3ª Edición

Estrategia y Tácticas de Precios

Una guía para tomar decisiones rentables

Thomas T. Nagle
Reed K. Holden

PEARSON
Prentice Hall

Estrategia y tácticas de precios

ESTRATEGIA Y TÁCTICAS DE PRECIOS
UNA GUÍA PARA TOMAR DECISIONES RENTABLES

Tercera edición

Thomas T. Nagle
Reed K. Holden
Strategic Pricing Group, Inc.

Traducción:
Yago Moreno López
Universidad de Castilla-La Mancha

Revisión técnica:
Javier Oubiña Barbolla
Universidad Autónoma de Madrid

PEARSON
Prentice Hall

Madrid • México • Santafé de Bogotá • Buenos Aires • Caracas • Lima
Montevideo • San Juan • San José • Santiago • Sao Paulo • White Plains

Datos de catalogación bibliográfica

Nagle, T. T.; Holden, R. K.
Estrategia y Tácticas de Precios.
Tercera edición.
Una guía para tomar decisiones rentables.
PEARSON EDUCACIÓN, S. A., Madrid, 2002

ISBN: 978-84-205-6248-3
Materia: Precios-Clases, control 338

Formato: 17 x 24 Páginas: 456

Última reimpresión, 2010

Todos los derechos reservados.
Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley,
cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y
transformación de esta obra sin contar con autorización de
los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos
mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad
intelectual (arts. 270 y sgts. Código Penal).

DERECHOS RESERVADOS
© 2002 respecto a la tercera edición en español por:
PEARSON EDUCACIÓN, S. A.
C/ Ribera del Loira, 28
28042 Madrid (España)

PRENTICE HALL es un sello editorial autorizado de PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

Nagle, T. T.; Holden, R. K.
Estrategia y Tácticas de Precios. Una guía para tomar decisiones rentables. Tercera edición.

ISBN: 978-84-205-6248-3
Depósito Legal: M-

Traducido de:
The Strategy and Tactics of Pricing. A Guide to Profitable Decision Making. Third Edition.
Copyright 2002 © All rights reserved.
ISBN: 0-13-026248-X

Edición en español:

Equipo editorial:
Editor: David Fayerman Aragón
Técnico editorial: Ana Isabel García
Equipo de producción:
Director: José Antonio Clares
Técnico: José Antonio Hernán
Diseño de cubierta: Equipo de diseño de Pearson Educación, S.A.
Composición: DiScript Preimpresión, S. L.
Impreso por: Gráficas Rógar, S. A.

IMPRESO EN ESPAÑA - PRINTED IN SPAIN

Este libro ha sido impreso con papel y tintas ecológicos

A Dan Nimer,
que trabajó en solitario con clarividencia y constancia
hasta que otros procuraron
compartir su sabiduría.

Tabla de contenidos

Prefacio xvii
Prólogo xxi
Agradecimientos xxiii

CAPÍTULO 1. Fijación estratégica de precios. La cosecha de su potencial de beneficios 1

Por qué suele ser ineficaz la fijación de precios 1
El engaño del coste más margen 2
Fijación de precios en función del cliente 7
Fijación de precios en función de la competencia 8
Cómo plantear las preguntas adecuadas 9
La disciplina de la fijación estratégica de precios 11
Resumen 14
Notas 15

CAPÍTULO 2. Costes. ¿Cómo deben afectar a las decisiones de fijación de precios? 17

El papel de los costes en la fijación de precios 17
Determinación de los costes relevantes 19
¿Por qué costes directos? 19
¿Por qué costes evitables? 23
Cómo evitar una contabilidad que lleva a cometer errores 26
Estimación de los costes relevantes 28
Margen de contribución porcentual y estrategia de fijación de precios 33
Resumen 36
Notas 36

