

ARTÍCULO ORIGINAL

Las nuevas estrategias de precios: explorando las innovaciones PAYW (Paga cuánto Desees)

New Pricing Strategies: Exploring PAYW (Pay as You Wish) Innovations

Jorge Eduardo Orozco-Álvarez,^{*†} Luis Ángel Meneses-Cerón,[‡] Stiven Alfredo Ortiz-Miranda,[¶] y Julián Darío Bolaños-Caicedo[§]

[†]Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, Colombia; ORCID:0000-0003-4663-9849

[‡]Universidad Nacional, Abierta y a Distancia, Colombia; ORCID:0000-0003-0467-8970

[¶]Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, Colombia; ORCID:0009-0003-9559-5149

[§]Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, Colombia; ORCID:0009-0004-2182-9958

*Correspondencia al correo: Jorge.orozco.a@uniautonomia.edu.co

(Recibido 26 de agosto, 2024; aceptado 12 de marzo, 2025)

Resumen

Este artículo de investigación examina el impacto y la aplicabilidad de las estrategias de precios innovadoras en el mercado actual. Con un enfoque particular en las innovaciones PAYW (Paga Cuánto Desees), se explora cómo este modelo de fijación de precios desafía los enfoques tradicionales. Se investigó cómo el modelo de Pago Cuánto Desees está siendo adoptado por diversas empresas en diferentes sectores, evaluando sus ventajas y desafíos. También, se analiza cómo esta estrategia puede influir en la percepción del valor del consumidor y en las relaciones con los clientes. A través de un análisis profundo de las dinámicas de precios y casos de estudio relevantes en empresas globales, se busca proporcionar una comprensión integral de la efectividad y el potencial de las innovaciones PAYW en la configuración de las estrategias comerciales futuras. Se identificó que la implementación de PAYW plantea un desafío estratégico para las empresas: cómo empoderar a los clientes mientras se mantiene la rentabilidad a través del tiempo.

Palabras clave: Estrategias de precios, Nuevos enfoques, Innovaciones PAYW, Pago como Desees, Explorando dinámicas de precios.

Abstract

This research article examines the impact and applicability of innovative pricing strategies in today's market. With a particular focus on PAYW (Pay How Much You Want) Innovations, we explore how this pricing model challenges traditional approaches. We investigated how the Pay As You Want model is being adopted by various companies in different sectors, evaluating its advantages and challenges. Also, it analyzes how this strategy can influence the consumer's perception of value and relationships with customers. Through an in-depth analysis of pricing dynamics and relevant case studies in global companies, we seek to provide a comprehensive understanding of the effectiveness and potential of PAYW Innovations in shaping future business strategies. It was identified that the implementation of PAYW poses a strategic challenge for companies: how to empower customers while maintaining profitability over time.

Keywords: Pricing strategies, New approaches, PAYW innovations, Pay as You Wish, Exploring pricing dynamics

1. Introducción

En el dinámico escenario empresarial actual, caracterizado por un mercado altamente competitivo y en constante cambio, uno de los elementos fundamentales que ejerce una influencia trascendental en la toma de decisiones y en la construcción de relaciones con los consumidores es la política de precios (Meneses y Rueda, 2018). Esta estrategia, intrincadamente diseñada para determinar cómo una empresa establece y ajusta los precios de sus productos o servicios, desempeña un papel esencial en la realización de objetivos comerciales y en la construcción de la percepción de valor por parte de los clientes. Abarcando una amplia gama de enfoques, desde la fijación de precios elevados para posicionar productos como opciones lujosas, hasta la adopción de estrategias de precios más asequibles con el objetivo de captar cuotas de mercado, la política de precios se erige como un elemento central en la formulación de la estrategia de una empresa.

A nivel sustantivo, la política de precios está intrínsecamente vinculada tanto a la rentabilidad como a la competitividad de una empresa en el mercado. Al respecto, Kotler y Armstrong (2018) señalan que la fijación de precios es un elemento esencial del marketing mix y uno de los aspectos más desafiantes y críticos para los gerentes de marketing. A través de esta táctica, las organizaciones no solo buscan optimizar sus márgenes de ganancia, sino que también buscan posicionar sus productos y servicios de manera estratégica en la mente del consumidor. La elección de una estrategia de precios específica puede influir en la percepción de calidad, el segmento de mercado al que se dirige y, en última instancia, en la lealtad del cliente.

Ahora, en un mercado en constante evolución, la adopción de nuevas perspectivas y enfoques es esencial para mantenerse competitivo. En este contexto, estrategias de precios innovadoras como el concepto de innovaciones PAYW (Pago Cuánto Desees) han emergido como una respuesta a la búsqueda continua de formas disruptivas de involucrar a los consumidores. Según Williams et al. (2022), las estrategias de precios innovadoras pueden transformar la percepción de valor del cliente y forjar conexiones emocionales duraderas. La creciente conciencia del valor por parte de los consumidores y la demanda de experiencias más personalizadas han impulsado la exploración de enfoques alternativos en la fijación de precios, redefiniendo cómo las empresas interactúan con su audiencia.

