/ MARCO ANALÍTICO

Willingness to Pay

WTP; disposición a pagar

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Sin autor único; técnicas integradas con autoría propia

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Ordena las formas de medir cuánto pagaría cada segmento de clientes, ayuda a elegir la técnica adecuada y a convertir el dato en una decisión de precio.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Cuánto está dispuesto a pagar de verdad cada segmento de clientes, cómo lo sabemos con fiabilidad suficiente y qué decisión de precio se deriva de ello?

01 Problema que resuelve

Muchas empresas fijan precios sin saber cuánto pagaría el cliente. Se parte del coste más un margen, del precio del competidor o del precio del año pasado. Lo que el cliente estaría dispuesto a pagar entra, como mucho, como una opinión del equipo comercial.

La disposición a pagar (en inglés, *willingness to pay* o WTP) es el precio máximo que un cliente pagaría por un producto antes de preferir su mejor alternativa. Esta ficha explica qué es, por qué cambia entre segmentos y cómo medirla con fiabilidad suficiente para decidir. Integra las cuatro técnicas de medición más usadas y ayuda a elegir entre ellas.

Señales de que puede hacer falta:

- el precio se decide con «coste más margen» y nadie sabe si se deja dinero sobre la mesa;
- el equipo comercial pide siempre bajar precio y no hay datos para discutirlo;
- se lanza un producto sin referencia de precio en el mercado;
- se cobra lo mismo a clientes que valoran la oferta de forma muy distinta;
- se preguntó a los clientes «¿cuánto pagaría?» y la respuesta no sirvió para decidir.

WILLINGNESS TO PAY

Mide cuánto está dispuesto a pagar cada segmento de clientes, para decidir el precio con datos y no con opiniones

CADA CLIENTE PAGARÍA UN PRECIO DISTINTO | Depende del valor que obtiene y de la alternativa que tiene. Por eso se mide por segmentos.

1 · LAS CUATRO TÉCNICAS DE MEDICIÓN

Las tres primeras preguntan al cliente · la cuarta mide lo que compra

1 VAN WESTENDORP

Van Westendorp, 1976

Encuesta: pregunta el precio

Cuatro preguntas: a partir de qué precio le parece barato, caro, demasiado caro o tan barato que duda de la calidad.

Da: el rango de precios que el cliente ve razonable. No dice cuánto se vendería.

Cuándo: producto nuevo, para fijar un primer rango.

2 GABOR-GRANGER

Gabor y Granger, 1964 y 1966

Encuesta: pregunta el precio

Se pregunta si compraría a un precio; según la respuesta, se sube o se baja y se vuelve a preguntar.

Da: cuántos comprarían a cada precio y cuál da más ingresos.

Cuándo: producto que el cliente ya conoce y varios precios entre los que elegir.

3 CONJOINT ANALYSIS

Green y Rao, 1971

Encuesta: elige entre opciones

El cliente elige entre versiones con prestaciones y precios distintos. De sus elecciones se deduce cuánto paga por cada cosa.

Da: cuánto vale para el cliente cada prestación y qué elegiría el mercado.

Cuándo: decidir qué incluir en la oferta y a qué precio.

4 ELASTICIDAD

Marshall, 1890

Datos reales de ventas

Con datos reales: cuánto cambian las ventas cuando cambia el precio.

Da: el efecto de un cambio de precio en volumen, ingresos y margen.

Cuándo: hay historia de ventas con cambios de precio.

Otras vías, a menudo las más fiables en B2B

Datos de ventas y de ofertas ganadas y perdidas · Experimentos de precio · Subastas con compra real · Entrevistas de valor con clientes

¿CUÁNTAS VENTAS SE PUEDEN PERDER AL SUBIR EL PRECIO SIN GANAR MENOS?

Volumen máximo que se puede perder = subida ÷ (margen de contribución + subida)

Ejemplo: con un margen del 30 % y una subida del 5 %, se puede perder hasta un 5 ÷ 35 ≈ 14 % del volumen. Si el estudio prevé perder un 6 %, la subida compensa; si prevé un 20 %, no.

2 · DÓNDE SE FIJA EL PRECIO

- **Techo · disposición a pagar:** por encima, el cliente no compra.
- **Competencia:** ayuda a situar el precio entre techo y suelo.
- **Suelo · coste:** por debajo, perdemos dinero.

Fijar el precio sumando un margen al coste solo mira el suelo.
No dice si dejamos dinero sin cobrar ni si el cliente lo pagará.

3 · CÓMO SE USA

1. **Elegir los segmentos**
   Tres o cuatro, que el comercial sepa reconocer.
2. **Ver con qué nos compara cada segmento**
   Qué competidor o solución, y a qué precio.
3. **Reunir los datos que ya hay**
   Ofertas ganadas y perdidas, descuentos, subidas pasadas.
4. **Medir con clientes de cada segmento**
   Con la técnica del bloque 1 que responda a lo que hay que decidir.
5. **Fijar el precio entre suelo y techo**
   Comparar con la competencia y comprobar que el margen compensa.
6. **Probarlo antes de extenderlo**
   En una zona o grupo de clientes. Corregir según ventas y margen.

