

Deloitte Review

2016



¿Quién está comprando su estrategia para la fijación de precios?

**Aplicación de los conocimientos
comportamentales para entender la
sicología de la fijación de precios.**

Por Timothy Murphy y Richard Hayes

Deloitte.

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembro, y a sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también denominada "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y de sus firmas miembro puede verse en el sitio web www.deloitte.com/about.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento financiero, gestión de riesgos, impuestos, legal, y servicios relacionados a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Deloitte presta sus servicios a cuatro de cada cinco de las empresas listadas en el ranking Fortune Global 500®, a través de una red global de firmas miembro en más de 150 países, brindando sus capacidades de clase mundial y servicios de alta calidad a clientes, suministrando el conocimiento necesario para que los mismos puedan hacer frente a sus más complejos retos de negocios. Para conocer más acerca de cómo los más de 225.000 profesionales generan un impacto que trasciende, conéctese con nosotros a través de Facebook, LinkedIn o Twitter.

Esta comunicación contiene únicamente información general, ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "Red Deloitte") están, por medio de la presente comunicación, prestando asesoría o servicios profesionales. Previo a la toma de cualquier decisión o ejecución de acciones que puedan afectar sus finanzas o negocios, usted deberá consultar un asesor profesional cualificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte se hace responsable por pérdidas que pueda sufrir cualquier persona que tome como base el contenido de esta comunicación.



¿Quién está comprando su estrategia para la fijación de precios?♦

Aplicación de los conocimientos comportamentales para entender la psicología de la fijación de precios.

**Autores: Timothy Murphy y Richard Hayes.
Ilustración por: Jon Krause.
Julio 25, 2016.**

Desempolva su texto de microeconomía y lea acerca de los “economistas”: completamente racionales, individuos que siempre calculan y toman decisiones con precisión actuarial. Los economistas ven a las tácticas de negociación de las compañías y a las promociones de ventas como desórdenes inútiles, obstáculos a evitar dado que ellos intentan maximizar su utilidad.

* Documento original: “*Who’s buying your pricing strategy? Applying behavioral insights to understand the psychology of pricing.*” Authors: Timothy Murphy and Richard Hayes. Illustration by Jon Krause. July 25, 2016. <http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-19/behavioral-insights-psychology-of-pricing-strategy.html>.

Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.

En esta línea, hace unos años, J. C. Penney decidió eliminar el ruido y ofrecer a los clientes precios más sencillos que reflejaran los “precios bajos de cada día.”¹ La venta del minorista era hacer las cosas simples, eliminar las distracciones y ofrecer precios que allanaran el camino hacia la rentabilidad al tiempo que balanceaba las demandas del mercado de consumo. Pero lo que parecía una política atractiva en PowerPoint condujo a resultados preocupantes: el tráfico del almacén disminuyó un 10 por ciento y las ventas cayeron en más del 20 por ciento.²

Si bien la retrospectiva sugeriría que esta era una mala idea desde el comienzo, en el momento pareció tan racional que los textos de economía la aconsejarían. De hecho, luego de ofrecer una fijación de precios “justa y cuadrada,” las acciones de J. C. Penney inmediatamente cayeron.³ Pero la economía comportamental nos enseña que las políticas sencillas no siempre ofrecen resultados sencillos. A diferencia de los economistas, cuando miden los méritos de una compra los humanos de manera instintiva consideran una serie de otros factores. A menudo están acostumbrados a aferrarse a puntos de referencia – esto es, confiar fuertemente en un número abierto, tal como el precio minorista sugerido por el fabricante del carro [car manufacturer’s suggested retail price (MSRP)]. También son altamente sensibles a qué tanto sus vecinos pagaron por el mismo producto. Y a materias de oportunidad. Los consumidores pueden ser volubles, y las ciencias comportamentales sugieren que esto es completamente natural, si bien no necesariamente racional.

En el caso de J. C. Penney, muchos clientes estaban acostumbrados a, y cómodos con, las prácticas típicas de fijación del precio – esto es, presentar la mercancía con puntos relevantes de precio, realizando ventas y promociones periódicas. Las buenas noticias son: desde que regresó a este modelo, las ganancias de J. C. Penney se han incrementado sustancialmente, incluso en relación con la competencia.⁴

Esos fenómenos no están confinados a solo la experiencia del comprador. El personal de ventas de la primera línea también sucumbe a los sesgos comportamentales, los cuales pueden afectar su capacidad para mantener los niveles de los precios. Esto significa que los líderes organizacionales deben esforzarse por asegurar que sus representantes de ventas estén cumpliendo con las estrategias cuidadosamente planeadas de su firma y no sucumbir a las mismas inclinaciones cognitivas. Dos fallas comunes con la fijación del precio, que las organizaciones comúnmente enfrentan:

1. **Subestimar la importancia de los puntos de referencia.** “Aferrarse” – la tendencia a dar precio desproporcionado a un número de apertura – puede orientar las reacciones de los clientes ante la fijación del precio mucho más lejos que los argumentos “objetivos.” Esto sugiere la necesidad de prestar atención estrecha tanto a la oferta de apertura como a cualesquiera percepciones externas de valor a las cuales los clientes puedan aferrarse.
2. **Permitir que los representantes de ventas se socaven a sí mismos – y a la estrategia de la organización para la fijación del precio – incluso antes de establecer el precio.** Para el personal de ventas, las pérdidas pueden parecer más grandes que las ganancias; a menudo temen perder la oportunidad de cerrar un acuerdo. “¡No podemos cargar eso!” es una preocupación común cuando el personal de ventas carece de confianza en la estrategia que la compañía tiene para la fijación de precios. Dando un paso atrás, los números pueden sugerir otra cosa.

