

ENTORNO

Marco Bertini (Esade): “El deporte es un producto de valor compartido con el fan; lo necesitan para una experiencia buena”

Doctor de administración de empresas por Harvard Business School, Marco Bertini desgrana las claves para definir estrategias de definición de precios y asegura que estos planes cada vez tienen que ir más vinculados a fijar un precio en base al valor que extrae el cliente o aficionado.

Patricia López
20 feb 2020 - 04:58



Marco Bertini es profesor titular y director del Departamento de Dirección de Márketing de Esade. Considerado uno de los expertos más destacados en monetización, Bertini está especializado en estrategia de fijación de precios y toma de decisiones de gestión y del consumidor. Formado en la Universidad de Melbourne, es doctor en Administración de Empresas en Harvard Business School. “Si lo que vendo es que en mis clubes vas a quemar calorías con mi propuesta de entrenamiento de alta intensidad, tiene sentido vincular el precio al número de calorías quemadas”, afirma.

Pregunta: La crisis hizo que el primer gesto de muchos consumidores fuera mirar el precio de la etiqueta. ¿Seguimos en una sociedad en la que el factor decisorio clave es el precio?

R: Diría que no, pero cambia mucho en función de la categoría de producto servicios. Si el consumidor no ve una diferencia entre los distintos productos, se fijará más en el precio. Pero si es una categoría en la que hay innovación y el cliente lo aprecia, sí, porque el consumidor percibe una diferenciación respecto al resto de productos o servicios. La sensibilidad al precio depende asimismo del interés que tiene un cliente en un bien. También es verdad que cuando preguntas a los consumidores si son sensibles a este factor, todos te dicen que sí porque resulta absurdo comprar un producto más caro pudiéndolo hacer pagando menos. Pero está demostrado que a la hora de la compra el precio pasa a ser el segundo, tercer o cuarto factor más relevante, es decir que el cliente español es mucho menos sensible al precio de lo que pensamos. La relación precio-calidad es más relevante a ojos del consumidor.

Más allá del coste de producción, ¿cómo se puede definir un precio que sea fiel al valor del producto o servicio? ¿Y cómo se convence de eso al consumidor?

Lo primero es que decidir los precios en función del coste es mala idea, porque los costes fijan el precio mínimo para cubrir los gastos, y ya está. Las empresas deben ver cuál es la sensibilidad de las personas al precio de sus productos o servicios, por lo que deben analizar y recoger datos para dibujar la curva de demanda. En el deporte, para definir un precio que sea fiel al valor creo que hay que dinamizarlos dependiendo del pico de la oferta en ese momento. Otra opción es experimentar, que es algo que conlleva más de riesgo. Si eliges dos gimnasios de características parecidas y en uno de ellos cambias el precio y analizas qué impacto tiene en las ventas. Y todo ello, sin dejar de analizar qué valor estoy aportando al cliente.

Marco Bertini (Esade): “El deporte debería dinamizar sus precios en función de la demanda de cada momento”

¿Cómo se le puede hacer entender al cliente el valor que se le aporta?

Ahí es importante el marketing. Puede ser a través de campañas de publicidad, o usando el precio de manera creativa para enfatizar tu propuesta de valor. Por ejemplo, si soy un gimnasio y mi propuesta de valor es que la gente sea muy *fit*, muy sana, quizás puedo poner precios con descuentos que van en función de cuánta salud tiene cada abonado. Si lo que vendo es que en mis clubes vas a quemar calorías con mi

propuesta de entrenamiento de alta intensidad, tiene sentido vincular el precio al número de calorías quemadas. Es decir, hacer algo con tu precio que subraye tu propuesta de valor y, así, enseñas a los clientes que el dinero que pagan depende del *core* de tu oferta.

Las promociones y rebajas se han extendido a todo el año y no a momentos puntuales.

¿Bajar el precio implica destruir valor?

Depende. Bajar el precio es dar valor a través del factor dinero. Pero si entiendes el valor como calidad del producto, no estás dando valor. Hay que tener en cuenta de que si pongo a la venta el mismo producto a un precio más bajo es mejor para el cliente, sí, pero desde el punto de vista psicológico crea un efecto que mantiene al cliente a la expectativa porque piensa: “si están haciendo promociones constantemente, ¿no será mejor esperar unos meses más?”. Ahí es cuando el cliente hace estrategia y cambia su rutina de compra. Es un error de estrategia de precio de las empresas llegar a esa situación.

¿Por qué?

Cuando una empresa baja sus precios busca un objetivo, ya sea colocar un producto que no se vende, atraer a público que no le compra, etcétera. Pero si no lo miden bien, pueden acabar bajando el precio y que sólo venga la misma gente que le compraba antes, pero a un precio más barato. Es decir: compra el mismo tipo de consumidor que hubiera comprado antes a un precio no rebajado. La clave de las promociones desde la óptica de la empresa atraer a un tipo de consumidor que no podías conseguir con el precio anterior.

¿Distorsiona la realidad del coste de productos y servicios ese permanente estado de promoción?

Ese es el otro factor psicológico. Cuando ves tantos descuentos puedes pensar muchas cosas, como por ejemplo que la empresa no consigue vender, que no es bueno, que la gente no compra o que la empresa está desesperada. Por otro lado, el consumidor es consciente de que la empresa jamás vendería a bajo coste, así que cuando baja los precios piensa “antes vendía a un precio por el que se llevaba aún más margen”. Por ese motivo, puede sentirse engañado.