LO QUE EL CLIENTE DICE QUE PAGARÍA SUELE SER MÁS DE LO QUE PAGA.
En 77 estudios, un 21 % más de media (Schmidt y Bijmolt, 2020) · Ninguna encuesta mide lo que pagará de verdad · Contrastar con datos antes de decidir

Fuente: Van Westendorp (1976); Gabor y Granger (1964, 1966); Green y Rao (1971); Marshall (1890); familias de métodos: Breidert, Hahsler y Reutterer (2006); sesgo: Schmidt y Bijmolt (2020); segmentos: Ramanujam y Tacke, Simon-Kucher (2016); suelo y techo del precio: Kotler y Armstrong. Ejemplo de cálculo y síntesis visual: elaboración propia.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Van Westendorp (1976), Gabor y Granger (1964, 1966), Green y Rao (1971), Marshall (1890), Breidert, Hahsler y Reutterer (2006), Schmidt y Bijmolt (2020), Ramanujam y Tacke (2016) y Kotler y Armstrong. Ejemplo de cálculo y pasos: elaboración propia.

Cuándo aporta valor

- ✓ Fijar el precio de un producto o servicio nuevo.
- ✓ Revisar precios de una gama: subidas, bajadas o niveles.
- ✓ Decidir qué prestaciones incluir en cada versión de la oferta y cuánto cobrar por ellas.
- ✓ Estimar cuánto volumen se perdería o ganaría con un cambio de precio.
- ✓ Comprobar si hay segmentos que pagarían bastante más que otros.

> **/ EJEMPLO**
> Un fabricante de equipos de filtración industrial quiere lanzar un servicio de mantenimiento predictivo que no existe en el mercado. Preguntar «¿cuánto pagaría?» daría respuestas poco fiables. Combinar entrevistas de valor con jefes de planta y un estudio conjoint con varias configuraciones le permite ver qué prestaciones sostienen precio y en qué tipo de planta.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si la pregunta es cómo fijar el precio a partir del valor que creamos.** Medir la disposición a pagar es un insumo; decidir el precio con lógica de valor es otro trabajo: **Value-Based Pricing**.
- × **Si la pregunta es dónde nos situamos en precio frente a los competidores.** Para eso está **Price Positioning / mapa precio–valor**.
- × **Si el precio de lista no llega a la cuenta de resultados** por descuentos y condiciones: **Price Waterfall**.
- × **Si todavía no sabemos qué valora el cliente ni por qué compra.** Medir cuánto pagaría por algo que no entendemos da números sin explicación. Antes, **Jobs to Be Done** o **Voice of Customer**.
- × **Si el precio lo fija el mercado**, como en una materia prima cotizada. El esfuerzo va mejor a costes y servicio.

02 Entender

Qué es la disposición a pagar

Es el **precio máximo** que un cliente pagaría por un producto; en la literatura se llama también **precio de reserva**. No es un número fijo que el cliente lleve en la cabeza. Depende de tres cosas:

- **el valor que obtiene** del producto;
- **la mejor alternativa que tiene**: otro proveedor, otra solución o no hacer nada;
- **el contexto de compra**: quién paga, con qué presupuesto y con qué urgencia.

Por eso la definición útil es relativa: el precio por encima del cual el cliente prefiere su mejor alternativa (Kohli y Mahajan, 1991, recogido en Breidert, Hahsler y Reutterer, 2006).

> **/ IDEA CLAVE · BM**
> La disposición a pagar no se descubre preguntando por un número. Se estima comparando lo que ofrecemos con lo que el cliente haría si no nos comprara.

VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume la herramienta. Arriba, la idea de partida: cada cliente pagaría un precio distinto, según el valor que obtiene y la alternativa que tiene; por eso se mide por segmentos. A la izquierda (1), las cuatro técnicas de medición, con lo que da cada una y cuándo usarla; debajo, otras vías que en B2B suelen ser más fiables, y el cálculo de cuántas ventas se pueden perder al subir el precio sin ganar menos. A la derecha, arriba (2), dónde se fija el precio: entre el suelo del coste y el techo de la disposición a pagar, con la competencia como referencia; abajo (3), cómo se usa, en seis pasos. El aviso recuerda que lo que el cliente dice que pagaría suele ser más de lo que paga.

Por qué varía entre segmentos

Dos clientes pueden comprar lo mismo y estar dispuestos a pagar precios muy distintos. Las razones más frecuentes:

- **Obtienen un valor distinto.** Una hora de parada cuesta mucho más en una planta a tres turnos que en una a uno.
- **Tienen alternativas distintas.** Quien tiene tres proveedores homologados paga menos que quien solo tiene uno.

- **El producto pesa distinto en su coste.** Cuanto más pesa, más se mira el precio.
- **Quien decide no es quien paga.** En B2B, el usuario valora las prestaciones; compras, el precio.
- **El riesgo percibido es distinto.** Si un fallo sale caro, se paga más por seguridad.

> / CONSEJO · BM
> Una disposición a pagar media rara vez describe a un cliente real. Hay que medirla por segmento. Si la dispersión dentro de un segmento es muy grande, probablemente la segmentación está mal hecha (**Customer Segmentation**).

> / NOTA
> Ramanujam y Tacke, de Simon-Kucher, proponen segmentar a los clientes directamente por su disposición a pagar, junto con sus necesidades y el valor que obtienen. Recomiendan pocos segmentos, que tengan sentido para el negocio, que se puedan describir con facilidad y a los que se pueda vender (*Monetizing Innovation*, 2016).