Hay esperanza. Mediante confrontar esos errores de frente, las organizaciones pueden establecer barreras de seguridad que tengan en cuenta los sesgos comportamentales y la ejecución defectuosa. Las siguientes son algunas tácticas que los líderes pueden usar para desarrollar estrategias de fijación de precios comportamentalmente inteligentes y ayudar a sus organizaciones de ventas a llevarlas a la ejecución.

¡ES UNA TRAMPA! CÓMO LOS SESGOS COGNITIVOS OBSTRUYEN LA FIJACIÓN DE PRECIOS BIEN INTENCIONADA

“Se oye hablar de cuántos reclamos tiene un hombre en el cuarto trimestre y pienso que ello significa un tipo atornillado en los primeros tres trimestres.”⁵

- Peyton Manning

PARA los fanáticos, no hay nada mejor que un buen regreso, y nada peor que la inmensa angustia que viene de dejar que se marche desapercibido. Las personas pueden ser afectadas profundamente por la manera como algo comienza y como termina. Y esto no se detiene con el fandom.* Cuando alguien compra un carro, una de las primeras cosas que usted puede escuchar es que tanto *descuento* recibió de la lista de precios. O si una aerolínea adiciona un recargo de \$30 por una maleta adicional, un cliente quejoso puede sentir que se están aprovechando de ello (incluso si el precio total todavía es más barato que un transportador alternativo).

El rol de los puntos de referencia

Daniel Kahneman y Amos Tversky, en su trabajo ganador del Premio Nobel, demostraron que los puntos de referencia que las personas recogen tienen efectos drásticos en sus percepciones del valor.⁶ Desde entonces, la investigación adicional ha mostrado que el lazo con los puntos de referencia es incluso más profundo – que las personas a menudo se aferrarán al punto de

referencia seleccionado incluso cuando otra información relevante del mercado esté fácilmente disponible para informar su toma de decisión.

Si a las personas se les proporciona información relevante, tienen la capacidad para discernir el valor del mercado – pero nuestras tendencias cognitivas encuentran que es más atractivo aferrarse a un valor fácil-de-referenciar.

Un experimento realizado sobre valores inmobiliarios, en el cual a negociadores entrenados se les asignó ya sea el rol de vendedor o de comprador, ilustra este punto.⁷ Para informar sus negociaciones a los participantes se les dio un folleto con información relevante de la propiedad y del mercado. A cuatro grupos se les proporcionó aleatoriamente folletos que tenían una de cuatro opciones: un precio de oferta alto, un precio de oferta bajo, un precio de oferta de mercado, y sin precio de oferta. Luego que fue terminada la negociación, los resultados mostraron que tanto vendedores como compradores de manera sistemática excedieron la importancia del precio de oferta, a pesar de tener fácilmente disponible otra información relevante del mercado. Quienes tenían precios de oferta altos comenzaron con precios de apertura y negociados más altos. Lo reverse ocurrió para el grupo de precio de oferta bajo. Y, como se asumiría, se mantuvo consistente el precio de oferta consistente con el mercado. El hallazgo más interesante: quienes no tenían precio de oferta liquidaron a partir del valor de mercado esperado cuando todos ellos habían confiado en lo que era la información de la propiedad y del mercado. Esto sugiere que, si a las personas se les proporciona información relevante, tienen la capacidad para discernir el valor del mercado – pero nuestras tendencias cognitivas encuentran que es más atractivo aferrarse a un valor fácil-de-referenciar.

* Fandom: es un término de origen anglófono (formado por la voz fan y el sufijo -dom) que se refiere al

conjunto de aficionados a algún pasatiempo, persona o fenómeno en particular. (Cfr. Wikipedia) (N del t).

En esas circunstancias, no extraña que las personas prefirieran los descuentos de los puntos de referencia de J. C. Penney. Ofrecieron medios más fáciles para determinar o, más exactamente, percibir el valor del mercado – especialmente cuando otra información relevante del valor de mercado no estaba fácilmente accesible.

Una pérdida es peor que dos ganancias

Cuando se desarrollan estrategias de fijación del precio, también es importante entender cómo las personas perciben las pérdidas. De acuerdo con la teoría económica tradicional, si ganamos \$10, debemos estar tan felices dado que estaríamos molestos si perdemos \$10. En la práctica, esto raramente es el caso.

Si le fuéramos a ofrecer a usted una apuesta de \$100 lanzando una moneda, ¿usted correría el riesgo? En otras palabras, si la moneda cae por la cara, usted gana \$100, pero si cae por sello, usted pierde \$100.

La mayoría de las personas responden *no*, si bien matemáticamente sería indiferente el resultado:⁸ hay un 50 por ciento de oportunidad de ganar. Sin embargo, la idea de perder \$100 es tan desagradable que la mayoría se alejaría de la apuesta al menos que pudiera ganar al menos \$200 por el riesgo de perder \$100.⁹ Esto señala que las personas son *adversas ante la pérdida*. Odian las pérdidas dos veces que como disfrutaban las ganancias.