De manera convencional, la perspectiva microeconómica considera que el precio de un producto o servicio suele ser responsabilidad del vendedor o, en ciertos casos, una responsabilidad conjunta entre el vendedor y el comprador. Desde el lado de la oferta, el vendedor puede querer cobrar al comprador tanto como sea posible, mientras que, desde el lado de la demanda, el comprador puede querer pagar lo menos posible. En la anterior divergencia de posiciones (vendedor-comprador), radica el conflicto potencial que generalmente caracteriza una transacción comercial de mercado (Chen et al., 2017). Sin embargo, desde hace algunos años, la literatura económica y de gestión han identificado y documentado distintos casos donde las empresas renuncian a su papel de fijadores de precios para los consumidores. Dichas experiencias de marketing propias de la industria del entretenimiento, cultural, gastronómica e incluso tecnológica, han propiciado el surgimiento de diversas innovaciones en esquemas de precios, entre las cuales, sobresale el mecanismo PAYW: “Pay-As-You-Wish” (Pagar lo que desee) en oposición al tradicional PAAP: “Pay as Asking Pricing” (Pagar según el precio solicitado) (Chen & Liang, 2014; HBS, 2015; Chen et al., 2017).

De acuerdo con Chen & Liang (2014), el mecanismo “Pague lo que desee” (PAYW), ha surgido recientemente como una estrategia popular de fijación de precios. A diferencia de la estrategia tradicional de precios de precio fijo (PAAP), PAYW les da a los compradores la libertad de elegir la cantidad de pago. Además del papel básico como medio de discriminación de precio, PAYW también produce un efecto publicitario y les ahorra a los vendedores la molestia de encontrar el precio adecuado para cargo, entre otros aspectos relevantes. De forma análoga, HBS (2015) estudió de cerca la fijación de

precios de "paga lo que deseas" (PAYW), señalando que, en primera instancia, es un fenómeno que ciertamente no tiene sentido económico racional, debido a que, cuando se presenta una oportunidad para un regalo, "la teoría económica clásica dice que no debes pagar nada", sin embargo, la investigación ha demostrado que cuando las personas son capaces de establecer sus propios precios, casi todo el mundo paga algo, y a veces muy por encima del precio sugerido. En ese orden, vincula el mecanismo con juegos estratégicos y toma de decisiones socialmente interdependientes que divide a las personas en función de su "orientación al valor social" (SVO). Cuando se enfrentan a una decisión sobre cómo asignar recursos entre ellos y los demás, algunas personas son "pro-sociales", lo que significa que es probable que valoren distribuciones más equitativas de recursos, mientras que otras son "pro-yo", lo que significa que tratan de maximizar el valor para sí mismas. Para Groening & Mills (2017), el mecanismo PAYW permite comprender cómo ven los consumidores sus interacciones con las empresas, específicamente, cómo pueden comportarse con las empresas cuando están a cargo de la fijación de precios. Esta perspectiva es significativamente valiosa, más aún, cuando Internet ha empoderado a los consumidores y ha reducido la asimetría de las relaciones tradicionales entre comprador y vendedor al aumentar el conocimiento y proporcionar plataformas para que los clientes expresen sus opiniones. Por consiguiente, dado que las empresas también están facilitando el poder de los consumidores para co-crear productos y servicios, saber cómo pueden comportarse los consumidores con respecto a una empresa es de suma importancia para la toma de decisiones estratégicas.

En consonancia con lo anterior, Chen et al. (2017), incentivados por el famoso caso Radiohead (experiencia innovadora de marketing, donde la banda inglesa de rock alternativo, permitió a los fans decidir cuánto pagarían, por descargar su nuevo álbum "In Rainbows"), investigaron teóricamente por qué y dónde PAYW puede ser una estrategia de precios rentable en relación con la estrategia convencional de precios de "pago según lo solicitado" (PAAP). A continuación, demostraron que PAYW tiene una serie de ventajas sobre PAAP, por lo que es adecuado para algunas industrias, pero no para otras. Entre las principales ventajas identificadas, se citan las siguientes: 1) PAYW ayuda a una empresa a penetrar al máximo en un mercado al eliminar las divergencias asociadas a las transacciones de compra; 2) permite a una empresa discriminar el precio entre consumidores heterogéneos de acuerdo a sus preocupaciones o conciencia de equidad y 3) ayuda a moderar la competencia de precios, incentivando las pugnas comerciales sobre la base de factores diferenciales distintos.

En vista de estas consideraciones, este artículo de investigación se adentra en el vasto terreno de las estrategias de precios, explorando tanto su impacto tradicional como las nuevas innovaciones, con un enfoque particular en las innovaciones PAYW. A través de un análisis minucioso respaldado por la perspicacia de autores destacados, se busca arrojar luz sobre la compleja interacción entre los precios y las estrategias empresariales, con miras a ofrecer una comprensión profunda de la dinámica en constante evolución que rige la relación entre las empresas y sus consumidores, respondiendo a la pregunta: ¿Cómo impactan las innovaciones PAYW (Pago Cuánto Desees) en la percepción de valor del cliente, el comportamiento de compra y la rentabilidad empresarial en diversos sectores?

La literatura sobre la política de precios y el esquema PAYW (Pago Cuánto Desees) ofrece una visión rica y diversificada de las estrategias de fijación de precios en el contexto empresarial actual. La política de precios es un tema central en la literatura de marketing y gestión, y ha sido abordada desde diversas perspectivas. Kotler y Keller (2016) resaltan la importancia de la política de precios en la estrategia de marketing, subrayando que "el precio es el único elemento del marketing mix que produce ingresos; los demás generan costos". En esta línea, Monroe (2003) destaca la complejidad de la toma de decisiones de precios y cómo influye en la percepción de valor del cliente.