> / CONSEJO · BM
> En la práctica suelen bastar tres o cuatro segmentos, siempre que el equipo comercial sepa reconocer a cuál pertenece cada cliente.

Declarada frente a revelada

Breidert, Hahsler y Reutterer (2006) ordenan los métodos de medición en dos familias:

- **Revelada.** Se deduce de lo que los clientes hacen: datos de ventas, experimentos de precio, subastas.
- **Declarada.** Se deduce de lo que dicen en una encuesta. Puede ser **directa**, cuando se pregunta por el precio (Van Westendorp, Gabor-Granger), o **indirecta**, cuando el cliente elige entre opciones y el precio se deduce de sus elecciones (Conjoint Analysis).

La revelada refleja decisiones reales, pero solo existe para productos y precios que ya se han vendido. La declarada permite estudiar productos que no existen y precios no probados, pero el cliente no paga nada al responder.

Los sesgos de preguntar directamente por el precio

La misma revisión recoge los problemas principales de las preguntas directas:

- **El foco en el precio es poco natural.** En una compra real, el cliente mira también prestaciones, marca y servicio.
- **La respuesta puede ser estratégica.** Se exagera por prestigio o se rebaja para influir en el precio.
- **Lo que se dice no siempre se hace.** La intención de compra predice mal la compra real.
- **Es una tarea difícil**, sobre todo con productos complejos o nuevos.
- **Las respuestas son poco estables.** Los compradores conocen mal los precios de lo que compran poco.

La diferencia entre la disposición a pagar declarada y la real se llama **sesgo hipotético**. La investigación muestra que existe también en los métodos indirectos, no solo en las preguntas directas (ver Profundizar).

> / IMPORTANTE · BM
> Ninguna técnica de encuesta mide la disposición a pagar real. Todas tienden a dar una estimación con sesgo al alza (ver Profundizar). Hay que leerla como orden de magnitud y como diferencia entre opciones y segmentos, y contrastarla con el mercado antes de comprometer una decisión grande.

Las cuatro técnicas integradas

Se presentan en orden de complejidad creciente, no de importancia. Cada una tiene su propia autoría.

---

1 Van Westendorp Price Sensitivity Meter

Autoría. Peter H. van Westendorp, economista neerlandés, la presentó en el Congreso de ESOMAR de 1976 (*NSS-Price Sensitivity Meter (PSM): A new approach to study consumer perception of prices*). La describió como una técnica para medir la **percepción** del precio.

Cómo funciona. Se hacen cuatro preguntas sobre el producto: a qué precio empezaría a parecer barato; a qué precio empezaría a parecer caro; a qué precio sería tan caro que no se compraría; y a qué precio sería tan barato que haría dudar de su calidad. Con las respuestas se dibujan curvas acumuladas. Sus cruces

delimitan un **rango de precios aceptables** y dos puntos de referencia: el **precio de indiferencia** (tantos lo ven barato como caro) y el llamado **precio óptimo** (tantos lo ven demasiado barato como demasiado caro).

Cuándo usarla. En fases tempranas, para conocer el rango que el mercado considera razonable para un concepto nuevo. Es barata y rápida.

Qué da. Un rango de precios aceptable. No da volumen ni ingresos.

Límites.

- Mide percepción, no compra. El propio autor señaló que quedaba trabajo por hacer sobre la relación entre percepción y comportamiento.
- Evalúa el producto aislado, sin competidores a la vista, y sirve para muy pocas variantes a la vez.
- El «precio óptimo» es el punto de menor rechazo, no el que maximiza ingresos o margen.

> **/ PARA TENER EN CUENTA** · BM
> Hay extensiones posteriores que añaden preguntas de probabilidad de compra para estimar ingresos. Si se usa una, hay que decir que es una extensión y no el método original.

2 Gabor-Granger

Autoría. Procede de los trabajos de los economistas André Gabor y Clive W. J. Granger sobre la respuesta del consumidor al precio: *Price sensitivity of the consumer* (*Journal of Advertising Research*, 1964) y *Price as an indicator of quality: report on an enquiry* (*Economica*, 1966). Estudian la relación entre precio y disposición a comprar, y cómo un precio demasiado bajo hace dudar de la calidad. El protocolo que hoy se aplica con su nombre es una sistematización posterior de la práctica de investigación de mercados.

Cómo funciona. Se muestra el producto con un precio y se pregunta si se compraría. Según la respuesta, se sube o se baja el precio y se vuelve a preguntar. Al agregar las respuestas se obtiene, para cada precio, el porcentaje que compraría: una **curva de respuesta de compra**. Multiplicada por el precio, muestra qué precio da más ingresos.

Cuándo usarla. Con productos que el cliente ya entiende, cuando hay que elegir entre varios precios concretos.

Qué da. Una curva de demanda aproximada y el precio que maximiza ingresos según las respuestas.

Límites.

- El precio con el que se empieza condiciona el resultado.
- Quien responde percibe que es un juego de precios, y eso resta realismo.
- Normalmente no se muestran competidores.
- Como toda pregunta directa, tiende a exagerar la intención de compra.

