ENTORNO

Iniesta (lese): “Hemos pasado de tener activos a pedir sólo su derecho de uso”

Francisco Iniesta, profesor de la escuela de negocios, advierte sobre la necesidad de fragmentar aún más los precios para alcanzar al máximo de público posible y, sobre todo, buscar nuevas ventanas que permitan obtener ingresos más allá del periodo de altas de abonados.

M.Menchén
19 jul 2018 - 04:59

Iniesta (lese): “Hemos pasado de tener activos a pedir sólo su derecho de uso”

¿El pago por uso es una amenaza? ¿Tienen sentido los abonos o hay que desestacionalizar los periodos de ventas? Francisco Iniesta lleva años analizando estos fenómenos en lese, escuela de negocios de la que es director en Madrid y donde también es profesor del departamento de dirección comercial. Licenciado en Derecho por la Universidad de Murcia y doctorado por la Universidad de Boston, su especialidad son la gestión de canales de distribución y el lanzamiento de nuevos productos. “El deporte podría tomar ejemplo del ciclo de venta de una productora como Marvel”, apunta.

Esta semana hemos tenido el Amazon Prime Day, cada vez hay más campañas de promociones y uno ya no sabe cuándo es más barato comprar. ¿Se ha creado un círculo vicioso en torno a las campañas de promociones? Tiene todo el sentido del mundo que, habiendo más transparencia y alternativas, los precios se adapten. La gestión dinámica de precios es que cada uno pague a lo que uno estaría dispuesto a transaccionar. Deben buscar el precio óptimo para cada uno y eso es más fácil ahora con la tecnología. Hoy puedes ajustar cada vez mejor el precio a cada individuo, y estas campañas que vemos en el fondo tratan de descubrir el precio al que cada uno estaría dispuesto a pagar.

¿Tiene sentido la lógica de los clubes deportivos de establecer precios fijos tanto para los abonos como para las entradas? Los precios nunca han sido fijos, existen precios para distintos segmentos. Al final del día se trata de fraccionar aún más, quizás con un precio para el que vive a 40

kilómetros y necesita ese incentivo, otro para el que lleva 25 años como socio, etcétera. Hay mil maneras de hacerlo. Si hay 200 asientos, te encontrarás 200 precios en un avión, recordaba United Airlines, y ese podría ser un buen ejemplo de precios dinámicos para ajustarse.

Iniesta: “Las entidades deben buscar el precio óptimo para cada uno y eso es más fácil ahora con la tecnología”

En el deporte son pocas compañías las que se están atreviendo, pensando que es un servicio, el del espectáculo deportivo, que nadie más puede ofrecer en su ciudad... La situación es distinta si esa entidad está en disposición de demandar precios más altos o políticas de precios menos adaptadas. Una marca fuerte ha sido la gran contraria a los vaivenes en los precios. Cuando hay mucha demanda, el problema es cómo definir quién entra. Se parecería más a una subasta de quien admito en mi club. Serían precios al alza.

¿Qué impacto cree que está teniendo el pago por uso en las organizaciones dirigidas al gran consumo? ¿Puede suponer una pérdida de ingresos o únicamente los fragmenta? Es una grandísima tendencia que vamos a ver más. En el mundo digital se ha instaurado el concepto de la fluidez: pasamos de tener activos a derechos de acceso a los mismos. Sería una manera más de acceder a ese algo. Antes teníamos álbumes y ahora pagamos Spotify. Eso es muy dramático cuando hablamos de productos que se pueden ofrecer de forma gratuita. Ese fenómeno es mucho más amplio que el pago por uso. Es una especie de dilución del sentido de la propiedad. Aquello por lo que pago es por atributos del producto que igual antes eran más difíciles de lograr, como el acceso o el cuidado.

¿Sería recomendable que optaran por mayor flexibilidad, precios dinámicos o abonos que vayan más allá del completo o media temporada? Seguramente haya un mercado para ese abono anual, pero también para hacerlos más líquidos. Se podría establecer un derecho a una serie de entradas, paquetes más reducidos, y seguro que hay modos de hacerlo. Si tú construyes un esquema de pago por uso, eso permitiría tener disponible a gente que quisiera utilizar únicamente una parte de todos los derechos que tiene un pase de temporada.