En el contexto de la estrategia PAYW, Ariely, Gneezy y Haruvy (2005) realizaron una investigación pionera que reveló cómo los consumidores responden al poder de elección en los precios. Estos autores

observaron que los clientes a menudo eligen precios más altos de lo esperado cuando se les da la opción de pagar lo que deseen por un producto. En una línea similar, Kim, Natter y Spann (2009) exploraron los factores psicológicos que influyen en las decisiones de precios bajo el esquema PAYW. Sus hallazgos sugieren que la gratitud percibida y la reciprocidad juegan un papel fundamental en las elecciones de precios realizadas por los consumidores.

Por otra parte, Chen et al. (2017) identificaron que las condiciones adecuadas para adoptar PAYW son esencialmente tres: primero, la existencia de clientes justos en un mercado y su suficiente generosidad son las condiciones necesarias para que PAYW sea más rentable que PAAP. A la par, cuando se dan las condiciones anteriores, el costo marginal del producto también debe ser lo suficientemente pequeño, pero no necesariamente cercano a cero. En segundo lugar, una alta concentración de clientes con baja disposición a pagar o una alta concentración de alta disposición a pagar a los clientes, con un costo marginal más alto. En tercer lugar, la existencia de un mercado altamente competitivo. En el caso extremo de competencia perfecta, las empresas no pueden competir en precio, pero obtienen el beneficio que los consumidores imparciales están dispuestos a permitirles.

En contraposición, las investigaciones de Malhotra, Huang y Mishra (2005) arrojan luz sobre ciertas limitaciones inherentes al esquema PAYW (Pago Cuánto Desees), destacando que si bien este enfoque puede empoderar a los consumidores otorgándoles la libertad de elegir el precio, también puede dar lugar a ciertas inseguridades. Argumentan que los consumidores podrían experimentar una cierta incomodidad debido a la falta de orientación clara sobre qué cantidad sería apropiada pagar por un producto o servicio en particular. La ausencia de un punto de referencia establecido podría generar incertidumbre en la mente del cliente, lo que, a su vez, puede erosionar la experiencia de compra. Ante esta problemática, estos autores subrayan la importancia de incorporar un rango de precios sugeridos, lo cual podría desempeñar un papel crucial en la mitigación de las ambigüedades. Al establecer límites superiores e inferiores, se proporciona a los consumidores un marco de referencia que podría aliviar la sensación de inseguridad y contribuir a una toma de decisiones más informada y cómoda. En última instancia, la propuesta de un rango de precios sugiere un compromiso entre la flexibilidad que PAYW ofrece y la necesidad de brindar una orientación que promueva una experiencia de compra positiva y sin ambigüedades para los consumidores.

Lin y Lu (2022) investigaron el impacto de innovaciones (mecanismo de lotería) en los ingresos de PAYW en el contexto de la transmisión en vivo. La lotería consiste en un sistema en el que los espectadores pueden decidir cuánto pagar por un producto, servicio o beneficio dentro de la plataforma, pero con la adición de un incentivo aleatorio que aumenta la participación y las contribuciones. Al respecto, identificaron que, la lotería, una función novedosa en la transmisión en vivo, aumenta los ingresos de PAYW al mejorar la interactividad de los usuarios. Este proporciona una nueva visión del oportunismo de la audiencia y impulsividad en el comportamiento de regalar. La investigación identificó que la posibilidad de obtener una recompensa mayor que el monto pagado motiva a los usuarios a contribuir más de lo que inicialmente habrían desembolsado. Este estudio brinda orientación tanto para las plataformas como para los hosts sobre cómo utilizar el nuevo mecanismo de lotería para generar más popularidad e ingresos en el negocio de la transmisión en vivo.

Chen et al. (2017) demostraron que una firma puede mejorar su rentabilidad bajo PAYW imponiendo un precio mínimo o publicando un precio sugerido. El precio mínimo puede excluir a los aprovechados, mientras que el precio sugerido puede modificar los comportamientos de pago de los clientes imparciales. De hecho, identificaron que cualquier mecanismo que una empresa pueda implementar para alentar a los consumidores a tener una mentalidad más justa también puede lograr el mismo objetivo. De esa manera, se presenta una perspectiva esclarecedora sobre cómo una empresa puede optimizar su rentabilidad en el contexto de esta estrategia. El estudio subraya la viabilidad de

establecer un precio mínimo o la divulgación de un precio sugerido. En el caso del precio mínimo, se observa que su implementación puede desempeñar un papel estratégico al filtrar a aquellos consumidores que podrían abusar de la libertad de fijación de precios que ofrece PAYW. Esta táctica no solo protege la rentabilidad de la empresa al establecer un piso financiero, sino que también ayuda a preservar la percepción de valor del producto o servicio.

Finalmente, Hou et al. (2023). Investigaron PAYW en un entorno de duopolio, comparándolo con la estrategia tradicional de precio fijo (FP). Encontraron que solo existen equilibrios simétricos, es decir, ambos vendedores eligen PAYW cuando el ideal de equidad es suficientemente alto en equilibrio; de lo contrario, ambos eligen FP. En marcado contraste con la literatura previa, encontraron que pueden existir equilibrios múltiples y que puede surgir una situación de dilema del prisionero cuando el ideal de equidad está en un nivel medio. También encontraron que el ideal de equidad tiene un impacto no monótono en el bienestar social, y la presencia de externalidad de red hace que el PAYW sea preferible en condiciones de competencia.

2. Materiales y métodos

El presente artículo de investigación sobre las "Nuevas Estrategias de Precios: "Explorando las innovaciones PAYW (Pago Cuánto Desees)" adoptará un enfoque mixto que combina la investigación documental y el análisis empírico para comprender en profundidad el impacto y la aplicabilidad de las estrategias PAYW en el entorno empresarial actual.