3 Conjoint Analysis

Autoría. Nace en la psicología matemática: Luce y Tukey formularon la medición conjunta en 1964. Paul E. Green y Vithala R. Rao la introdujeron en marketing en 1971 (*Journal of Marketing Research*), y Green y V. Srinivasan la sistematizaron en dos revisiones de referencia (1978 y 1990).

Cómo funciona. No se pregunta por el precio. Se presentan versiones del producto que combinan atributos (prestaciones, marca, plazo, servicio) y precios, y la persona las ordena, las puntúa o, en la variante basada en elecciones, **elige** entre ellas. De sus elecciones se estima cuánto aporta cada atributo a la preferencia. Como el precio es un atributo más, cada prestación se puede traducir a dinero y se puede simular qué elegiría el mercado con distintas ofertas.

Cuándo usarla. Cuando la decisión es **qué incluir en la oferta y a qué precio**: versiones, paquetes, niveles de servicio, comparación con la competencia.

Qué da. El peso de cada atributo, la disposición a pagar por cada mejora y simulaciones de cuota con distintas combinaciones de oferta y precio.

Límites.

- Es la técnica más cara y la que más conocimiento experto exige.
- Solo admite un número limitado de atributos bien definidos, y solo mide lo que se incluye en el diseño: si falta el atributo que decide la compra, el resultado engaña.
- Necesita muestras de cierto tamaño, difíciles de reunir en muchos mercados B2B.

- También tiene sesgo hipotético.

4 Price Elasticity

Autoría. La elasticidad-precio de la demanda es un concepto clásico de la economía, que se atribuye a Alfred Marshall (*Principles of Economics*, 1890).

Cómo funciona. Mide cuánto cambia la cantidad vendida cuando cambia el precio: variación porcentual de la cantidad dividida entre variación porcentual del precio. Si una subida del 10 % reduce las ventas un 20 %, la elasticidad es −2. La demanda es **elástica** cuando el volumen cambia proporcionalmente más que el precio, e **inelástica** cuando cambia menos. La **elasticidad cruzada** mide cómo cambian nuestras ventas cuando cambia el precio de un competidor.

Cuándo usarla. Cuando hay historia de ventas con cambios de precio, o se pueden hacer pruebas en el mercado. También se puede derivar de un Gabor-Granger o de un conjoint.

Qué da. Una medida de sensibilidad al precio que se traduce directamente en volumen, ingresos y margen.

Límites.

- Necesita variaciones de precio suficientes y limpias; en muchas empresas medianas no existen.
- Separar el efecto del precio del de la promoción, la estacionalidad o la competencia exige análisis cuidadoso.
- Vale para cambios pequeños cerca del precio actual; extrapolarla a cambios grandes es arriesgado.
- No dice por qué el cliente reacciona así.

Otras vías para conocer la disposición a pagar

No se desarrollan como técnicas en esta ficha, pero conviene tenerlas presentes:

- **Datos de ventas y de ofertas.** Precios netos, tasa de éxito de ofertas por nivel de precio, clientes perdidos tras una subida. En B2B suele ser la fuente más fiable y la menos aprovechada.
- **Experimentos de precio.** Probar precios distintos en zonas, canales o grupos comparables y medir la respuesta. Dan disposición a pagar revelada, pero exigen control y pueden generar conflictos con clientes.
- **Subastas y mecanismos con compra real.** Quien responde compra de verdad si su oferta supera un precio sorteado, como en el mecanismo de Becker, DeGroot y Marschak (1964). Incentivan respuestas sinceras, pero son difíciles de aplicar fuera del consumo.
- **Entrevistas de valor en B2B.** Conversaciones con clientes para entender qué problema resuelve la oferta, cuánto les cuesta ese problema y qué alternativa tienen. No dan un número estadístico, pero explican el porqué y alimentan el cálculo del valor económico para el cliente (**Customer Value Proposition**).

Qué no es

- **No es el precio.** La disposición a pagar es un dato del cliente; el precio es una decisión de la empresa que tiene en cuenta además costes, competencia y estrategia.
- **No es una cifra única.** Es una distribución: cada segmento, y cada cliente, tiene la suya.
- **No es lo que el cliente dice.** Lo declarado es una estimación con sesgo; lo que se busca es lo que haría.

Dónde encaja en la decisión de precio: suelo, techo y competencia

Kotler y Armstrong resumen así los límites del precio: lo que el cliente percibe que vale el producto fija el techo, y los costes fijan el suelo. Entre los dos, la empresa decide teniendo en cuenta los precios de los competidores y otros factores. La disposición a pagar es, por tanto, el techo del precio.

- **Por encima del techo,** el cliente no compra o se va a su alternativa.
- **Por debajo del suelo,** cada venta pierde dinero.
- **La competencia** ayuda a situar el precio entre los dos: es la alternativa con la que el cliente nos compara.

Fijar el precio sumando un margen al coste (el método llamado *cost-plus*) solo mira el suelo. No dice si el cliente pagaría más, y entonces se deja dinero sin cobrar, ni si pagará ese precio, y entonces no se vende. Hinterhuber (2008) lo considera el enfoque más débil, porque no tiene en cuenta ni a la competencia ni el valor para el cliente. Simon-Kucher coincide: suele dejar dinero sobre la mesa porque no aprovecha la disposición a pagar del cliente.

