleza de éste. Sea cual sea su categoría de precios, el producto llegará al mercado en una de tres siguientes posiciones.

1. **Producto revolucionario:** el producto es tan nuevo que crea su propio mercado. Se requiere habilidad para cuantificar y explicar los beneficios del producto a un mercado no probado.
2. **Producto evolutivo:** actualizaciones y mejoras a productos existentes son productos evolutivos por naturaleza. Si el nuevo producto proporciona muchos beneficios nuevos a un precio muy bajo, puede desencadenarse una guerra de precios.

3. **Producto "yo también":** realizar un análisis de costos minucioso y disponer de un conjunto definido de clientes objetivo es necesario para evitar fracasos con este tipo de productos que ponen a la compañía en línea con el resto del mercado sin añadir nuevos beneficios.

Con demasiada frecuencia sucede que las empresas exageran los beneficios de sus nuevos productos vendiendo como si se tratara de algo revolucionario lo que en el mejor de los casos, sólo es evolutivo, y sin reconocer en la mayor parte de los casos, que en realidad sólo están alineándose con las ofertas de sus competidores. Por ello resulta clave hacer una evaluación interna y honesta de la posición de un producto, puesto que existen distintas estrategias de pricing apropiadas para cada una de las tres posibilidades.

percepciones internas, que en ocasiones y de forma no intencionada desvían sus esfuerzos a la hora de testear al mercado. Por lo tanto, mientras se formula una investigación y se escriben las preguntas para un estudio de mercado, una empresa debería asegurarse de que tales preguntas cubran un amplio rango de posibilidades. De lo contrario sus esfuerzos podrían servir solamente para confirmar los beneficios señalados por quienes desarrollan el producto o la información anecdótica recopilada por la fuerza de ventas.

Para obtener una medida más exacta de los beneficios ofrecidos por un producto—y así calcular su verdadero precio techo—la investigación de mercado debe diseñarse para obtener más retroalimentación abierta de la que usualmente puede ser adquirida a través de cuestionarios de preguntas con alternativas o técnicas de ventajas y desventajas, puesto que ambos métodos pueden limitar las respuestas. Por ejemplo, una revolucionaria válvula de paso a vapor de alta presión que ideó un fabricante de sistemas de control de vapor de alta presión para las centrales nucleares incrementó la confiabilidad y redujo la complejidad de sus sistemas de administración de agua. Al comienzo, la empresa empleó técnicas de ventajas y desventajas para estudiar el mercado: la empresa describió los beneficios técnicos de la nueva válvula y trató de calcular cuánto pagarían los clientes comparándola

con una válvula destinada para otro uso. La mayor parte de estas técnicas determinaron que se justificaba un premio de 20 a 25 por ciento sobre el precio.

A continuación la empresa volvió a hacer su investigación para ampliar su visión, haciendo preguntas más abiertas para determinar cuánto valor entregaría la válvula a los sistemas de negocio de sus clientes. En vez de comenzar pidiéndoles que compararan la nueva válvula con una ya existente, la empresa buscó evaluar el costo en que incurrián sus clientes cada vez que interrumpían el funcionamiento de sus sistemas de acuerdo a sus planes de mantenimiento y el papel que la nueva válvula podría desempeñar reduciendo el número de estas interrupciones. Cuando la empresa tuvo un panorama más completo de los nuevos beneficios—el cual estaba basado en datos de sus clientes—preguntó cuánto estarían dispuestos a pagar los consumidores por ellos. Esta vez, los clientes dieron una cifra que fue varias veces el precio de la válvula existente. Como resultado, el proveedor tuvo un panorama más exacto de sus alternativas de pricing.

El precio mínimo

El método de costo más margen suele considerarse pobre, pero desempeña un rol esencial al establecer el precio piso para las opciones de pricing de una compañía. Un análisis preciso de costos por unidad más un margen representando un retorno sobre la inversión mínimo a aceptar, permite obtener un razonable nivel mínimo de precios para un nuevo producto. Si el mercado no los acepta, la empresa debe replantearse la viabilidad del producto.