1. Recopilación de literatura y documentación: Se llevará a cabo una revisión exhaustiva de literatura que abarcará estudios académicos, investigaciones previas y fuentes confiables sobre políticas de precios tradicionales y nuevas innovaciones como PAYW, siguiendo el modelo propuesto por Meneses Cerón et al. (2024). Se identificarán los conceptos clave, las teorías y los casos de estudio relevantes que arrojen luz sobre el tema. Esta etapa proporcionará una base sólida para la comprensión conceptual y contextual del tema de investigación.
2. Selección de casos empíricos: Se seleccionarán casos de estudio de empresas que han implementado la estrategia PAYW en diversos sectores y contextos. Estos casos servirán como puntos de referencia para examinar la efectividad, los resultados y los desafíos asociados con la adopción de PAYW. La selección de casos diversificados permitirá capturar una variedad de enfoques y resultados, enriqueciendo la comprensión general del tema.
3. Análisis de datos empíricos: Se recopilarán y analizarán datos empíricos a través de métodos cualitativos y cuantitativos. Las fuentes de datos podrían incluir informes financieros, encuestas a clientes, datos de ventas y análisis comparativos de precios. Estos datos serán sometidos a un análisis riguroso para identificar patrones, tendencias y relaciones que arrojen luz sobre los efectos de PAYW en la percepción de valor del cliente, el comportamiento de compra y la rentabilidad.
4. Entrevistas y encuestas: Se llevarán a cabo entrevistas en profundidad con directivos y ejecutivos de empresas que han implementado PAYW para obtener perspectivas cualitativas sobre los factores que impulsaron la adopción de esta estrategia, los desafíos enfrentados y los resultados observados. Además, se realizarán encuestas a consumidores para comprender su percepción de esta estrategia, cómo afecta sus decisiones de compra y si perciben valor en la libertad de establecer su propio precio.
5. Análisis comparativo y síntesis: Se realizará un análisis comparativo entre los casos de estudio y los datos empíricos recopilados para identificar patrones y tendencias emergentes. A través de este análisis, se sintetizarán los hallazgos y se relacionarán con los conceptos teóricos y la literatura revisada. Esto permitirá una evaluación completa de cómo las innovaciones PAYW están transformando las estrategias de precios y su impacto en la percepción del valor y la rentabilidad empresarial.

La combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos junto con el análisis documental permitirá

una exploración integral de las innovaciones PAYW, brindando una comprensión completa de su potencial y sus desafíos en la configuración de estrategias de precios futuras. En ese orden, se estructura la siguiente cuestión:

Pregunta de investigación: ¿Cómo impactan las innovaciones PAYW (Pago Cuánto Desees) en la percepción de valor del cliente, el comportamiento de compra y la rentabilidad empresarial en diversos sectores?

Esta pregunta de investigación planteada busca explorar los efectos multifacéticos de las innovaciones PAYW en el entorno empresarial actual. La adopción de estrategias PAYW ha irrumpido en la forma en que las empresas interactúan con los consumidores y determinan el valor percibido de sus productos y servicios. Investigar cómo estas innovaciones afectan la percepción de valor del cliente es esencial para comprender cómo los consumidores valoran la flexibilidad de establecer su propio precio y cómo esto influye en su propensión a comprar. Además, el análisis del comportamiento de compra en el contexto PAYW es crucial para entender cómo los clientes responden a la libertad de elección de precios. ¿Qué factores influyen en sus decisiones de pago bajo esta estrategia? ¿Cómo afecta PAYW a la lealtad del cliente y a la repetición de compra? Estas preguntas abren la puerta a la comprensión de cómo PAYW puede modificar el proceso de toma de decisiones del consumidor y cómo influye en la construcción de relaciones a largo plazo. En última instancia, la rentabilidad es un indicador fundamental del éxito empresarial. La pregunta de investigación busca abordar cómo la implementación de innovaciones PAYW afecta la rentabilidad de las empresas. La posibilidad de establecer un precio mínimo o sugerido bajo PAYW, tal como sugieren Chen et al. (2017), puede tener implicaciones importantes en términos de ingresos y ganancias. Comprender cómo las empresas pueden optimizar sus estrategias PAYW para lograr un equilibrio entre empoderar a los consumidores y mantener una rentabilidad sólida es esencial para guiar las decisiones empresariales en este nuevo paradigma de precios.

3. Resultados

Figura 1. Descriptores estadísticos de la literatura sobre PAYW

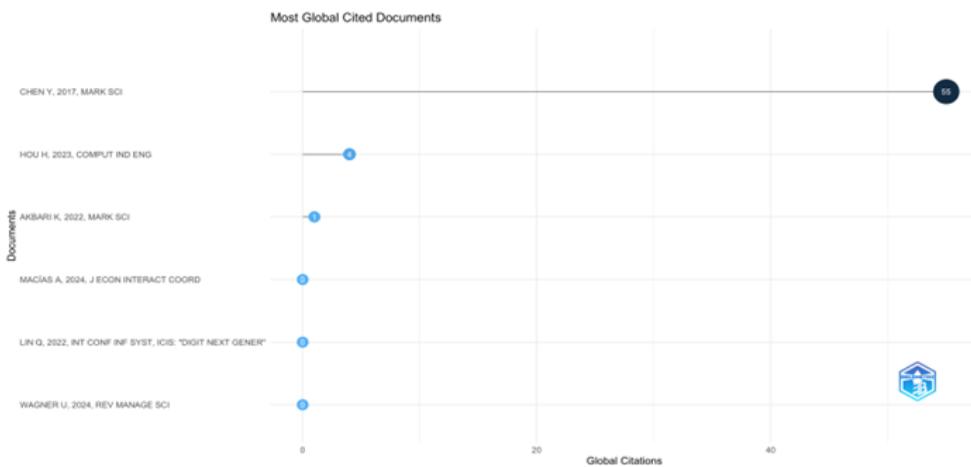


Fuente: elaboración propia a partir de Scopus y Bibliometrix.