/ EVIDENCIA

Aun así, es muy frecuente. Hinterhuber (2008) promedió una veintena de estudios publicados entre 1983 y 2006 en Estados Unidos, Europa y Asia: de media, el 44 % de las empresas fijaba sus precios a partir de la competencia, el 37 % a partir del coste y solo el 17 % a partir del valor para el cliente. Son datos antiguos y de muestras distintas. Indican un orden de magnitud, no la situación actual.

/ IDEA CLAVE · BM

El coste hay que conocerlo, pero no decide el precio. Lo deciden el valor para el cliente, que fija el techo, y sus alternativas, que lo sitúan frente a la competencia. Precio por valor y precio por competencia no son excluyentes: Simon-Kucher recuerda que los precios de la competencia sirven como dato para decidir por valor.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

/ NOTA · BM

Secuencia práctica para medir la disposición a pagar y llevarla a una decisión. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir de la literatura citada; ninguno de los autores de las técnicas la formuló como procedimiento.

1 **Escribir la decisión que se quiere tomar**
Precio de un lanzamiento, subida, diseño de versiones o precio por segmento. La decisión determina la técnica, no al revés.

2 **Definir los segmentos que se medirán por separado**
Con las razones de variación explicadas en Entender.

3 **Identificar la alternativa de referencia de cada segmento**
Qué haría el cliente si no nos comprara.

4 **Revisar primero los datos que ya existen**
Precios netos, ofertas ganadas y perdidas, reacción a subidas anteriores. A veces bastan.

5 **Elegir la técnica según la decisión, la fase y los datos**
Con la guía del kit. Si la decisión es importante, combinar una vía declarada y una revelada, o una cuantitativa y una cualitativa.

6 **Diseñar el estudio con cuidado**
Describir el producto como lo vería el cliente, mostrar alternativas cuando se pueda, hablar con quien decide y no probar precios que nunca se cobrarían.

7 **Leer los resultados con el sesgo en mente**
Tratar lo declarado como un techo y fijarse más en las diferencias entre segmentos y opciones que en el nivel absoluto.

8 **Traducir el dato a efectos sobre el negocio**
Para cada opción de precio: volumen esperado, ingresos y, sobre todo, margen de contribución (ver el kit).

9 **Llevar el resultado a la decisión de precio**
La disposición a pagar dice hasta dónde se puede llegar; dónde situarse depende del valor que se quiere capturar (**Value-Based Pricing**) y de la posición frente a los competidores (**Price Positioning / mapa precio–valor**).

10 **Comprobar en el mercado y aprender**
Aplicar el precio en un ámbito limitado cuando sea posible, medir la respuesta real y corregir.

/ NOTA · BM

El visual resume estos diez pasos en seis.

/ NOTA

En un producto nuevo, conviene medir pronto, antes de cerrar el diseño. Es la tesis de Ramanujam y Tacke (2016): diseñar el producto alrededor del precio, y no ponerle precio cuando ya está hecho. Recomiendan plantear la conversación con el cliente como una conversación sobre valor, preguntar el porqué de cada respuesta y fijarse en toda la distribución de respuestas, no solo en la media. Un estudio de Simon-Kucher y la Professional Pricing Society con más de 1.600 directivos concluyó que el 72 % de los productos nuevos no alcanzaba sus objetivos de beneficio; las empresas con más éxito integraban el precio en el proceso de innovación desde el principio (Global Pricing Study, 2014). Es una encuesta de la propia firma, no un estudio independiente.

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM

Dónde buscar la información en una empresa mediana:

- **ERP y facturación:** precios netos por cliente y evolución del volumen tras cambios de precio.
- **CRM y registro de ofertas:** ofertas ganadas y perdidas por nivel de precio y motivo de pérdida.
- **Equipo comercial:** objeciones de precio por tipo de cliente, contrastadas con los datos.
- **Clientes:** entrevistas con usuarios y con quien decide, no solo con compras.
- **Distribuidores e instaladores:** ven varias marcas y saben qué diferencias de precio acepta el cliente.

Kit práctico

Guía para elegir técnica

SITUACIÓN	TÉCNICA QUE SUELE ENCAJAR	POR QUÉ
Concepto nuevo, sin referencia de precio, fase temprana	Van Westendorp y entrevistas de valor	Da un rango con poco coste; las entrevistas explican el porqué.
Elegir entre varios precios de un producto conocido	Gabor-Granger	Da una curva de respuesta de compra y el precio de más ingresos según las respuestas.
Decidir qué incluir en la oferta, versiones o paquetes, frente a la competencia	Conjoint Analysis	Traduce cada prestación a dinero y simula elecciones con competidores.
Revisar precios de productos con historia de ventas	Price Elasticity con datos propios	Se basa en comportamiento real.

SITUACIÓN	TÉCNICA QUE SUELE ENCAJAR	POR QUÉ
B2B con pocos clientes y compras complejas	Entrevistas de valor y datos de ofertas; conjoint solo si la muestra lo permite	Las muestras pequeñas no sostienen técnicas estadísticas.
Decisión grande e irreversible	Dos vías distintas y una prueba en el mercado	Ninguna técnica sola da fiabilidad suficiente.

