

¿Cuánto está dispuesto a pagar tu cliente?

Define tu PRECIO con orientación al MERCADO

Entendemos como precio la cantidad de dinero que un consumidor está dispuesto a invertir para disfrutar de un servicio o poseer un determinado bien.

EN MAYOR O MENOR MEDIDA todos los clientes son susceptibles al precio, sin embargo, en no pocas ocasiones son sensibles a pagar más en el caso de conseguir los beneficios de la compra o percibir otros adicionales. Como se aprecia en la figura 1, el precio no es más que la punta del iceberg en la ecuación precio-valor percibido por el cliente, y la predisposición de éste a afrontar un gasto mayor, estará directamente relacionado con su percepción del servicio, que a su vez dependerá en buena parte de los costes, resultando por tanto la siguiente fórmula: Valor de la compra = Beneficios - Costes.

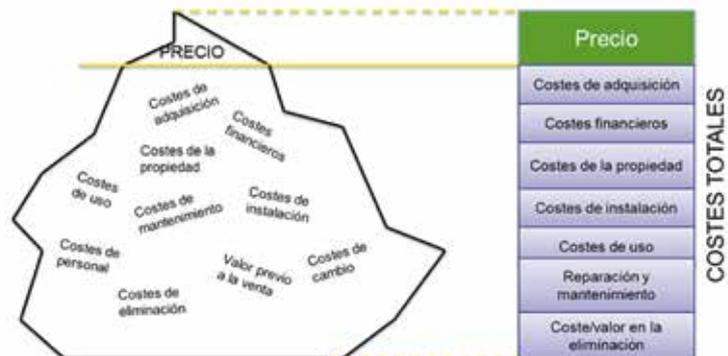


Figura 1. Ecuación Precio-Valor Percibido por el cliente (Best, R.J., 2007).

No obstante, de esta simple definición sale la compleja decisión de cuál es el precio ideal, entendido como aquél capaz de maximizar los ingresos de nuestra unidad de negocio; aunque en la mayoría de los casos será el propio mercado quien lo defina, en función del modelo de instalación que decidamos gestionar. (Figura 2).

Por tanto, a la hora de establecer la fijación de precios debemos tener en cuenta una serie de fases, puesto que esta variable será fundamental tanto en la consecución del beneficio como en el volumen de ventas.

Fases para la fijación de Precios:

Después de seleccionar el objetivo principal de la fijación de precios, que en la mayoría de las situaciones consistirá en la maximización de beneficios, debemos determinar qué tipo de cliente demandará nuestro servicio. Para ello es fundamental tener bien definida nuestra misión, con respuestas claras a preguntas como: ¿a quién quiero dirigirme? y en función de ello ¿qué les quiero ofertar? Las variables que afectan a la sensibilidad del precio van a ser muy diferentes. No será lo mismo si tenemos un estudio de entrenamiento personal especializado en corrección postural que si gestionamos un gimnasio low-cost. La hiper-especialización del primer modelo hará que el cliente perciba una mayor dificultad para comparar el servicio con otras experiencias en instalaciones deportivas, además de la dificultad de encontrar productos o servicios sustitutos. Este hecho generará en el cliente una menor sensibilidad al precio, por tanto, podemos considerar que la demanda será menos flexible en este tipo de modelos, posicionados en cubrir las necesidades de un pequeño nicho del mercado en el que podremos fijar precios más altos.

La tercera fase a tener en cuenta para la fijación de precios es la estimación de costes. En este caso, los centros low-cost con una estrategia de optimización de costes son capaces de obtener un margen económico positivo con una fijación de precios bastante baja; media de 19,86€ + IVA en el caso de España. En un principio y con la crisis en su estado más álgido, orientaban su precio fundamentalmente al coste, buscando



Figura 4. Influencia del conocimiento de mercado y de la competencia en el establecimiento de precios. (Best, R.J., 2007).



Figura 2. Precios medios según modelo de negocio en España. Precio sin IVA. (Elaboración propia a partir de MAS y UAH, 2016).



