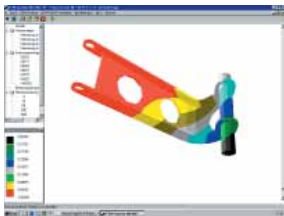


Diseño a partir del precio

Gabriel Zaid



Partir del precio exige rediseñar el producto, los métodos de producción, los sistemas de ventas y financiamiento, todo el concepto del negocio. Esta audacia creadora no es común. Lo más común es evitar las guerras de precios y, por el contrario, buscar apoyos tecnológicos, publicitarios o políticos para subir los precios.

Henry Ford pasó a la historia como el inventor de la producción en serie, pero su gran aportación, como señaló Peter Drucker, fue empresarial: desarrolló una oportunidad que nadie había visto en los mercados de menores ingresos.

Hacia 1900, había miles de constructores de automóviles. El automóvil era un lujo para salir al campo (de ahí su primer nombre, touring car). Se encargaba a un diseñador, como se encarga un yate a un astillero o una casa de campo a un arquitecto. El concepto revolucionario de Ford fue vender automóviles tan baratos que sus propios obreros pudiesen comprarlos.

Un obrero que ganaba dos dólares diarios no podía ni soñar en un lujo que costaba miles de dólares. Pero, ya en 1917, Ford pagaba a sus obreros un mínimo de cinco dólares diarios y vendía los automóviles en 360 dólares: 72 días de salario mínimo (*“My life and work”*, 1923, pp. 126, 145).

El punto de partida fue el precio: tenía que ser muy bajo. Como esto es imposible en la construcción de automóviles diseñados uno por uno, el cambio de concepto fue radical: pasar del ramo de la construcción a la industria manufacturera; bajar el costo, reduciendo la mano de obra al mínimo, estandarizando las partes y suprimiendo lujos y variantes; armar la unidad en serie y preparar la recepción del mercado, al cual se le ofrecía el famoso Modelo T “en cualquier color, siempre que sea negro”.

Los constructores de automóviles partían del diseño, calculaban los costos y fijaban el precio. Ford procedió al revés: partió del precio, de ahí derivó los costos necesarios y finalmente el diseño. Primero vemos “lo que el mayor número de personas puede o quiere pagar” y luego vemos cómo bajar los costos hasta lograr ese precio. “La reducción del precio es lo primero”: en 1910, estábamos en 19 mil automóviles a



Henry Ford.



Artículo publicado con autorización del autor.

950 dólares; en 1917, vendimos 785 mil a 360” (pp. 145-146). Así, las ventas anuales pasaron de 18 a 283 millones de dólares en siete años, y Ford se volvió el hombre más rico del mundo.

Partir del precio exige rediseñar el producto, los métodos de producción, los sistemas de ventas y financiamiento, todo el concepto del negocio. Esta audacia creadora no es común. Lo más común es evitar las guerras de precios y, por el contrario, buscar apoyos tecnológicos, publicitarios o políticos para subir los precios. O pensar en el cliente de menores ingresos como la niña rica de Mafalda, cuando le preguntaron cómo vivían los pobres: En una mansión pobre, con limosina pobre y chofer pobre. Ofrecer lo mismo, pero pobretón, no es suficiente. Hay que desarrollar una oferta pensada para los mercados de menor poder adquisitivo, tomando en cuenta sus necesidades, preferencias y capacidad de pago.

Los aparatos modernos suponen redes de energía eléctrica. ¿Cómo venderlos en comunidades marginadas?

Recientemente, un empresario surafricano ha vendido millones de aparatos de radio baratísimos, que no requieren ni gastar en pilas: trabajan con cuerda (www.freeplaygroup.com). Se benefició, de paso, con el mercado rico que rechaza las pilas (porque el mercurio es contaminante) y vendiendo la patente a Coleman y Motorola para que produzcan lámparas de mano y teléfonos que trabajan con cuerda.

Una máquina de coser no puede trabajar con cuerda, pero sí con pedal. Rediseñar este viejo invento para que sea barato, ligero, desarmable para empacarlo en una caja compacta, obvio de armar y de operar, a prueba de malos tratos y transparente para que, en dado caso, un mecánico de pueblo lo pueda reparar, no parece imposible. Falta el empresario. También para bicicletas de



Pedal power en acción.

montaña transformadas en bicicletas campesinas y aprovechables (estacionadas) como hacen los afiladores: como motores de pedal para herramientas, molinos, bombas, generadores (ejemplos en www.pedalpower.org y en “Pedal power” de James McCullagh, de venta en Amazon).

Igual para los servicios bancarios, telefónicos, de salud, educativos; tomando en cuenta que diseñar servicios de precio bajo exige automatizarlos con personal de bajos ingresos. En salud, por ejemplo: enfermeras locales y médicos consultables por internet, en la escuela rural.

Muchísimas consultas son rutinarias y pueden estar ya contestadas en una base de datos, igual que muchísimos diagnósticos, a partir de cuestionarios. Una enfermera partera entrenada y comunicada puede mejorar la salud local a un costo muy bajo, vivir de eso y volverse una persona importante en la comunidad.

Abundan las oportunidades para una oferta creadora, diseñada a partir de la capacidad de pago.