> / CONSEJO · BM
> Las técnicas se combinan con frecuencia: por ejemplo, Van Westendorp para acotar el rango y Gabor-Granger o conjoint para elegir dentro de él.

Checklist de diseño del estudio

- ☐ ¿Está escrita la decisión que se tomará con el resultado?
- ☐ ¿Se mide por segmentos, con muestra suficiente en cada uno?
- ☐ ¿Responde quien decide la compra, y no solo quien la negocia?
- ☐ ¿Se muestran alternativas cuando la técnica lo permite?
- ☐ ¿Los precios probados son precios que la empresa cobraría?
- ☐ ¿Hay una vía de contraste con datos reales o con el mercado?

Cálculo del volumen que se puede perder

Con un margen de contribución m (en porcentaje del precio actual) y una subida de precio s (en porcentaje), el volumen puede caer hasta $s / (m + s)$ sin que baje el margen total.

> / EJEMPLO
> Con un margen de contribución del 30 % y una subida del 5 %, el volumen puede caer hasta un 5 / 35 ≈ 14 %. Si el estudio indica una pérdida del 6 %, la subida compensa; si indica un 20 %, no. *(Cálculo aritmético con cifras inventadas para explicar la idea.)*

Plantilla de síntesis

SEGMENTO	ALTERNATIVA DE REFERENCIA	TÉCNICAS USADAS	CONFIANZA (ALTA / MEDIA / BAJA)

SEGMENTO	DISPOSICIÓN A PAGAR ESTIMADA (RANGO)	QUÉ LA EXPLICA	IMPLICACIÓN DE PRECIO

Preguntas de conclusión

- ¿Qué segmentos pagarían claramente más y por qué?
- ¿Qué prestaciones sostienen precio y cuáles no se pagan?
- ¿Qué parte del resultado es fiable y qué parte depende de respuestas sin contraste?
- ¿Qué volumen perderíamos con la opción preferida y qué margen ganaríamos?
- ¿Qué haríamos distinto mañana si esta conclusión es correcta?

Ejemplo de una buena conclusión

> / EJEMPLO
>
> Fabricante de envases técnicos para laboratorio.
>
> «Los laboratorios hospitalarios aceptan un precio entre un 8 % y un 12 % superior al actual si garantizamos entrega en 24 horas; los laboratorios privados de análisis no pagan nada por ese plazo. El rango sale de un estudio Van Westendorp y de las ofertas de los dos últimos años: en hospitales no hemos perdido ninguna por precio con diferencias menores del 10 %. Proponemos una versión con entrega garantizada para hospitales, mantener el precio en laboratorios privados y probarlo primero en una región.»

Una conclusión así permite decidir. «La disposición a pagar media es de 4,20 euros», no.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Tomar la respuesta a «¿cuánto pagaría?» como precio	Precios basados en respuestas sesgadas e inestables.	Usar técnicas estructuradas y contrastar con datos reales.
Medir una media para todo el mercado	Un precio que no encaja con ningún segmento.	Medir por segmentos definidos antes del estudio.

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Elegir la técnica antes que la decisión	Resultados que no responden a lo que había que decidir.	Escribir primero la decisión.
Leer el «precio óptimo» de Van Westendorp como el de máximo beneficio	Se fija un precio de mínimo rechazo, no de máximo margen.	Usarlo como rango; decidir con volumen y margen.
Preguntar solo a compras	Se mide la presión de negociación, no el valor.	Incluir a usuarios y a quien decide.
Olvidar la alternativa del cliente	Se mide un valor absoluto, no diferencial.	Definir la alternativa de cada segmento.
Decidir solo con ingresos	Una bajada que sube ingresos puede destruir margen.	Calcular el efecto sobre el margen de contribución.
Un conjoint con atributos mal elegidos	Falta lo que decide la compra y el resultado engaña.	Definir atributos con entrevistas previas (**Jobs to Be Done**, **Voice of Customer**).

Limitaciones

- **Toda medición declarada tiende a tener sesgo al alza.** Las técnicas lo reducen, no lo eliminan.
- **En B2B con pocos clientes, las técnicas estadísticas pierden fuerza**; ganan peso las entrevistas y los datos de ofertas.
- **La disposición a pagar cambia** con la competencia, el ciclo económico y la propia comunicación de la empresa.
- **Medir no es decidir.** La decisión exige además costes, estrategia y reacción de la competencia.
- **Las técnicas más fiables son las más caras** y exigen conocimiento experto que muchas empresas medianas no tienen dentro.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners consideramos la disposición a pagar el concepto más importante para fijar precios. Muchas empresas siguen poniendo el precio con el método cost-plus: suman un margen a sus costes. Los costes hay que conocerlos, pero fijar así el precio es un error. No sabemos si estamos dejando de ingresar lo que podríamos, ni si el cliente comprará al precio al que salimos.

Por eso analizamos la disposición a pagar de cada segmento y la cruzamos con la paridad competitiva, es decir, con los precios a los que venden los competidores. Para medirla hacemos análisis con clientes, con las técnicas de investigación de precios que recoge esta ficha.