Aunque el modelo de costo más margen es bien conocido, las empresas suelen equivocarse en dos áreas. Primero, cuando lo usan para analizar sus costos, sorprendentemente no consideran todos los costos que deberían asociarse al producto. Por ejemplo, se tiende a pasar por alto los gastos de investigación y desarrollo asociados a una categoría de productos (incluyendo gastos de proyectos incompletos) y gastos de compra de insumos asociados a nuevos productos. Como parte necesaria de cualquier programa de desarrollo, estos elementos deben incluirse en el cálculo de costos. Segundo, las proyecciones de mercado excesivamente optimistas pueden crear estimaciones erróneas de costos, particularmente en el caso de los costos fijos⁴.

Usualmente, el rango de alternativas más pequeño en pricing es el de los productos “yo también”. Por lo tanto, las empresas que los usan para

⁴Charles Roxburgh, “Hidden flaws in strategy,” *The McKinsey Quarterly*, 2003 Número 2, págs. 26–39.

alinearse a las demás deben tener especial cuidado para evaluar sus costos correctamente y comprender los supuestos que subyacen de estos cálculos. Un pequeño error puede impedir para siempre que los productos resulten rentables. Por ejemplo, si la viabilidad de un producto depende de los ahorros de costos generados por las economías de escala, un mal cálculo del tamaño del mercado o de un segmento de clientes podría ser desastroso.

El tamaño del mercado

Similares estudios se necesitan para medir el tamaño del mercado o de los segmentos de mercado para varios precios tanto en el techo como bajo éste. El instinto podría sugerir que cuanto menor sea el precio, mayor será la demanda, pero no siempre es así. Los precios promedios, por ejemplo,

Precios de penetración

Con cada nuevo producto, las compañías caen en la tentación de generar participación en el mercado de manera rápida a través de una estrategia agresiva de precios bajos—esta táctica se conoce como fijación de precios de penetración. Pero la obsesión por incrementar los volúmenes de ventas con frecuencia lleva a sacrificar rentabilidad y posiblemente desata guerras de precios. Por ello, en general es preferible mantener la presión para incrementar los precios y promover una adecuada conducta de fijación de precios dentro de la industria. En algunos pocos casos, sin embargo, el factor precio puede ser la herramienta adecuada para vencer a la competencia.

Alto valor para el cliente, elasticidad

El primer caso en el que resulta legítimo fijar precios de penetración es en mercados nuevos o poco desarrollados en los que los beneficios que brinda un producto nuevo son altos y los clientes son particularmente sensibles a las variaciones de precios. El proveedor que logre generar presencia en el mercado antes que la competencia podrá aprovechar la demanda latente, expandir su participación y posicionarse como líder de mercado. El precio puede ser el mejor mecanismo para implementar esta estrategia, especialmente en mercados en que los costos de cambio son elevados y no hay estándares

preestablecidos de productos; AOL, por ejemplo, inició sus operaciones con precios muy bajos y luego fue incrementándolos con el correr del tiempo.

No obstante, esta estrategia puede resultar riesgosa. Si las decisiones de los consumidores se ven influenciadas más por los beneficios que por los precios, implementar una estrategia de precio de penetración sólo puede causar un impacto negativo. Los medios de comunicación, el sector de alta tecnología y la industria farmacéutica brindan numerosos ejemplos de lanzamientos de productos y tecnologías a través de políticas agresivas de precios con el fin de obtener participación de mercado, que luego se pierde en manos de los competidores que lanzan productos más modernos o levemente mejorados.

En sectores como estos, donde prima la eficacia técnica, los proveedores que fijaron sus precios por debajo de las expectativas de los consumidores, sacrificaron sin sentido su rentabilidad.

Costo de atención

Otro de los casos en que podrían aplicarse precios de penetración es cuando los costos de atender a un cliente caen de manera abrupta—en general, como efecto de la curva de aprendizaje o economías de escala—al mismo tiempo que aumentan los

podrían situar un producto en la zona muerta—muy baratos para los clientes preocupados por la calidad y muy caros para los cazadores de gangas.

Por ejemplo, una empresa ofreció un nuevo sistema de administración de datos que señaló podría ahorrar a las grandes corporaciones cientos de millones de dólares anualmente. Pero para penetrar el mercado rápidamente, lanzó el software principal con un costo de licencia para empresas menor a 100.000 dólares al año⁵. Los clientes potenciales no tomaron en serio la promesa de la empresa. Si las promesas eran ciertas, el precio de su software debería haberse situado en el mismo rango que otros paquetes de planificación de recursos empresariales (ERP⁶), que cuestan un millón de dólares o más.

volúmenes y disminuyen los costos fijos y variables por unidad. Si los costos disminuyen más rápido que los precios, eventualmente los márgenes deberían aumentar.