El estudio de la literatura referente al modelo Pay-as-You-Wish (PAYW) desde 2017 hasta 2024 muestra un incremento constante del 10.41% anual, lo que evidencia un interés académico ascendente en el asunto (ver figura 1). Con seis documentos divulgados en cinco fuentes diferentes, el avance científico en este campo todavía es reciente, pero presenta una tendencia ascendente. La investigación ha sido llevada a cabo por 11 autores, con una media de 2.17 coautores por documento, lo que demuestra una sólida cooperación académica, de la que el 50% se atribuye a coautoría internacional. La reducida cantidad de documentos de autor único indica que la investigación del PAYW necesita métodos interdisciplinarios y de colaboración para su evolución futura.

La recopilación de estudios, presentada en la figura 2, proporciona una visión integral de la incipiente investigación en el ámbito de las innovaciones PAYW (Pago Como Desees). Cada uno de estos estudios ha investigado aspectos diversos de PAYW y su influencia en la percepción de valor del cliente, el comportamiento de compra y la rentabilidad empresarial. Estas investigaciones abordan cuestiones como la psicología de la elección de precios bajo PAYW, la importancia de establecer límites de precios sugeridos y la optimización de la rentabilidad a través de la implementación de un precio mínimo. Además, se ha examinado cómo la implementación de PAYW influye en la calidad percibida del producto y en la relación emocional entre los consumidores y las marcas. Estos estudios ofrecen una visión más profunda y completa de cómo PAYW está redefiniendo las estrategias de precios y cómo las empresas pueden aprovechar estas innovaciones para lograr una mayor conexión con los consumidores y una rentabilidad sostenible.

Figura 2. Estudios recientes sobre PAYW



Fuente: Elaboración propia a partir de Scopus y Bibliometrix.

El modelo de pago voluntario (Pay-as-You-Wish, PAYW) ha sido examinado en múltiples aspectos en el campo de la economía y las finanzas (ver figura 3), tratando temas fundamentales como la determinación ideal de precios, la competencia y la justicia en las plataformas de comercio electrónico. Este modelo ha suscitado discusiones sobre sus diversos impactos en el comportamiento del consumidor, la incidencia del oportunismo (free-riders) y su factibilidad en la venta de productos digitales y en transmisión en directo (live streaming). Adicionalmente, se ha investigado el efecto del PAYW en la estructura de costos y la viabilidad financiera de los modelos empresariales, comparándolo con tácticas de precios estables y recursos como loterías o estímulos de equidad distributiva.

3.1 Caso de Estudio #1 Radiohead

Radiohead, la influyente banda británica, optó por implementar la estrategia de fijación de precios conocida como "Pay What You Want" (Pago lo que quieras), también abreviada como PWYW, en su lanzamiento del álbum "In Rainbows" en el año 2007. El enfoque de "Pago lo que Quieras" permitió a los seguidores de la banda descargar el álbum desde su sitio web a un precio auto-determinado por el consumidor, presentando una audaz alternativa a los modelos de precios tradicionales.

Resulta imperativo reconocer que Radiohead logró un éxito financiero considerable mediante la aplicación de esta estrategia, generando un total de \$3 millones en ingresos del álbum "In Rainbows". Enfatizando la importancia de las descargas digitales a través de su plataforma web, los consumidores tuvieron la facultad de asignar un valor monetario acorde a su percepción de valor personal. Con este

Figura 3. Nube de palabras clave sobre PAYW



Fuente: elaboración propia a partir de Scopus y Bibliometrix.

enfoque, Radiohead superó las ganancias que habría obtenido a través de intermediarios como una compañía discográfica tradicional (\$2.25) o la plataforma de distribución iTunes (\$1.40).

No obstante, esta maniobra financiera audaz y exitosa no estuvo exenta de detalles que merecen ser examinados. A pesar del éxito generalizado de la estrategia PWYW, se puede argumentar que ciertas optimizaciones podrían haber potenciado aún más los resultados financieros. La introducción de un precio de referencia, por ejemplo, hubiera permitido establecer una base de comparación en la mente del consumidor, lo que potencialmente habría influido en decisiones de precios más equitativas. Asimismo, la implementación de un precio mínimo podría haber dirigido a los consumidores hacia un valor mínimo aceptable, preservando la posibilidad de elevar la contribución promedio.

En un contexto más amplio, Radiohead no solo generó un impacto en la industria musical, sino que también encendió debates y reflexiones entre economistas, analistas y profesionales de marketing. El enfoque PWYW generó un fenómeno mediático que resonó entre fanáticos, medios de comunicación y observadores de la industria, lo que a su vez dio lugar a una evaluación exhaustiva de los beneficios y limitaciones de esta estrategia financiera. No obstante, a pesar de su éxito, se puede argumentar que existen oportunidades adicionales que podrían haberse aprovechado para optimizar aún más la aplicación de PWYW en términos financieros, incluyendo consideraciones de referencia de precio, establecimiento de un mínimo y la asociación con causas benéficas.