La trabajamos junto con **Value-Based Pricing**, que fija el precio según el valor que obtiene el cliente, y con **Price Waterfall**, que muestra cuánto ingresamos de verdad de cada cliente tras descuentos y condiciones. La disposición a pagar dice hasta dónde puede llegar el precio. La cascada dice cuánto de ese precio llega de verdad a la cuenta de resultados.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

La medición de la disposición a pagar suele entrar en un trabajo de precios, en un lanzamiento o en la revisión de una gama. Aporta el dato del cliente que las decisiones de precio necesitan. No es la estrategia de precios: es una de sus piezas.

La lógica del orden es sencilla: primero se decide a quién nos dirigimos; después se entiende qué valora ese cliente; luego se mide cuánto pagaría; y, por último, se decide el precio y se comprueba que llega a la cuenta de resultados.

> / **NOTA** · BM
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. Los autores de las técnicas integradas no las conectaron con estas herramientas.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Customer Segmentation.
Define los grupos de clientes que se medirán por separado.

2 Jobs to Be Done y Voice of Customer.
Explican qué busca el cliente y ayudan a elegir los atributos que se medirán.

3 Willingness to Pay.
Estima cuánto pagaría cada segmento y por qué prestaciones.

4 Value-Based Pricing.
Convierte el dato en una decisión de precio basada en el valor.

5 Price Waterfall.
Comprueba que el precio decidido no se pierde en descuentos y condiciones.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Elements of Value (B2C + B2B)** → si hay que identificar qué tipos de valor pueden sostener un precio más alto.
- **Customer Value Proposition** → en B2B, para calcular el valor económico para el cliente que explica su disposición a pagar.
- **Kano Model** → si hay que distinguir prestaciones básicas de las que generan preferencia antes de decidir cuáles se cobran.
- **Price Positioning / mapa precio–valor** → si antes de medir hay que ver dónde se sitúa la oferta frente a las alternativas en precio y beneficio percibido.

05 Profundizar

Origen y evolución

La disposición a pagar **no tiene un autor único**. El concepto viene de la economía, donde el precio máximo que pagaría un comprador está en la base de la teoría de la demanda; la elasticidad-precio se asocia a Alfred Marshall (1890).

La investigación de mercados desarrolló después técnicas para medirla:

- **Años sesenta.** Gabor y Granger estudian la respuesta del consumidor al precio y el precio como señal de calidad (1964, 1966).
- **1964.** Luce y Tukey formulan la medición conjunta en psicología matemática; Becker, DeGroot y Marschak proponen un mecanismo que incentiva respuestas sinceras, adaptado después a la medición de la disposición a pagar.

- **1971.** Green y Rao llevan la medición conjunta al marketing; Green y Srinivasan la sistematizan en 1978 y la actualizan en 1990.
- **1976.** Van Westendorp presenta el Price Sensitivity Meter en el Congreso de ESOMAR.

Breidert, Hahsler y Reutterer (2006) ordenan estas técnicas en datos de mercado, experimentos, encuestas directas y encuestas indirectas. Es la clasificación que sigue esta ficha.

Qué sabemos sobre su solidez

- **/ EVIDENCIA**
  Un metaanálisis de 77 estudios sobre bienes de consumo sitúa el sesgo hipotético en un 21 % de media. En contra de lo que se suponía, los métodos indirectos sobreestiman más la disposición a pagar real que los directos. El sesgo es mayor en productos de más valor y de especialidad (Schmidt y Bijmolt, 2020).
- **/ EVIDENCIA**
  Un estudio que comparó cuatro métodos con compras reales encontró que los dos métodos con incentivo real (quien responde compra de verdad según su respuesta) superaban las pruebas estadísticas y de decisión, y que las respuestas hipotéticas, aun sesgadas, podían llevar a curvas de demanda y decisiones de precio correctas (Miller, Hofstetter, Krohmer y Zhang, 2011). Es un único estudio, sobre un producto de consumo.
- **/ EVIDENCIA**
  La elasticidad-precio media en 1.851 estimaciones de 81 estudios es −2,62 (Bijmolt, van Heerde y Pieters, 2005). Son elasticidades de marcas, sobre todo de gran consumo: indican que la demanda de una marca concreta suele ser muy sensible al precio, no son un dato aplicable a un mercado B2B.
- **/ EVIDENCIA**
  En mercados industriales, un estudio de práctica encontró que las valoraciones en grupos de discusión y las puntuaciones de importancia eran los métodos más usados para valorar lo que aporta una oferta, y que el conjoint, menos usado, era el que más éxito tenía (Anderson, Jain y Chintagunta).
- **Límite de la evidencia.** Casi toda la investigación publicada se refiere a bienes de consumo. La evidencia sobre B2B es mucho más escasa.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
> Medir la disposición a pagar sirve para decidir mejor, no para obtener un número exacto. El valor está en las diferencias entre segmentos y opciones, y en contrastarlas con el mercado.