Incluso cuando las condiciones del mercado sugieren que los incrementos en el precio están garantizados, las personas pueden sentir igual que si estuvieran tomando ventaja de ello; en consecuencia, el sentimiento de “pérdida” perjudica aún más. El economista comportamental Richard Thaler demuestra cómo un cambio del precio basado en el mercado puede provocar sentimiento negativo del cliente.¹⁰

La mañana siguiente a una tormenta de nieve, una ferretería que ha estado vendiendo palas de nieve a \$15 eleva el precio a \$20 ¿Ello es razonable? Las personas odian ello. Ahora les hice a mis

estudiantes del MBA esa pregunta y la mayoría de ellos pensó que estaba bien. Después de todo, esa era la respuesta correcta en un curso diferente, ¿correcto? En su clase de microeconomía, se les dijo que cuando hay oferta fija, la demanda cambia hacia la derecha, y el precio sube. Ahora, ¿qué es lo que realmente hacen las empresas? Bien, después de un huracán el lugar dónde comprar más barato contrachapado será [por ejemplo] Home Depot en las regiones donde ocurrió el huracán... Y si ellos doblan el precio del contrachapado el día siguiente del huracán, buena suerte es conseguir que la gente venga y compre todas las cosas que van a necesitar para remodelar su casa.

Esto también es válido para los incrementos estándar, e incluso anticipados, en el precio. Por ejemplo, los clientes a menudo cancelan sus suscripciones de cable luego que expira el precio introductorio y realizan transición hacia precio “basado-en-el-mercado.” Y las cadenas de comida rápida a menudo sufren la reacción de los medios de comunicación sociales cuando incrementan los precios en elementos promocionales (incluso cuando el aumento de los costos de los alimentos requiere el cambio para que la cadena mantenga la rentabilidad).

El miedo a perder la venta

Si los clientes son altamente sensibles a los *dolores* de la pérdida, algunas veces independiente de las circunstancias económicas, también se puede argumentar que los representantes de ventas a menudo tienen *miedo* a la pérdida. Kahneman y Tversky usan otro ejemplo de lanzamiento-de-moneda para mostrarnos nuestra tendencia natural a evitar las pérdidas. ¿Qué se prefiere?¹¹

- Escenario A: un 50 por ciento de oportunidad para ganar \$1,000 y un 50 por ciento de oportunidad para ganar nada.

- Escenario B: Un solo pago de \$450.

Bajo las circunstancias, la mayoría escoge asegurar el pago de \$450, si bien matemáticamente el lanzamiento de la moneda es una mejor apuesta (un valor esperado de \$500). Si usted opera cada escenario cien veces, usted debe esperar un promedio de \$500 en el Escenario A (un 11 por ciento más si usted toma el Escenario B).

El personal de ventas de manera regular enfrenta escenarios donde ocurren los mismos cálculos mentales. Y a diferencia del ejemplo anterior, están haciendo una serie de apuestas donde el tamaño de muestra más grande prácticamente rebotará para su beneficio.¹²

Otro concepto refuerza el concepto de la aversión a la pérdida cuando los representantes de ventas negocian tasas de interés para préstamos a estudiantes.¹³ Antes de participar en la negociación, a la fuerza de ventas se les solicitó identificar la tasa más baja que liquidarían con el fin de ganar el negocio. Pero cuando enfrentaron la posibilidad de que el cliente sabría lo que un banco competidor ofrecería, el negociador de manera rutinaria abre la oferta a una tasa más baja y proporciona concesiones más allá de su umbral inicial solo para “ganar” el negocio del cliente – incluso sin conocer si las tasas del competidor serían más altas o más bajas. Preocupado con el riesgo de perder el negocio, ese personal de ventas falló en fijar de manera agresiva sus ofertas de apertura en la búsqueda de mayores ganancias.

FIJACIÓN DEL PRECIO POR PARTE DE HUMANOS

Dadas esas tendencias y trampas en la fijación del precio, ¿cómo las organizaciones pueden fijar el precio de sus productos y servicios para lograr rentabilidad y permanecer viables en el mercado? ¿Cómo pueden comunicar de manera efectiva el valor que está detrás de esos precios? Aquí, las lecciones de la economía comportamental pueden ser aprovechadas para crear tácticas que hablen a las intuiciones de los clientes y a los métodos de percibir el valor.

Peso del aferrarse: alterar el ancla para presentar de mejor manera su valor

Si a lo que se aferran nuestras decisiones se convierte en el punto de referencia para las percepciones del valor, las organizaciones necesitan señalar temprano ese punto de referencia.

Muchos consideran que los consumidores inmediatamente se despreocuparán por aferrarse si el ancla no está alineada con sus proposiciones personales de valor, pero la investigación señala que esto no siempre es verdadero.