La adopción de la estrategia de precios PWYW por parte de Radiohead en su lanzamiento de "In Rainbows" fue un movimiento audaz y disruptivo que generó impacto tanto en la industria musical como en los círculos financieros. Si bien la estrategia se demostró exitosa en términos de ganancias y visibilidad mediática, el análisis en retrospectiva resalta la posibilidad de optimización en áreas específicas. Este caso ejemplifica cómo la innovación en estrategias de precios puede tener un impacto financiero significativo y ofrece lecciones valiosas para el diseño y la implementación de estrategias de precios innovadoras en el ámbito empresarial.

3.2 Caso de Estudio #2 Museo Metropolitano de Arte en la Ciudad de Nueva York

El reciente cambio en la política de admisión del Museo Metropolitano de Arte en Nueva York generó un intenso debate en el ámbito financiero y cultural, luego de la adopción de la política "Paga lo que Quieras" (PWYW) en el marco de establecer relaciones justas y sostenibles con los clientes y patrocinadores, alentándolos a contribuir de manera acorde con sus capacidades. Además, contando con que la tecnología brinda oportunidades para abordar este desafío en la política comercial.

En un decisivo giro histórico en 1970, la alta dirección del Museo Metropolitano de Arte implementó una práctica revolucionaria en el mundo de las instituciones culturales: el concepto de "paga lo que quieras" (Pay What You Want, PWYW). Esta audaz estrategia marcó al museo como un pionero en la industria al eliminar la obligación de un precio fijo de entrada. En un momento en que la mayoría de los grandes museos requerían tarifas de admisión estándar, el Met abrazó una visión más inclusiva y flexible, permitiendo a los visitantes decidir la contribución económica que deseaban hacer.

Este enfoque innovador no solo transformó la forma en que los visitantes interactuaban con el arte y la cultura, sino que también tuvo un impacto significativo en las finanzas del museo. A medida que la política "paga lo que quieras" se estableció, los ingresos generados se elevaron al 14% del presupuesto total del museo, una suma que superó los \$300 millones. Esta tarifa, en comparación con las de otros museos en la ciudad, se mantuvo notablemente baja, demostrando el compromiso del Met de mantener un acceso equitativo y asequible a la cultura artística para un público diverso.

En el transcurso de los años, el Museo Metropolitano de Arte se mantuvo fiel a su enfoque de PWYW, estableciéndose como un faro de innovación en el mundo de la cultura y las artes. Hacia el año 2017, un hito importante se alcanzó cuando la financiación proveniente de la ciudad representó el 10% del presupuesto anual del museo, ascendente a \$305 millones. El enfoque de PWYW continuó demostrando su valía, no solo en términos de equidad en el acceso cultural, sino también como una fuente de ingresos potencialmente sostenible y diversificada. La apertura a la innovación en la estrategia de ingresos del museo podría potencialmente atraer inversiones adicionales de más de \$3 millones, lo que destacó la capacidad del museo para adaptarse y prosperar en un entorno financiero en constante evolución.

La transformación del Met en el transcurso de décadas, desde la introducción de "paga lo que quieras" hasta su continuo enfoque en la innovación financiera, no solo ha influido en su sostenibilidad financiera, sino que también ha modelado un camino inspirador para otras instituciones culturales que buscan equilibrar la accesibilidad con la viabilidad económica. En este contexto, se resalta la eficacia del modelo de PWYW, tanto en empresas con fines de lucro como en organizaciones sin fines de lucro. Al respecto, el Museo Metropolitano de Arte en la Ciudad de Nueva York implementó esta estrategia, buscando cambiar la mentalidad transaccional a una mentalidad relacional, centrando la fijación de precios en el valor en lugar del precio. Esta estrategia permitió la personalización de los niveles de pago según el valor percibido por cada patrocinador, fomentando la cooperación y el compromiso continuo. Esta estrategia no solo beneficia al museo, sino también a los patrocinadores al brindarles una experiencia más significativa y justa.

Tanto el lanzamiento del álbum "In Rainbows" de Radiohead como la evolución del Museo Metropolitano de Arte ofrecen valiosas lecciones en la industria musical y la gestión cultural y financiera. El enfoque de Radiohead de permitir a los fans decidir el precio empoderó a los consumidores, fomentó la experimentación en modelos de negocio, generó atención mediática y fortaleció la fidelización de fans. Por otro lado, la política "paga lo que quieras" del Museo Metropolitano de Arte equilibró el acceso y la sostenibilidad, mostrando la importancia de la innovación financiera y la adaptación al cambio, así como el compromiso genuino con la comunidad. Estos casos destacan la necesidad de adaptarse a las dinámicas cambiantes, empoderar a los consumidores y comprometerse con la comunidad para lograr el éxito sostenible en diversos ámbitos.

3.3 *PAYW y Resultados financieros*

Desde la perspectiva financiera, los estudios de Lin y Lu (2022) y Akbari y Wagner (2017) coinciden en señalar que la principal contribución del modelo "Pay-As-You-Wish" (PAYW) a la rentabilidad de las compañías radica en su capacidad para incrementar la satisfacción del cliente y promover la

fidelidad, lo que, en el largo plazo, podría resultar en un incremento de los ingresos y una reputación más favorable. Para potenciar la eficacia de PAYW, las compañías podrían establecer medidas como precios de referencia, sugerencias mínimas, incentivos por pago, comunicación clara y reforzamiento de la confianza del cliente. Además de sistemas de retroalimentación para entender las expectativas de los clientes, claridad en los gastos para tomar decisiones basadas en información, y estímulos para pagos equitativos. Así mismo, es crucial la integración de tecnologías de pago digitales que pueden agilizar las transacciones y mejorar la experiencia del cliente. Estas tácticas sincronizan la apreciación de valor con la voluntad de pagar, maximizando los ingresos sin poner en riesgo la adaptabilidad del modelo.