CAPÍTULO 3. Análisis financiero. Fijación de precios para obtener beneficios 39

Análisis del umbral de rentabilidad de las ventas: el caso básico 41
Ventas umbral incorporando un cambio del coste variable 44
Ventas umbral con costes fijos directos adicionales 46
Análisis de las ventas umbral en el caso de fijaciones reactivas de precios 48
Cálculo de las consecuencias financieras potenciales 50
Curvas de ventas umbral 52
Cuidado con la base 56
Cómo cubrir los costes hundidos y los costes fijos no directos adicionales 57
Caso de estudio: Ritter & Sons 58
Resumen 66
Notas 66
Apéndice 3A. Derivación de la fórmula del umbral 67
Apéndice 3B. Análisis del umbral para los cambios de precios 69
Cómo desarrollar el gráfico del punto "muerto" o umbral de rentabilidad 69
Análisis umbral con más de un coste fijo directo (adicional) 72
Gráficos del umbral 75
Resumen 78

CAPÍTULO 4. Consumidores. Cómo comprender las decisiones de compra y cómo influir sobre ellas 79

El papel del valor para la fijación de precios 80
Estimación del valor económico™: un ejemplo 82
Perfil del valor económico 87
La aplicación de la estimación del valor económico™ 88
Factores que influyen sobre la percepción del valor 90
Efecto precio de referencia 90
Efecto de la dificultad de la comparación 93
Efecto del coste del cambio 96
Efecto calidad-precio 97
Efecto gasto 100
Efecto del beneficio final 100
Efecto del coste compartido 103
Efecto de justicia 103
El efecto marco 108
Gestión de las percepciones del valor y de la sensibilidad al precio 110
Segmentación para comunicar y ofrecer valor 111

Resumen 114
Apéndice 4A. Economía de la sensibilidad al precio 115
Apéndice 4B. Preparación de un análisis directivo de la sensibilidad al precio 118
Efecto del precio de referencia 118
Efecto de la dificultad de la comparación 119
Efecto del coste del cambio 119
Efecto de la calidad-precio 120
Efecto gasto 120
Efecto del beneficio final 120
Efecto del coste compartido 121
Efecto justicia 121
El efecto marco 121
Notas 121

CAPÍTULO 5. Competencia. Resolución cuidadosa de los conflictos 125

Comprensión del juego de la fijación de precios 127
Ventaja competitiva: la única fuente de rentabilidad sostenible 128
Reacción a la competencia: reflexione antes de actuar 132
¿Hay alguna respuesta que costaría menos que la pérdida evitable de las ventas? 133
Si reaccionamos, ¿está dispuesto el competidor, y es capaz, de volver a reducir el precio para volver a crear las diferencias de precios? 137
¿Las múltiples respuestas necesarias para igualarnos al competidor seguirán costando menos que la pérdida evitable de ventas? 137
¿Está amenazada nuestra posición en otros mercados (geográficos o de productos) si el competidor consigue ganar más cuota? ¿Justifica el valor de los mercados en riesgo el coste de reaccionar? 137
¿Cómo tenemos que reaccionar? 139
Cómo gestionar la información sobre la competencia 143
Recopilación y evaluación de la información 143
Hay que comunicar la información de forma selectiva 146
Hay que anunciar con antelación los incrementos de precios 146
Muestre su voluntad y su capacidad de defenderse 147
Respalde el oportunismo con información 148
¿Cuándo hay que competir en precios? 149
Resumen 151
Notas 152

CAPÍTULO 6. Estrategia de fijación de precios. Gestión activa de su mercado 155

Determinación del precio frente a la fijación estratégica de precios 156

Creación de una estrategia de fijación de precios 158
Fijación activa de precios: estructura y proceso 158
La estructura de precios 160
El proceso de la fijación de precios 164
Estrategia de marketing en función del valor 170
Creación de ventajas para el cliente 170
Cómo comunicar la proposición de valor 172
Posicionamiento competitivo en función de los beneficios 173
Fijación de precios para descremar el mercado 176
Clientes 176
Costes 176
Competencia 177
Fijación secuencial de precios para descremar 178
Fijación de precios de penetración 180
Clientes 180
Costes 181
Competencia 181
Fijación de precios neutros 183
Resumen 184
Notas 185

CAPÍTULO 7. Fijación de precios en función del ciclo de vida. Adaptación de la estrategia a un entorno cambiante 187