Uno de los estudios más famosos de Tversky y Kahneman demuestra cómo las anclas poderosas e incluso aleatorias están influenciando las percepciones.¹⁴ A los participantes se les solicitó girar una rueda que variaba de 0 a 100. Ellos no eran conscientes de que la rueda se fija en tierra solo en 10 o 65. A cada participante entonces se le preguntó si pensaban que el porcentaje de países africanos afiliados a Naciones Unidas era más alto o más bajo que el número que giraban la rueda. Luego de responder esa pregunta, se les solicitó adivinar el porcentaje general de países africanos que eran miembros de Naciones Unidas. Si bien los participantes inherentemente entendían que el número en la rueda no tiene relación con la pregunta, no obstante eran influenciados. Quienes se detuvieron en 10 estimaron 25 por ciento en promedio, mientras que quienes lo hicieron en 65 estimaron el 45 por ciento. A este fenómeno se le refiere como *aferrarse y ajuste*.*

La conclusión no es anclar en la aleatoriedad sino, en lugar de ello, tomar el valor del producto o servicio conocido de inmediato. Mixrank, un proveedor de servicios automatizados al-interior-de-las-ventas, hace publicidad con el lema: “Encuentre sus próximos 100 clientes y obtenga en minutos la lista en su CRM.”¹⁵ Inmediatamente, las anclas de Mixrank son comunicadas de manera clara: el número de clientes que dicen lo encontrarán a usted y la cantidad de tiempo que usted ahorrará.

De manera alternativa, los estrategas del precio usan anclas para ayudarles a los clientes a valorar cuando se les estén ofreciendo una serie de alternativas. Si recientemente usted compró palomitas de maíz en un cine, usted puede haber desconocido que se basaba en anclas para tomar su decisión. ¿El tamaño grande era solo \$1 más que el medio? Si usted compró el grande basado en la diferencia mínima de precio, usted se aferró al precio del medio para determinar que el grande era un “buen negocio.”

* También: *anclarse y ajuste* (N del t).



Muchos consideran que los consumidores inmediatamente ignorarán el ancla si no está alineada con sus ofertas personales de valor, pero la investigación señala que esto no siempre es verdadero.

El precio todavía importa, pero áncelo en la justicia

Más allá de las anclas basadas-en-el-valor, el precio todavía juega un rol importante en la toma de decisiones. La economía comportamental muestra que el concepto de justicia pesa fuertemente tanto en los consumidores como en la fuerza de ventas. Por esta razón, las normas sociales y la prueba social juegan roles principales en la estimación del valor.

Para incrementar el cumplimiento de los contribuyentes, el equipo de Behavioral Insights, del Reino Unido, aprovechó la prueba social para influenciar positivamente el comportamiento. En este caso histórico, el equipo elaboró una carta dirigida a los contribuyentes que estaban atrasados con los pagos, la cual comenzó con “nueve de cada 10 personas en su ciudad pagaron sus impuestos a tiempo.”¹⁶ Quienes recibieron este mensaje pagaron 23 por ciento más rápido que quienes recibieron una carta casi idéntica sin el mensaje social de prueba. Dado este éxito, desde entonces a este experimento se la ha referido como la “frase de los 190 millones de libras.”

La prueba social puede ser aplicada tanto implícita como explícitamente a la fijación del precio de las valuaciones. Las personas toman las señales de sus pares respecto de cómo comportarse y, de manera similar, sobre cómo formar valuaciones. Aquí hay algunos ejemplos de industria sobre cómo aprovechar efectivamente

la prueba social para informar el comportamiento:

- Para demostrar el valor de sus productos las compañías de tecnología realizan eventos grandes de lanzamiento que caracterizan grandes colas de clientes ansiosos que esperan comprar el dispositivo portátil más reciente. Esos lanzamientos proporcionan una ventana a los externos, mostrándoles que muchas personas ya ven el valor en la mercancía.
- Cuando se vende una casa, ¿más tiempo de casa abierta es mejor, cierto? No necesariamente. En *Negotiation Genius*, Deepak Malhotra y Max Bazerman sugieren que minimizar los tiempos de casa abierta promueve la prueba social mediante incrementar el número de personas que simultáneamente miran la propiedad.¹⁷
- De manera explícita, muchos distribuidores de automóviles hacen referencia a las valuaciones del Libro Azul de Kelley respecto de sus negocios de vehículos usados recibidos en parte de pago, con el fin de informar a los clientes que otros están recibiendo carros usados similares.

Las personas de ventas que están en posiciones de negociación también se pueden beneficiar de esta información. Dado que muchas estrategias de

fijación del precio están orientadas por la segmentación analítica, es útil proporcionar la misma información a la fuerza de ventas en una solución de administración de relaciones con el cliente [customer relationship management (CRM)]. En nuestro propio trabajo, hemos incluido información de pares tal como datos geográficos de la fijación del precio en una serie de sistemas CRM del cliente para asegurar a los representantes de ventas que la fijación del precio es justa y exacta y, a menudo, proporcionar un punto de datos relevante para referencia de los consumidores. Esto también puede mitigar los miedos de la aversión a la pérdida, dado que las personas de ventas estarán armadas con más que su último puñado de interacciones con el cliente para informar su estrategia.

Incluso en una cantidad muy baja en dólares, la mayoría de clientes fueron capaces de escoger el valor ofrecido más alto, pero una vez que la tentación de lo gratis ingresó en la ecuación, el comportamiento racional desapareció.