Sin embargo, cuando la participación de mercado de una compañía crece, la competencia suele reaccionar rápidamente utilizando precios bajos para minimizar su pérdida de mercado o para ingresar en el mercado. El resultado de ello puede ser una presión constante para reducir los precios que torne inalcanzables los márgenes esperados. Cabe recordar también que debe prestarse suma atención en aquellos casos en que el principal factor para la aceptación de un producto son los beneficios y no el precio.

Las limitaciones de capacidad constituyen otro peligro latente para las compañías que buscan alcanzar bajos costos de atención. Si los precios de penetración generan un nivel de demanda que la compañía no puede satisfacer, se sufre un doble perjuicio: se pierden márgenes innecesariamente ya que la oferta disponible podría haberse vendido a precios más elevados y los errores o demoras en las entregas—uno de los factores que integra la percepción general de los beneficios de un producto—podrían socavar la satisfacción del cliente.

Competencia débil

Fijar precios de penetración podría también resultar un mecanismo adecuado en los casos en que los competidores de una compañía cuentan con una estructura de costos más elevada o se encuentran sujetos a acuerdos de distribución que limitan su libertad para fijar precios. En la industria de materiales básicos, por ejemplo, los proveedores Europeos y Asiáticos han logrado en distintas oportunidades captar participación de mercado utilizando precios de penetración una vez que sus estándares de pureza y logística alcanzaron los niveles mínimos aceptables, ya que los productores de los países desarrollados no podían competir con el bajo costo de su mano de obra.

El mercado de consumo de computadoras personales de Estados Unidos ofrece un claro ejemplo: Dell Computer desarrolló una estructura de bajos costos (y eliminó los costos de intermediación) vendiendo computadoras personales a pedido, directamente a los clientes, por teléfono o por Internet. Dado que sus rivales no pudieron igualar sus bajos costos, la participación de Dell en el mercado creció rápidamente y pudo incluso asegurarse márgenes más altos que sus rivales.

⁵ La empresa consideraba que el precio se ajustaba al costo, pero en realidad estaba subestimando sus verdaderos gastos.

⁶ Enterprise resource planning.

El estimar el tamaño de un mercado en varios puntos de precio clarifica el rango de opciones de pricing, sugiere qué modelos de precio usar en cualquier punto de precio y volumen, e incrementa la exactitud de las estimaciones de rentabilidad a lo largo del espectro y de los cálculos de costos unitarios necesarios para definir el precio piso.

Fijar el precio de salida

Una vez que una compañía ha analizado toda la gama de opciones de precios y luego de determinar el tamaño del mercado dentro de su rango, ya está en condiciones de fijar el precio de lanzamiento. Es normal que una compañía se vea tentada a apuntar al segmento más amplio de mercado dentro de ese rango. Sin embargo, la maximización de volúmenes no necesariamente conduce a la maximización de utilidades (ver recuadro “Precios de penetración”, en la página anterior). En particular, existen cuatro aspectos relativos a la fijación de precios de nuevos productos que indican que no se debe apuntar al mercado más amplio, en especial cuando ello lleva a fijar un precio bajo.

Precio de referencia

El precio de lanzamiento menos los descuentos y otros incentivos determinan el primer punto de referencia en el mercado para establecer el valor del producto según su fabricante. El precio de referencia le indica al mercado cuál es el valor real de un nuevo producto para una compañía con mayor precisión que cualquier comunicado de prensa, frase promocional o catálogo de ventas. Un precio de referencia excesivamente bajo puede llegar a poner en riesgo la rentabilidad a largo plazo—un precio bajo puede acelerar la penetración del mercado, pero los bajos márgenes finalmente sacrifican la ganancia que podría haberse obtenido con un precio más elevado una vez armada la cartera de clientes. Un precio de referencia bajo es particularmente perjudicial cuando no es coherente con la posición de valor que la compañía intenta alcanzar o si se ha subestimado la demanda.