Fijación de precios de la innovación para su introducción en el mercado 188
Marketing de las innovaciones mediante muestras inducidad por el precio 190
Marketing de las innovaciones mediante ventas directas 191
Marketing de la innovación mediante los canales de distribución 192
Fijación de precios del nuevo producto para la etapa de crecimiento 193
Fijación del precio del producto diferenciado 193
Fijación de precios para los productos de costes reducidos 194
Elección de una estratégia de crecimiento 195
Reducciones de precios durante la etapa de crecimiento 199
Fijación de precios para el producto establecido en la etapa de madurez 200
Fijación del precio del producto durante el declive del mercado 203
Estrategias alternativas en la etapa de declive 204
Mantenimiento de la marca y ciclo de vida del producto 207
Resumen 207
Notas 209

CAPÍTULO 8. Ventas y negociación en función del valor. Cómo influir sobre el comportamiento del cliente 213

Valor: la base para la fijación de precios siguiendo una política determinada 214
Cómo reparar los daños 215
Comprensión de los centros de compras 219
Tipos de compradores y sus estrategias de negociación 221
Negociación con los compradores de precios 222
Negociación con los compradores de relaciones 225
Negociación con los compradores de valor 226
Dirección del equipo de ventas para fijar precios en función del valor 227
Planificación de cuentas 227
Incentivos a las ventas en función de los beneficios 229
Medición del "precio en el bolsillo" 231
Resumen 233
Apéndice 8A. Preparación de ofertas competitivas 234
Preparación de ofertas competitivas en un proceso de licitación 234
Análisis cuantitativo 234
Probabilidad de éxito 236
Planteamiento del oponente medio 236
Planteamiento del oponente específico 238
La maldición del ganador 239
Notas 240

CAPÍTULO 9. Fijación de precios por segmentos del mercado. Tácticas para separar los mercados 243

Segmentación en función de la identificación del comprador 245
Obtención de información 246
Segmentos en función de la localización de la compra 248
Segmentación en función del momento de la compra 250
Fijación de precios en función de la demanda pico 252
Fijación de precios para la demanda pico 252
Gestión del rendimiento 253
Segmentación en función de la cantidad adquirida 256
Descuentos por volumen 256
Descuentos por pedidos 257
Descuentos por etapas 258
Doble precio 259
Segmentación en función del diseño del producto 260

Segmentación por paquetes de productos 262
Paquetes opcionales 263
Paquetes de valor añadido 264
Segmentación por vinculaciones y por contadores 265
Ventas ligadas 265
Contadores 266
Importancia de la fijación de precios por segmentos 267
Resumen 268
Notas 269

CAPÍTULO 10. Fijación de precios en el marketing mix. Desarrollo de una estrategia integrada 273

Fijación de precios y línea de productos 273
Fijación de precios de productos sustitutivos 275
Fijación de precios de productos complementarios 276
Selección de los líderes de pérdidas 277
Fijación de precios de la línea de productos y percepciones de precios 279
Fijación de precios y promoción 280
Fijación de precios y publicidad 280
Fijación de precios y venta personal 284
Determinación del presupuesto de promoción 285
El precio como herramienta de promoción 286
Tácticas de fijación de precios para inducir a probar el producto 287
Ofertas defensivas 290
Ofertas comerciales 292
Fijación de precios y distribución 294
Resumen 294
Notas 295

CAPÍTULO 11. Estrategia del canal. Gestión de precios 299

Definiciones del canal 302
Estrategia del canal 305
Selección del canal adecuado 308
Puesta en marcha de la estrategia del canal 310
Mantenimiento de precios minoristas mínimos 311
Limitación de los precios máximos de venta 312
Relación de las estrategias del canal con la estrategia de comunicación 316
Gestión del precio mediante el canal de distribución 320

Gestión de la estrategia de fijación de precios minoristas 321
Gestión de los canales de comercio electrónico 323
Resumen 325
Notas 325

CAPÍTULO 12. Ventajas competitivas. Determinación de las bases para una fijación de precios más rentable 327

Ventajas competitivas en costes 328
Eficiencias internas en costes 328
Economías de alcance 328
Economías de escala 329
Economías de experiencia 334
Eficiencias de costes externas 339
Economías de atención al cliente 339
Economías de integración logística 340
Eficiencia en la fijación de precios de transferencia 342
Ventajas temporales en costes 347
Ventajas de los productos competitivos 347
Superioridad del producto 348
Aumentos del producto 349
Mantenimiento de las ventajas del producto 350
Proveedor conocido 350
Inversiones de los compradores 351
Preferencia del canal 351
Preferencia del recurso escaso 351
Marketing de nichos 351
Imagen 351
Resumen 352
Notas 353