Los descuentos son estupendos; gratis es mejor

Si bien las gentes disfrutaban los descuentos, conseguir algo “gratis” es una historia mucho más irresistible. Cuando algo es gratis, las personas de manera instintiva dan mayor peso al valor del elemento incluso en comparación con su precio de mercado. En economía comportamental, a esto se le refiere como el *efecto del precio cero*.¹⁸

Un estudio ilustra qué tan poderoso puede ser el efecto de precio cero cuando las personas están evaluando opciones. A los participantes se les

ofreció escoger entre dos tarjetas de regalo de Amazon: podrían recibir una tarjeta de regalo de \$20 por \$7 o una tarjeta de regalo de \$10 gratis.¹⁹

Si bien el certificado de regalo de \$20 tenía valor de \$13 ($\$20 - \$7 = \$13$) versus solo \$10 por la tarjeta gratis, todos los 65 participantes escogieron la tarjeta gratis.

De manera interesante, esto cambia cuando no hay opción gratis y los valores en dólares eran mínimos. Repitiendo el experimento, a los participantes se les ofreció ya sea una tarjeta de regalo de \$20 por \$8 o una tarjeta de regalo de \$10 por \$1.

En este escenario, la tarjeta de regalo de \$20 solo tenía un valor de \$12 (ve. \$13 en el anterior ejemplo) y la tarjeta de \$10, un valor de \$9 (más de \$7 el valor de la tarjeta gratis). En este momento, los resultados fueron muy diferentes: el 64 por ciento decidió renunciar a la tarjeta de regalo de \$10 en favor de la tarjeta de regalo de \$20 (el mejor valor).

Las implicaciones de esos hallazgos son importantes: incluso a una cantidad muy baja en dólares, la mayoría de los clientes era capaz de escoger la oferta de valor más alto, pero una vez que la tentación de lo gratis entró en la ecuación, el comportamiento racional desapareció.

Las estrategias de fijación de precio pueden beneficiarse de destacar los elementos que vienen “de la casa.” Esto puede tomar una variedad de formas. Por ejemplo:

- La membresía de Hulu y Netflix comienza con ofertas de prueba gratis por un mes. Con muchos de esos servicios estando alrededor de \$8 mensualmente, esta estrategia es más efectiva que ofrecer una oferta de prueba con descuento, tal como cuatro meses por \$2. También, cuando el período gratis termina y comienzan a pagar precios plenos, los clientes raramente sufren de aversión a la pérdida porque inherentemente entienden que gratis no puede durar para siempre.

Tabla 1. Consideraciones comportamentales y de audiencia

Consideración comportamental	Audiencia organizacional
Anclaje (aferramiento) en el valor	Para sus consumidores, establezca el punto de referencia a partir del valor de su producto o servicio. Para su fuerza de ventas, entrénelos para abrir las negociaciones resaltando la información clave del producto antes de discutir el precio.
Anclaje (aferrarse) a(en) la justicia	Para sus consumidores, use la prueba social para señalar que los pares perciben el valor en el producto o servicio. Para su fuerza de ventas, inserte el análisis de la segmentación en el sistema CRM. Esto les proporcionará a sus vendedores una línea de visión en la justicia del punto de precio.
Uso del efecto del precio cero	Para sus clientes, renuncie a descuentos en favor de servicios gratis. Esto puede incluir pruebas gratis más que tasas descontadas. Para su fuerza de ventas, inserte información sobre el servicio gratis en el sistema CRM. Si en el pasado se hizo una llamada de servicio gratis, asegure que el vendedor pueda resaltarlo.

- Southwest Airlines promueve su estrategia de fijación de precio “Trans-farency” para resaltar los servicios gratis que incluye versus sus competidores.²⁰ Enfatiza las maletas transportadas gratis y la televisión en vivo gratis junto con honorarios por cambio a cero dólares.
- Otras organizaciones promueven las contribuciones sociales que acompañan las compras del cliente. El fabricante de zapatos TOMS tiene el tema “La compañía de uno para uno.” Por cada par de zapatos comprado, un segundo par es donado a una persona necesitada a nombre del comprador y sin costo adicional.²¹

Los estrategias de la fijación del precio necesitan considerar qué anclas establecer, cómo incorporar la prueba social, y cuándo renunciar a la oferta de descuentos a favor de servicios gratis. La Tabla 1 proporciona un resumen de algunas consideraciones a tener en cuenta y qué audiencia debe recibir el mensaje.

Enmárquelo: haga que la selección sea fácil

“Tengo que tener una prodigiosa cantidad en la mente: ¡me lleva tanto como una semana, algunas veces, hacerlo!”

- Mark Twain

Esas tácticas basadas-en-el-comportamiento colocan el fundamento para implementar políticas de fijación de precio que hablan a nuestras intuiciones humanas. Sin embargo, los administradores también deben considerar de manera cuidadosa cómo las opciones son presentadas tanto al personal de ventas como a los consumidores de manera que ninguno sea confundido o abrumado con información.

Richard Thaler y Cass Sunstein, dos de los expertos que lideran la economía comportamental, describen cómo la *arquitectura de las decisiones* juega un rol clave en influencias las selecciones que las personas realizan.²² La arquitectura de las decisiones explica cómo cambios pequeños en las opciones de diseño influyen en cómo, o incluso si, se toma una decisión (vea el recuadro, “Conocimientos, derivados de la arquitectura de las decisiones, para la fijación del precio”).