Iniesta: “Seguramente haya un mercado para ese abono anual, pero también para hacerlos más líquidos y buscar otros paquetes”

¿Este nuevo perfil de consumidor cómo ha transformado las políticas comerciales? Antes la decisión de comprar un coche era pedir un crédito de 20.000 euros y ahora es si me acerco a Barcelona por cinco euros. Hay que ser más creativos y detectar nuevos modos de distribución. Al final del día, tengo un montón de activos en juego para poner en circulación y para hacerlo de forma muchísimo más granular. Por ejemplo, un club podría plantear subastar asientos entre los asistentes a una feria en la ciudad porque ya sé cuántas butacas del estadio no se ocuparán, o asociarme a otros eventos y proveedores para llegar a más gente. Al final del día, mi venta no es el asiento, sino mil cosas más que hacer con el activo.

¿Existen fórmulas para estirar el periodo de ventas de entidades que tradicionalmente fijan sus ingresos durante el verano para todo el año siguiente? Si se agrega el producto en ocasiones más pequeñas, ya estamos consiguiendo desestacionalizar la venta más allá del momento de los abonos en verano. En el caso de un equipo de fútbol, tienen a disposición un montón de momentos de posibles ventas para ir gestionando a lo largo del año. Cada vez que hay un fichaje o un hito puntual, es una ocasión para ganar notoriedad y hacer venta de *merchandising*. Se trata de vender el producto de forma continua y fragmentada a distintas audiencias. Si comparamos lo que es hoy la venta de estos abonos con hace treinta años, esto ha cambiado mucho y estamos aprovechando una parte mínima. Las ventas que llegaban a los clubes de *merchandising* aprovechaban otros. Los clubes antes no prestaban la misma atención a ese tipo de ingresos.

¿Qué puede aprender el deporte del cine en cuanto a fragmentación de la venta? Puede hacer una aproximación a cosas que ya sabemos que funcionan. En una película de Marvel tienes el muñeco que se distribuye en cadena de restauración, haces el videojuego, una serie corta de dibujos animados, la incursión en otra película, le das mucha publicidad y la vendes en cines, luego a videoclubes y la televisión de pago, pijamas, ropa, carpetas, etcétera. Al final, cuando analizas todo el proceso has explotado ocho o diez ventanas de un mismo evento. La película ha sido un alto en todo un camino larguísimo. Esto es el fútbol hoy. Sustituye el diablo verde por tu jugador favorito y empieza a generar historias entre ellos. El club ya no es un abono y 38 jornadas en un estadio que se ocupa cada quince días. El fútbol es el entretenimiento. Uno de los grandes *drivers* es fijarse en otras ligas que antes se fijaron en productos de entretenimiento. ¿Cuántos minutos de visión de valor añadido puedo

colocar en las distintas ventanas? Hay gente dispuesta a pagar precios muy distintos por los mismos minutos.

La industria del *fitness* también anda muy atenta a ese reto de abrir nuevas ventanas de venta...

El reto pendiente de la industria del deporte es la fragmentación de tarifas del producto. El producto de base es la experiencia vivida, pero a partir de ahí se pueden añadir más cosas. En el caso de los gimnasios, ya hay muchísimas estrategias que de hecho se hacen, como el clásico esquema de pagar por adelantado. De esta manera, la conciencia de que estás pagando se diluye en el tiempo y no te recuerdan que estás pagando constantemente, algo útil en los casos de personas que no usan el servicio con frecuencia. Hay mil estrategias de precio para gestionar bien un acceso. Se puede complementar con cantidad de productos periféricos para que el uso de la máquina no sea el fin último de la cuota del gimnasio. Todo lo que conocemos del mundo de los abonos es imitable, y las compañías de telefonía o seguros son un ejemplo. Hay que mirar a sectores que están viviendo en un momento temporal distinto al tuyo, porque a lo mejor tu problema ya lo han vivido y fijarte en lo que hicieron para sacar conclusiones.

Debido a la crisis, ¿cree que el consumidor español es mucho más sensible al precio que a la calidad del servicio?

Todas las crisis sensibilizan en el precio, pero va por barrios. Hay fenómenos generales, y la crisis económica ha sido uno súper claro. Pero luego hay muchísimas variaciones, porque no es la misma sensibilidad la del aficionado que la de un espectador puntual, o en función de la renta per cápita de las personas. La posibilidad de discriminación de precios es infinita, y las oportunidades de vender entretenimiento tiene poco parangón en esta industria.