4. Discusión

El presente estudio acerca de las innovaciones en las estrategias de precios PAYW (Pago Cuánto Desees) proporciona un análisis detallado de su influencia en la percepción del valor del cliente, la conducta de compra y la rentabilidad de la empresa. Mediante un método combinado que fusiona la revisión de documentos con el análisis empírico, el estudio analizó situaciones emblemáticas como el modelo que Radiohead adoptó al estrenar *In Rainbows* y la política de pago voluntario establecida por el Museo Metropolitano de Arte de Nueva York. Los hallazgos indican que, aunque PAYW puede promover el acceso y la dedicación del consumidor, su eficacia se basa en elementos como la determinación de precios de referencia y la táctica de comunicación utilizada. Al respecto, se proponen las siguientes extensiones para investigaciones futuras:

Primero, desde la dimensión teórica, es pertinente avanzar en la estructuración de una taxonomía de métodos de fijación de precios PAYW más amplia e incluyente con esquemas actualizados a partir de experiencias recientes en industrias como: los videojuegos, libros digitales, hotelería, tecnología, consultoría y finanzas, entre otros. Al respecto, Groening & Mills (2017) proponen documentar los siguientes mecanismos relacionados:

1. PWYW, but with a minimum (i.e., non-zero) amount
2. Subscription: access as much as you want
3. Name-your-own-price
4. Pay-what-you-can
5. Auctions
6. Buffet pricing (i.e., pay a fixed price and consume what you want)

Segundo, un examen pormenorizado del método PAYW a través de nuevas experiencias en industrias específicas puede ayudar a proporcionar una mayor y mejor comprensión del comportamiento del consumidor en una coyuntura especial que se proyecta a largo plazo, en la que, los consumidores están ganando cada vez más poder en el mercado. Así, vale la pena explorar experiencias relacionadas con: las propinas de servicio (un comportamiento de compra donde existe una libertad significativa del consumidor, desde no dejar nada hasta dejar una propina mayor que el monto de la compra); las donaciones caritativas; las membresías y esquemas propios del sector tecnológico orientados a combatir la piratería digital.

Tercero, la literatura microeconómica ha investigado el caso en el que todos los consumidores conocen el costo marginal de un producto. Sin embargo, esta condición no es ecuaníme en todas las industrias. Por consiguiente, es oportuno vincular el análisis de cómo la incertidumbre de los costos marginales del consumidor puede afectar los incentivos de una empresa para adoptar PAYW. De forma complementaria, es válido relajar el supuesto del modelo actual PAYW, donde solo los consumidores tienen una mentalidad justa, introduciendo la preocupación de las empresas por la equidad. En la realidad, las empresas también pueden adoptar posiciones imparciales sobre las transacciones comerciales en algunos contextos.

Cuarto, desde la perspectiva de la gestión, el método PAYW señala un horizonte amplio de investigación, entorno de la estrategia competitiva para obtener y reforzar una posición superior en el mercado. Una vez delimitada la competencia de precios, se incentiva la indagación sobre las pugnas comerciales de mercado sobre la base de factores diferenciales distintos: liderazgo de costos, innovación, creación de valor, enfoque, entre otros. Esto es de alta relevancia, puesto que las empresas han desarrollado en las últimas décadas formas de competencia no basadas en precios (non-price competition), tal como lo documentan estudios recientes en la materia (Just, 2018 y Ziari & Sajadieh, 2021), en contravía con la literatura ortodoxa en la materia.

5. Conclusiones

Las innovaciones PAYW han demostrado ser capaces de transformar la forma en que los consumidores perciben el valor de los productos y servicios. Al permitir que los clientes determinen el precio que consideran justo, las empresas han logrado involucrar emocionalmente a sus audiencias. Esta interacción personalizada no solo puede aumentar la satisfacción del cliente, sino también influir en cómo los consumidores evalúan la calidad y el valor intrínseco de lo que adquieren. La libertad de decidir el precio establece una conexión emocional y empoderadora entre los clientes y las marcas, dando como resultado una percepción de valor más significativa.

PAYW ha impactado el comportamiento de compra de los consumidores al otorgarles el control sobre el precio. Los consumidores se vuelven más activos y participativos en su proceso de toma de decisiones, considerando factores más allá del precio al evaluar sus opciones. El modelo PAYW a menudo despierta una mayor atención y compromiso, lo que puede traducirse en una mayor intención de compra. Sin embargo, también se ha observado que algunos consumidores pueden sentirse abrumados por la falta de orientación, lo que subraya la importancia de establecer límites o rangos de precios sugeridos para orientar sus elecciones.

La implementación de Innovaciones PAYW plantea un desafío estratégico delicado para las empresas: cómo empoderar a los clientes mientras se mantiene la rentabilidad. La capacidad de establecer un precio mínimo o sugerido bajo el esquema PAYW puede desempeñar un papel esencial en la gestión de ingresos y en la protección de la rentabilidad. Los resultados empíricos han demostrado que las empresas pueden aprovechar los principios psicológicos, como la reciprocidad, para influir en las elecciones de precio de los consumidores. En este sentido, las empresas deben encontrar un equilibrio cuidadoso entre proporcionar flexibilidad y orientación en la fijación de precios, lo que puede conducir a un mayor compromiso y una rentabilidad sostenible.