ELABORE UN PLAN

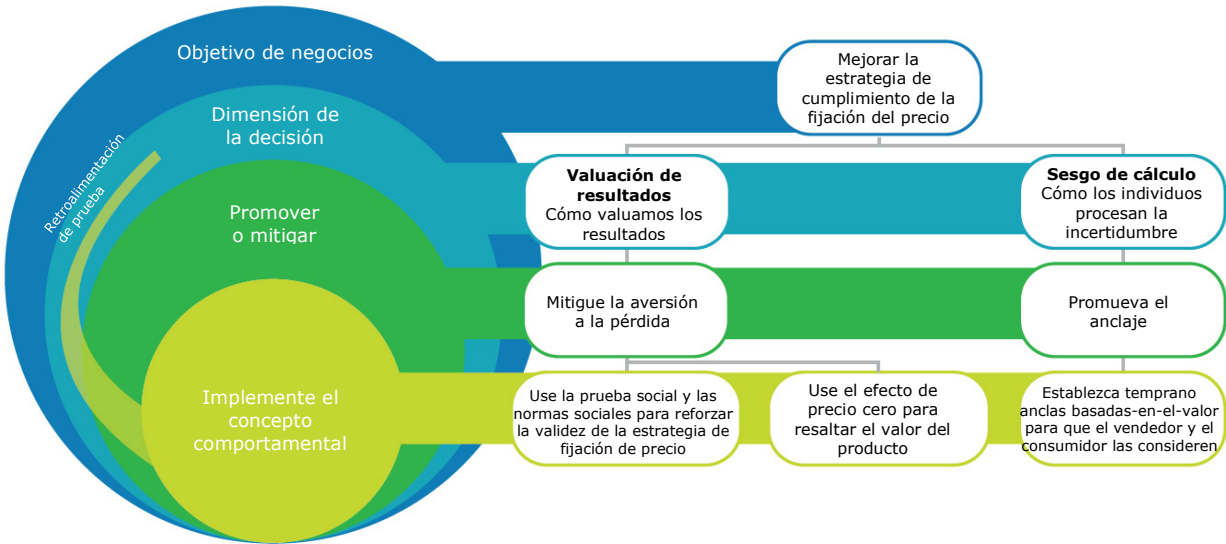
Sabemos que los puntos de referencia importan y que todos odian perder. Para navegar esas tendencias comportamentales más fácilmente en esa interacción con una estrategia cuidadosamente planeada de fijación del precio, las organizaciones deben establecer el ancla para alinearla con su propuesta de valor. Cuando consiguen la base del precio, las organizaciones deben intentar incorporar las expectativas sociales tanto del consumidor como de la fuerza de ventas. Finalmente, cuando sopesan qué descuentos ofrecer, los vendedores deben resaltar primero lo que es gratis (vea la figura 1 para un resumen de esas tácticas dentro de la estructura de la

economía comportamental, de Deloitte, para los administradores).²³

Su propia estrategia de fijación del precio puede comenzar con hojas de cálculo, segmentación del mercado, y algoritmos de alto poder, pero todo ese trabajo duro se puede perder si usted no se centra suficientemente en cómo los humanos toman las decisiones. Luego que los economistas hayan elaborado el plan, considere hacer de estos cuatro pasos una prioridad antes de lanzar:

- 1. Sea el primero en establecer el ancla, y comunique el valor cuando ancle. ¿Qué hace que el producto o servicio sea especial? Cuento esa historia.