Figura 3. Fases para la fijación de precios.

aquellos consumidores sensibles a las reducciones de precios sin importarles en demasía la calidad o el servicio percibido. Para ello no era necesario una gran comprensión del mercado, bastaba con conocer el potencial de la demanda del sector que a día de hoy cuenta con más de 5 millones de abonados y sin un gran conocimiento de la competencia por entonces.

Esto afecta a la cuarta fase, donde actualmente el conocimiento del mercado y sus consumidores además de los movimientos de la oferta, están influyendo directamente en los

precios. El mayor conocimiento actual del cliente y el aumento competitivo del sector están incidiendo en una mayor exigencia del servicio ofrecido, que mejore la experiencia del cliente. Como cita Michael O’Leary, CEO de Ryanair en una entrevista reciente; “ya no basta con ofrecer los precios más bajos. Debemos proporcionar una buena experiencia a los clientes”, afectando a una mayor diversificación de precios orientados al mercado y su evolución.

Ante este escenario, los centros que cobran precios más altos deben justificar este posicionamiento con un mayor prestigio, una instalación más agradable, mejor equipamiento, programas de mayor calidad, ofertas de clases más extensas, la capacidad profesional del personal, una mejor experiencia del cliente, etc.

En la fase cinco, a la hora de fijar los precios nos podemos apoyar en dos métodos en función de nuestro conocimiento del sector. Por un lado, basar los precios en una estimación del valor percibido que puedan generar nuestros servicios; para ello realizaremos una investigación de mercado a través de estimaciones del valor percibido, de manera que se pueda fijar un precio a esa valía. Por otra parte, podemos basar nuestra estrategia fundamentando el precio en base al fijado por la competencia, independientemente de costes y demanda, aunque puede generar una alta competitividad en la zona de influencia.

¿Cuál es entonces el enfoque ideal a la hora de fijar los precios?

Para la fase final, todo dependerá de nuestro modelo de negocio, pues como se describe en la figura 2, el mercado ya dispone de unos precios fijados, los cuales únicamente podremos no respetar si somos capaces de diferenciarnos con una propuesta de valor única incapaz de ser cubierta por la competencia o por actividades o productos sustitutos.

Sin embargo, para Brent Darden, consultor norteamericano, el éxito depende de un conjunto diverso de factores y desafortunadamente no hay una fórmula única para diferenciar un club de la competencia sobre la base del valor percibido. Cada situación es única, un club en el que los usuarios consideran que tiene un valor muy alto en un escenario puede ser considerado de manera totalmente distinta en otro entorno. Para Darden, los clubes con éxito en el establecimiento de una propuesta de valor constante tienen una cosa en común: se han identificado y definido en su lugar de mercado y toda su estrategia se basa en dicha definición. En este sentido, en la figura 4 se muestra un gran conjunto de factores que se deben tener presentes a la hora de establecer el precio con orientación al mercado.

Para un mercado altamente competitivo como el nuestro, la fijación de precios presenta nuevos retos a los operadores, donde cada vez es más necesario un alto conocimiento de la oferta y demanda, lo que hace que la diferenciación entre unos y otros, sea más importante que nunca.



Figura 5. Estrategias de fijación de precios con orientación al mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Best, R. J. (2007). Marketing estratégico. Madrid: Pearson Prentice Hall.
 Santacruz, J.A., De Santiago, Mº.A., López Novella, O., Ruiz de Gauna, F. (2016). Informe de Mercado de las instalaciones deportivas españolas. Management Around Sports.



Manel Valcarce

Máster en Administración y Dirección del Deporte.
 Ldo. Ciencias Actividad Física y el Deporte.
 Colegiado 8709.
 Diplomado en Ciencias Empresariales.
 Director Gerente Valgo Investment.
 manelv@valgo.es / www.manelvalcarce.com



Carlos Cordeiro Hernández

Responsable de Comunicación y Prensa en la Revista Gym Factory. Consultor en Valgo Investment®. Máster Universitario en Dirección y Organización de Instalaciones y Servicios de la Actividad Física y del Deporte. Graduado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte. Colegiado 55.920.