Fuentes de origen

- Van Westendorp, P. H. (1976). NSS-Price Sensitivity Meter (PSM): A new approach to study consumer perception of prices. *Proceedings of the 29th ESOMAR Congress*, Venecia. Resumen en el archivo de *Research World* (ESOMAR): https://archive.researchworld.com/a-new-approach-to-study-consumer-perception-of-price/
- Gabor, A. y Granger, C. W. J. (1964). Price sensitivity of the consumer. *Journal of Advertising Research*, 4(4).
- Gabor, A. y Granger, C. W. J. (1966). Price as an indicator of quality: Report on an enquiry. *Economica*, 33(129).
- Green, P. E. y Rao, V. R. (1971). Conjoint measurement for quantifying judgmental data. *Journal of Marketing Research*, 8(3), 355–363.
- Green, P. E. y Srinivasan, V. (1978). Conjoint analysis in consumer research: Issues and outlook. *Journal of Consumer Research*, 5(2), 103–123.
- Green, P. E. y Srinivasan, V. (1990). Conjoint analysis in marketing: New developments with implications for research and practice. *Journal of Marketing*, 54(4), 3–19.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. Macmillan.

Libro de referencia

- Nagle, T. T., Müller, G. y Gruyaert, E. (2023). *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably* (7.ª ed.). Routledge. Incluye un capítulo dedicado a la medición de la sensibilidad al precio.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Breidert, C., Hahsler, M. y Reutterer, T. (2006). A review of methods for measuring willingness-to-pay. *Innovative Marketing*, 2(4). Revisión clara de los métodos, con ventajas y problemas de cada uno.
- Jedidi, K. y Morais, R. J. (2023). *Using Market Research to Assess Willingness to Pay for Pricing Decisions*. Columbia Business School; distribuido por Harvard Business Publishing (CU378). Nota breve sobre métodos cualitativos y cuantitativos.
- Ramanujam, M. y Tacke, G. (2016). *Monetizing Innovation: How Smart Companies Design the Product around the Price*. Wiley. Medir la disposición a pagar al principio y segmentar por ella.
- Anderson, J. C. y Narus, J. A. (1998). Business marketing: Understand what customers value. *Harvard Business Review*, 76(6), 53–65. Modelos de valor para el cliente en B2B, construidos con datos recogidos en los propios clientes.
- Hinterhuber, A. (2008). Customer value-based pricing strategies: Why companies resist. *Journal of Business Strategy*, 29(4), 41–50. https://doi.org/10.1108/02756660810887079 Por qué tantas empresas siguen fijando precios por coste o por competencia.
- Kotler, P. y Armstrong, G. *Principles of Marketing*. Pearson, varias ediciones; capítulo dedicado al precio. Suelo y techo del precio.
- Simon-Kucher. Value-based pricing. Precio por valor, cost-plus y precio por competencia.

Extensiones y críticas

- Miller, K. M., Hofstetter, R., Krohmer, H. y Zhang, Z. J. (2011). How should consumers' willingness to pay be measured? An empirical comparison of state-of-the-art approaches. *Journal of Marketing Research*, 48(1), 172–184. https://doi.org/10.1509/jmkr.48.1.172
- Schmidt, J. y Bijmolt, T. H. A. (2020). Accurately measuring willingness to pay for consumer goods: A meta-analysis of the hypothetical bias. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(3), 499–518. https://doi.org/10.1007/s11747-019-00666-6
- Bijmolt, T. H. A., van Heerde, H. J. y Pieters, R. G. M. (2005). New empirical generalizations on the determinants of price elasticity. *Journal of Marketing Research*, 42(2), 141–156.
- Becker, G. M., DeGroot, M. H. y Marschak, J. (1964). Measuring utility by a single-response sequential method. *Behavioral Science*, 9(3), 226–232.
- Luce, R. D. y Tukey, J. W. (1964). Simultaneous conjoint measurement: A new type of fundamental measurement. *Journal of Mathematical Psychology*, 1(1).
- Anderson, J. C., Jain, D. C. y Chintagunta, P. K. Customer value assessment in business markets: A state-of-practice study. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1(1), 3–29.

Los textos originales de Van Westendorp (1976) y de Gabor y Granger (1964, 1966) no se han consultado íntegramente; su descripción procede del resumen publicado por ESOMAR y de fuentes secundarias, entre ellas Breidert, Hahsler y Reutterer (2006). Las páginas de Gabor y Granger no se han podido fijar con seguridad. El año de Anderson, Jain y Chintagunta figura como 1992 o 1993 según la fuente. La definición de Kohli y Mahajan (1991) se cita a través de Breidert, Hahsler y Reutterer (2006). Hinterhuber (2008) se ha cotejado a través de un resumen académico; Kotler y Armstrong, a través del material docente de su capítulo de precios; Monetizing Innovation, a través de resúmenes, sin consultar el libro íntegro; y el dato del 72 %, a través de la nota de prensa del estudio de 2014.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Sin autor único: concepto de la economía y de la investigación de mercados. Técnicas integradas: Peter H. van Westendorp (1976); André Gabor y Clive W. J. Granger (1964, 1966); Paul E. Green y Vithala R. Rao (1971) y Paul E. Green y V. Srinivasan (1978, 1990); elasticidad-precio de la demanda, concepto económico clásico asociado a Alfred Marshall (1890) (Origen difuso; técnicas integradas entre 1964 y 1976; revisión de métodos de referencia: Breidert, Hahsler y Reutterer (2006)).
ELABORACIÓN DE LA NOTA	Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.
NOTAS «BM»	Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.
COPYRIGHT	© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.
CONDICIONES DE USO	Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.
AVISO	Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.
DIRECCIÓN Y EDICIÓN	Emilio Llopis.
EDICIÓN	Octubre de 2026.