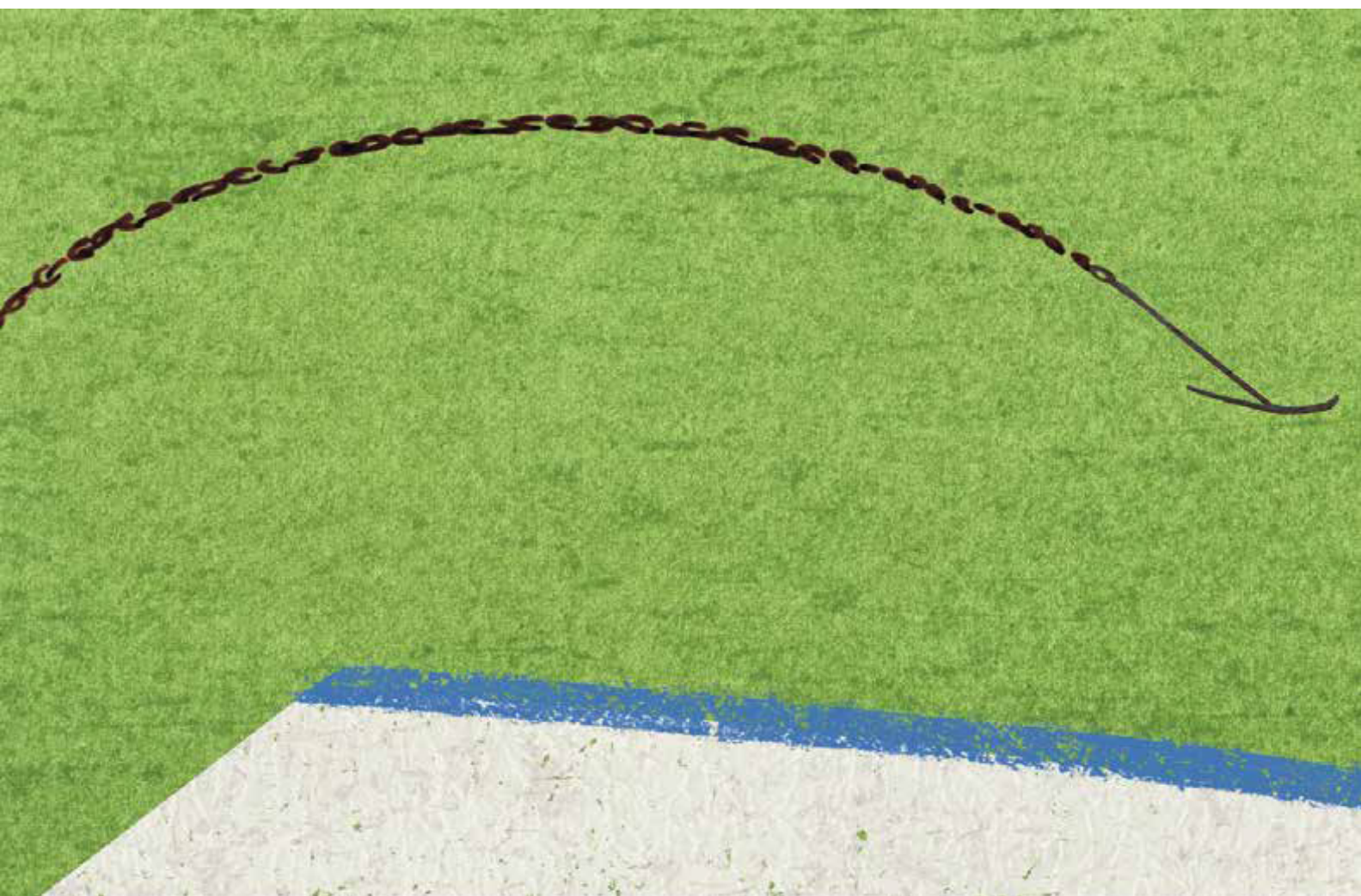
Figura 1. Resumen de conceptos



Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

CONOCIMIENTOS, DERIVADOS DE LA ARQUITECTURA DE LAS DECISIONES, PARA LA FIJACIÓN DEL PRECIO

1. **Sobrecarga de decisión.** Demasiada información puede resultar en *sobrecarga de decisión*.²⁴ Si están disponibles demasiadas opciones, tanto los clientes como el personal de ventas pueden sobrecargarse. En un experimento que involucra enjambres, los clientes era más probable que hicieran una compra si solo se les ofrecían 6 opciones versus 24.²⁵
 2. **Encuadre positivo.** Conocer que las personas generalmente son adversas a la pérdida puede ayudar a informar el mensaje de una oferta. Cuando dé la oportunidad, busque enmarcar su mensaje con atributos positivos. ¿Qué suena más atractivo cuando se compra carne molida: 5 por ciento de grasa o 95 por ciento magra?²⁶
 3. **Valores predeterminados inteligentes.** Siempre que sea posible, haga que la opción más deseable sea la decisión predeterminada. Para ayudar a combatir la sobrecarga de decisión, los predeterminados les dan a los tomadores de decisión una opción de referencia fácil. Para las inscripciones 401(k), las compañías que hicieron transición hacia las inscripciones predeterminadas (donde los participantes necesitaban "optar fuera" más que "optar en") vieron que la inscripción se incrementó del 20 por ciento al 90 por ciento en los primeros tres meses.²⁷
-



Su propia estrategia de fijación del precio puede comenzar con hojas de cálculo, segmentación del mercado, y algoritmos de alto poder, pero todo ese trabajo duro se puede perder si usted no se centra suficientemente en cómo los humanos toman las decisiones.

2. Siempre que sea posible, promueva la justicia social. Si la negociación es parte del proceso, comience con el representante de ventas y termine con el consumidor. Después de todo, si la persona de ventas no se siente cómoda cumpliendo con la estrategia, el cliente nunca la verá. Si usa segmentación analítica, haga que esos conocimientos estén fácilmente disponibles para la fuerza de ventas mediante insertarlos en el sistema CRM.
 3. Ponga de relieve las pocas cosas extra que usted ofrezca. Si las llamadas de servicio no tienen precio adicional, por ejemplo, resalte en la factura la llamada de servicio a \$0.
 4. Manténgalo simple. La arquitectura de decisión que usted establezca dirige cómo sus *stakeholders* interactuarán con su política. Asegure que es fácil de entender. Si ellos necesitan pensar demasiado, puede ser demasiado difícil.
- Muchos profesionales de la fijación del precio tienen enorme cuidado en asegurar que sus estrategias sean rentables y factibles. La economía comportamental les ayuda a hacerlas accesibles. **DR**

Timothy Murphy es gerente de investigación en Deloitte Services LP. Su investigación se centra en problemas relacionados con tecnologías avanzadas así como también las ciencias comportamentales y su impacto en la administración del negocio.

Richard Hayes es directive en la práctica de Strategy & Operations de Deloitte Consulting LLP, centrándose en desafíos de primera línea, ventas y mercadeo, fijación de precios, y rentabilidad, de organizaciones grandes. Tiene más de 30 años de experiencia de industria y consultoría para sus clientes.