La reacción de la competencia

En el caso de productos evolutivos, un precio bajo que modifique significativamente la participación de mercado probablemente desencadenará una perjudicial guerra de precios: la competencia no puede reaccionar inmediatamente e incrementar los beneficios que brindan sus propios productos por lo que, en lugar de ello, en general deciden bajar los precios⁷. En tanto un precio de referencia más alto sugiere que el foco de la compañía se ubica en las utilidades más que en la participación de mercado y, por lo tanto, la reacción inmediata de los competidores puede ser baja o nula.

⁷Robert A. Garda y Michael V. Marn, “Price wars,” *The McKinsey Quarterly*, 1993 Número 3, págs. 87–100.

Estrategia de gestión del ciclo de vida

Cuando un segmento “early adopter” está dispuesto a pagar un sobreprecio por un producto, el fabricante podrá evaluar la posibilidad de fijar un precio de lanzamiento más alto para captar el plus de valor, y planificar posteriores reducciones para atraer a los “latecomers”. Esta estrategia permite generar mayores ingresos durante el ciclo de vida de un producto al mismo tiempo que ayuda a las empresas a nivelar la demanda y la capacidad de producción de un nuevo producto.

Canibalización

Además, las compañías deben evaluar el impacto que los nuevos productos tendrán sobre los ya existentes. Cuando un producto existente aún es viable, las compañías pueden intentar resolver el problema de la canibalización fijando un precio de lanzamiento más elevado para el nuevo producto y apuntando a un segmento menor de clientes. Por el contrario, cuando se va a sacar una línea de producto del mercado, lo conveniente será que el precio de lanzamiento del nuevo producto sea más bajo para captar a los clientes que consumían el producto discontinuado lo más rápido posible.

Ingresar en el mercado

La presentación de un precio en el mercado requiere de una comunicación inteligente y de paciencia. Es posible que resulte particularmente difícil explicar el valor y los beneficios de productos revolucionarios a compradores escépticos. Sin embargo, independientemente de las condiciones que deba enfrentar un nuevo producto, las empresas deben evitar que una estrategia de precios inadecuada debilite su propuesta de valor.

La suerte que corra un producto entre los primeros seis meses y el año de su ingreso en el mercado es de vital importancia para su posición de valor. Durante este período especialmente, las empresas deben llevar un control estricto de sus operaciones de fijación de precios, incluidas las transacciones individuales. Por ejemplo, la aplicación de descuentos, que es una práctica de rutina en el caso de líneas de productos continuos, podría sabotear el precio de referencia de un nuevo producto.

Aun cuando sea necesario impulsar un producto de manera rápida, la gerencia podrá hacerlo sin sacrificar el precio de referencia o la percepción de valor que se tiene del producto en el mercado. Una técnica frecuente consiste en ofrecer a los consumidores muestras sin valor comercial o entregar el producto a grupos reducidos de clientes con un alto perfil o gran influencia en el mercado. Otra alternativa consiste en ofrecer el producto para que los clientes lo prueben de manera gratuita durante un determinado

tiempo. Ambas técnicas permiten agilizar la penetración en el mercado del producto sin necesidad de bajar el precio de referencia. Por otra parte, recurrir a los tradicionales descuentos es un error ya que efectivamente reducen el precio de referencia, y al mismo tiempo generan dudas acerca de los beneficios que brinda el producto.

Las respuestas a los interrogantes sobre el precio de un nuevo producto no pueden postergarse hasta el final del ciclo de desarrollo. Estas preguntas constituyen una parte esencial del proceso de desarrollo de los mismos y es necesario obtener respuestas para poder determinar su rentabilidad. En la actualidad, las compañías suelen ignorar la magnitud del potencial que representa la fijación de precios. La determinación de los precios de lanzamiento en base a análisis de costos y estudios de mercado confiables puede brindarle a la gerencia la confianza necesaria para atravesar la turbulencia inicial que en general acompaña a todo nuevo producto, y permitirle afirmar su valor real. **Q**

Mike Marn y **Eric Roegner** son socios en la oficina de McKinsey en Cleveland; **Craig Zawada** es un socio de McKinsey en la oficina de Pittsburgh. Copyright © 2003 McKinsey & Company.
Todos los derechos reservados.