La investigación futura en el ámbito de las estrategias de precios innovadoras y esquemas como PAYW (Pago Como Desees) podría profundizar en diversas dimensiones. Investigar el impacto a largo plazo en la lealtad del cliente, discernir las diferencias entre PAYW y otras estrategias de precios novedosas, y examinar las influencias culturales y contextuales en la aceptación del consumidor son todas posibles áreas de exploración. Además, analizar los efectos sostenidos en la rentabilidad a lo largo del tiempo para las empresas que adoptan PAYW, y adentrarse en cómo tales esquemas influyen en la calidad percibida del producto y en la percepción del valor, podría proporcionar una comprensión más profunda de su viabilidad y sostenibilidad a largo plazo. Al abordar estas áreas, los investigadores pueden contribuir a una comprensión integral del panorama en constante evolución de los precios innovadores y arrojar luz sobre cómo las empresas pueden aprovechar eficazmente estas estrategias para satisfacer las cambiantes preferencias de los consumidores y las dinámicas del mercado.

Author Contributions

Jorge Eduardo Orozco Alvarez: [Conceptualización](#), [investigación](#), [análisis formal](#), [revisión](#), [edición y supervisión](#),

Luis Angel Meneses Cerrón: [Conceptualización, investigación, análisis formal, revisión, edición y supervisión,](#)

Stiven Alfredo Ortiz Miranda: [Metodología, validación, visualización, redacción—borrador original.](#)

Julián Darío Bolaños Caicedo: [Metodología, validación, visualización, redacción—borrador original.](#)

Financiamiento

Autofinanciamiento

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no tienen conflicto de intereses.

Referencias

- Akbari, K., & Wagner, U. (2022) *Erratum on the Pay-as-You-Wish model by Chen et al. (2017)*. *Marketing Science*, 41(3), 657. <https://doi.org/10.1287/mksc.2021.1319>
- Ariely, D., Gneezy, U., & Haruvy, E. (2005) *The Effect of Relative Thinking on the Perceived Price of a Coat Check*. *Marketing Science*, 24(1), 151-157.
- Chen, et al. (2017) *The Role of Money Illusion in Pay-What-You-Want Pricing*. *Journal of Marketing Research*, 54(6), 931-945.
- Chen, Z., & Liang, X. (2014) *The performance of pay-as-you-wish pricing with relational and forward-looking customers*. 11th International Conference on Service Systems and Service Management, 1-5. <https://doi.org/10.1109/ICSSSM.2014.6943418>
- Groening, C., & Mills, P. (2017) *A guide to pay-what-you-wish pricing from the consumer's viewpoint*. *Business Horizons*, 60(4), 441-445. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.03.004>
- HBS, W. (20105) *Pay What You Wish: What Happens When Customers Choose The Price*. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2015/07/22/pay-whatever-you-want-when-retailers-let-customers-name-their-price/>
- Hou, H., Wu, F., & Kong, X. (2023) *Optimal pricing strategy for content products under competition: Pay-as-you-want or fixed-price?* *Computers & Industrial Engineering*, 181, 109298. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109298>
- Just, N. (2018) *Governing online platforms: Competition policy in times of platformization*. *Telecommunications Policy*, 42(5), 386-394. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2018.02.006>
- Kim, J. H., Natter, M., & Spann, M. (2009) *Pay What You Want: A New Participative Pricing Mechanism*. *Journal of Marketing*, 73(1), 44-58.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2018) *Principios de marketing* (17.^a ed.). The University of Minnesota Libraries Publishing. <https://open.lib.umn.edu/principlesmarketing/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016) *Marketing Management* (15th ed.). Pearson
- Lin, Q., & Lu, A. (2022) *The magic of lottery: Investigating the PAYW in live streaming from opportunism and impulsiveness*. *ICIS 2022 Proceedings*, (10). https://aisel.aisnet.org/icis2022/digital_commerce/digital_commerce/10
- Malhotra, N. K., Huang, M. H., & Mishra, A. (2005) *The Relative Influence of Explanations on Consumers' Willingness to Pay: A Comparison of Alternative Pay-What-You-Want Approaches*. *Journal of Consumer Research*, 32(4), 567-575.
- Meneses Cerón, L. Ángel y Shirley Rueda, L. (2018) *Diseño de un sistema piloto de costeo ABC como herramienta para la toma de decisiones en una empresa de servicios, el caso de la agencia Ecoturismo Putumayo*. *Apuntes Contables*. 22 (nov. 2018), 101-122. <https://doi.org/10.18601/16577175.n22.07>
- Meneses Cerón, L. Á., van Klyton, A., Rojas, A., & Muñoz, J. (2024) *Climate Risk and Its Impact on the Cost of Capital—A Systematic Literature Re-view*. *Sustainability*, 16(23), 10727. <https://doi.org/10.3390/su162310727>
- Monroe, K.B (2003) *Pricing—Making Profitable Decisions*. 3rd Edition, McGraw Hill/Irwin, New York.
- Scheibehenne, B., & Sturm, N. (2015) *Pay what you want, self-image and identity: Insights from an experiment on own- and other-image effects*. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 56, 1-8.

- Williams, K. R. (2022) *The welfare effects of dynamic pricing: Evidence from airline markets*. *Econometrica*, 90(3), 1265–1302. <https://doi.org/10.3982/ECTA16180>
- Ziari, M., & Sajadieh, M. S. (2021) *A behavior-based pricing model in retail systems considering vertical and horizontal competition*. *Computers & Industrial Engineering*, 152, 107054. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2020.107054>