Los autores desean darle las gracias a **Karen Edelman** de Deloitte Services LP por sus contribuciones a este artículo.

Notas finales

- ¹ Panos Mourdoukoutas, "A strategic mistake that haunts JC Penney," *Forbes*, September 27, 2013, <http://www.forbes.com/sites/panosmourdoukoutas/2013/09/27/a-strategic-mistake-that-haunts-jc-penney/#e76aae63a6c8>.
- ² Alexander Chernov, "Can there ever be a fair price? Why JC Penney's strategy backfired," *Harvard Business Review*, May 29, 2012, <https://hbr.org/2012/05/can-there-ever-be-a-fair-price>.
- ³ Ibid.
- ⁴ Jonathan Behr, "How J. C. Penney returned from the brink," *CBS Money Watch*, March 2, 2016, <http://www.cbsnews.com/news/how-j-c-penney-recovered-from-the-brink-of-disaster/>.
- ⁵ Mark Adickes, "Why Manning should retire, but won't," *FOX Sports*, September 27, 2011, <http://www.foxsports.com/nfl/story/why-peyton-manning-should-retire-but-wont-listen-092711>.
- ⁶ Daniel Kahneman and Amos Tversky, "Prospect theory: An analysis of decision under risk," *Econometrica* 47, no. 2 (March 1979): pp. 263–291, <http://jstor.org/stable/1914185>.
- ⁷ Roy T. Black and Julian Diaz III, "The use of information vs. asking price in the real property negotiation process," *Journal of Property Research* 13, no. 4 (1996).

- ⁸ El valor esperado es calculado como el 50 por ciento de oportunidad de ganar \$100 y el 50 por ciento de perder \$100, lo cual es \$0 ($.5 \times 100 + .5 \times -100$). Por consiguiente el individuo debe ser indiferente a realizar la apuesta.
- ⁹ Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011).
- ¹⁰ James Guszcza, "The importance of misbehaving: A conversation with Richard Thaler," *Deloitte Review* 18, January 25, 2016, <http://dupress.com/articles/behavioral-economics-richard-thaler-interview/>.
- ¹¹ Kahneman and Tversky, "Prospect theory."
- ¹² Esto bajo el supuesto de que el análisis analítico de manera correcta fija el precio del producto y de la oferta inicial.
- ¹³ Erik Hoelzl, Luise Hahn, Maria Pollai, and Jan Masak, "The effect of feedback on process and outcome of loan negotiations: Consequences on risk aversion and the willingness to compromise," *Group Decision and Negotiation* 22, no. 3, pp. 541–559 (May 2013).
- ¹⁴ Daniel Kahneman and Amos Tversky, "Judgment under uncertainty: Heuristics and biases," *Science* 185 (1974): pp. 1124–1131.
- ¹⁵ Jason Thomas, "25 companies who absolutely nailed their unique value proposition," Lean Labs, February 2, 2015, <http://www.lean-labs.com/blog/25-companies-who-absolutely-nailed-their-unique-value-proposition>.
- ¹⁶ Behavioural Insights Team, "Applying behavioural insights to reduce fraud, error, and debt," UK Cabinet Office, February 2012, <https://www.gov.uk/government/publications/fraud-error-and-debt-behavioural-insights-team-paper>.
- ¹⁷ Deepak Malhotra and Max Bazerman, *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond* (New York: Bantam Books, 2007).
- ¹⁸ Kristina Shampanier, Nina Mazar, and Dan Ariely, "Zero as a special price: The true value of free products," *Marketing Science* 26, no. 6: pp. 742–757 (November–December 2007).
- ¹⁹ Ibid.
- ²⁰ Southwest Airlines, "Low fares. Nothing to hide," <http://www.transfarency.com/>, accessed April 21, 2016.
- ²¹ TOMS, "Giving shoes," <http://www.toms.com/what-we-give-shoes>, accessed April 21, 2016.
- ²² Richard H. Thaler and Cass R. Sunstein, *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness* (New Haven, CT: Yale University Press, 2008).
- ²³ Para conocer más acerca de cómo la estructura directiva puede ayudar a los profesionales en ejercicio a navegar los conceptos comportamentales, refiérase a Timothy Murphy and Mark Cotteleer, *Behavioral strategy to combat choice overloadA framework for managers*, Deloitte University Press, December 10, 2015, <http://dupress.com/articles/behavioral-strategy-choice-overload-framework/>.
- ²⁴ Definición porporcionada por Alain Sampson, "Selected behavioral economics concepts," *The Behavioral Economics Guide 2014* (with a foreword by George Loewenstein and Rory Sutherland), 1st ed., p. 14, <http://www.behavioraleconomics.com/BEGui>.
- ²⁵ Sheena S. Iyengar and Mark R. Lepper, "When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing?," *Journal of Personality and Social Psychology* 79, no. 6 (December 2000): pp. 995–1006.
- ²⁶ Irwin P. Levin, Sandra L. Schneider, and Gary J. Gaeth, "All frames are not created equal: A typology and critical analysis of framing effect," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 76 (1998): pp. 149–188.
- ²⁷ Thaler and Sunstein, *Nudge*.