Con Google cualquiera de nosotros puede conocer mejor el valor de los productos/servicios, medirlo y asignar un precio, ¿con las tecnologías también es más fácil diseñar estrategias de precios acertadas y efectivas?

Sí, porque la tecnología da transparencia. Una tarjeta de fidelidad permite a la empresa conocer mejor al cliente, cómo y dónde consume, y, en base a esa información, ofrecerle un precio en particular o una promoción que sé que va a trabajar. Del mismo modo, el comprador puede comparar precios de cada proveedor, la calidad del

servicio o producto y, si ve algunas tácticas de precio que no le gusta, puede compartirlo en redes, de modo que hoy día sale mucho más caro a las empresas diseñar estrategias de precio poco éticas.

Marco Bertini (Esade): “En la industria deportiva los precios han sido estáticos porque la creación de valor se comparte con el fan”

El mundo del deporte ha sido muy estático en cuanto a precios, con cuotas y abonos como pilar del negocio. ¿Por qué?

Hasta ahora ha sido estático por dos motivos: porque no había tecnología, y porque el mundo del *sports&entertainment* ha ido más tarde porque la creación de valor de un producto o servicio es algo muy compartido con el cliente o fan. Una cosa es vender una botella de agua, y otra es vender el Barça, porque el producto Barça es una experiencia compartida con el cliente, el fan, puesto que él aporta valor a la experiencia al estadio. Y prueba de ello es que, si no hay nadie en el estadio, la experiencia no es tan rica ni tan apasionante como cuando el recinto está lleno. Por eso digo que hay que ir con cuidado con tus públicos, porque la clientela tiene algo que decir. El Liverpool FC intentó subir el precio de su abono y tuvieron que frenarlo porque su base de fans se quejó.

¿Vamos a hacia un sistema de precios dinámicos en función de la oferta y la demanda? Totalmente. No es tan fácil dinamizar los precios, pero el coste en sí está bajando y creo que cada compañía, ya sean gimnasio o clubes deportivos, debería prever cuál es el beneficio de hacerlo. Por ejemplo, si tienes un club de fitness que se llena a partir de las seis de la tarde y que por la mañana está vacío, estaría bien apoyarse en el sistema de precios dinámicos para atraer a más público por la mañana. En este contexto, ¿qué sentido tiene establecer precios fijos?

Las nuevas generaciones prefieren pagar sólo por lo que consumen y no atarse con contratos. ¿Qué impacto cree que está teniendo el pago por uso en las organizaciones dirigidas al gran consumo?

Es un impacto bueno, pero creo que hay que ir más allá y pensar en el pago por el valor que extrae el cliente. Es algo que pasará en el futuro. Ahora las compañías apuestan por suscripciones fijas o por el pago por uso porque así se aseguran pagar los recibos, a proveedores, etcétera. Pero también es una realidad que hay gimnasios que han empezado a cobrar a los clientes en base a las calorías quemadas, aprovechando que con la tecnología se pueden medir muchas cosas, incluido el valor.

Y eso permite ganar eficiencia.

¿Cree que los negocios se sienten seguros con el sistema de pago en base al valor que aportan?

Si la compañía teme a este sistema es porque duda de su verdadera aportación de valor. Si por el contrario confía, no le temerá porque estará cobrando en función a lo que aporta al cliente.

Sin embargo, algunas compañías nacieron apostando por el pago por uso y al final han optado por ofrecer una tarifa mensual según el número de entradas o accesos a un gimnasio. ¿Está el consumidor español preparado para entender este tipo de pago? Hay que gestionar ese cambio. Quizás la mejor opción es ofrecer las dos vías, de modo que aquellos que acuden puntualmente al centro tengan la opción de pago por uso, y aquellos que acuden con frecuencia paguen una tarifa plana, es decir, la cuota tradicional.

¿Qué puede aprender el sector del deporte (clubes deportivos de élite, gimnasios) de industrias como la de las aerolíneas, los hoteles en los que la dinamización de precios está a la orden del día?

Lo deberían aprender de ellos, porque el contexto es el mismo: un producto que, si no usas, caducas. Hay un partido del Barça y si no se consigue llenar el estadio no habrá otra oportunidad para ese partido. Las aerolíneas son las mejores en esto porque lo inventaron ellos.

Los gimnasios tradicionalmente han ofrecido una tarifa base, pero poco a poco se ha ido ampliado o fragmentando. ¿Vamos hacia una estructura de precios compuesta, compleja y heterogénea? ¿O seguirán definiendo un sistema de tarifas más simple? Sin duda vamos hacia un sistema de tarifas heterogénea, porque cada cliente entiende el valor de un producto de una determinada manera, porque todos somos diferentes. Si como empresa puedo personalizar el precio al cliente, lo hago para capturar ese valor. Creo que esa variedad del valor hay que capturarla y, para hacerlo, se puede recurrir a distintas fórmulas: experimentar, tener distintos tipos de abonos, aportar más servicio o mejorar el producto, etcétera. Si sólo tengo un precio pasan dos cosas: habrá personas que pagarían mucho más y que no lo hacen porque sólo tengo un precio, y por el contrario habrá personas que no puedan ser mis clientes porque no puedan permitírselo al ser un precio demasiado caro para ellos. Si personalizas el precio, puedes llegar a un público más amplio.