CAPÍTULO 13. La medición del valor percibido y de la sensibilidad al precio. Técnicas de investigación para complementar los juicios de valor 357

Tipos de procedimiento de medición 357
Estudios sin control sobre las compras reales 358
Datos históricos de ventas 359
Datos de panel 360

Datos de los escáneres de las tiendas 362
Análisis de los datos históricos 363
Estudios experimentalmente controlados de compras reales 364
Experimentos de compras en tiendas 364
Experimentos de laboratorio 366
Estudios no controlados de preferencias e intenciones 369
Preguntas directas 370
Encuestas de compra-respuesta 370
Posición de los atributos 372
Entrevistas en profundidad 373
Estudios de experimentos controlados sobre preferencias e intenciones 375
Experimentos de compras simuladas 375
Análisis de elecciones 376
Utilización adecuada de las técnicas de medición 384
Utilización de los juicios de valor para mejorar las mediciones 385
Utilización de técnicas basadas en Internet 389
Selección de la técnica de medición adecuada 389
Resumen 391
Notas 392

CAPÍTULO 14. Ética y Ley. Comprensión de las restricciones a la fijación de precios 397

Restricciones éticas a la fijación de precios 397
El marco legal para la fijación de precios 401
Fijación conjunta de precios o fomento de un precio 402
Colusión de precios horizontal 403
Fijación o fomento conjunto de precios de reventa 404
Colusión de precios vertical 404
Programas de tratos directos 405
Fomento de un precio de reventa 406
Discriminación de precios y promocional 407
Discriminación de precios 407
Defensas ante la discriminación de precios 409
Discriminación promocional 410
Daños a la competencia, defensas, y compradores indirectos 412
Utilización de variables distintas al precio para respaldar las metas de la fijación de precios 412
Restricciones verticales distintas al precio 412
Incentivos distintos al precio 414
Otras cuestiones relativas a la fijación de precios 415
Fijación de precios predatorios 415

Señalización de precios 415
Resumen 415
Notas 416

Índice de autores 423
Índice analítico 427

Prefacio

"La fijación de precios es el momento de la verdad: todo el marketing se centra en esta decisión."

Cuando Raymond Corey escribió esta cita en la Harvard Business School a principios de la década de 1960, el marketing estaba empezando a establecerse por sí mismo como una disciplina estratégica que marcaría la dirección de una empresa. Por desgracia, pocos profesionales del marketing asumieron de verdad las palabras de Corey. Disfrutaban tanto de su nuevo prestigio y poder para influir sobre la estrategia de la corporación, que se mostraban reacios a permitir que las consideraciones financieras limitaran su reflexión "estratégica".

Por el contrario, se centraron en conseguir cuota de mercado y la satisfacción del cliente, pues pensaban que de ahí surgiría, casi de forma natural, una mayor rentabilidad. Los académicos del marketing despreciaban la fijación de precios, que ofrecía un escaso campo de investigación y pocos temas para dar un curso. Cuando el tema de los problemas derivados de la fijación de precios surgía, los catedráticos aseguraban a sus alumnos que podían resolver indirectamente todos los problemas redoblando los esfuerzos para diferenciar los productos y servicios.

Estas actitudes hacia la fijación de precios cambiaron radicalmente cuando las empresas se enfrentaron a los retos de la década de 1980. Las empresas con marcas líderes vieron cómo se erosionaba la lealtad a la marca y su poder sobre la distribución, desde aquellos años de "promoción" de precios para defender la cuota de mercado. Incluso las grandes empresas empezaron a descubrir que a menudo no podían conseguir beneficios, mientras que las empresas más pequeñas buscaban y conseguían llevarse a los consumidores más rentables –una práctica apodada por las víctimas como técnica de "descremar" (cream skimming)–. Los altos ejecutivos de éxito que consiguieron levantar las grandes empresas demostraron que podían aumentar el *cash flow* y los beneficios, a menudo incrementando los precios, incluso si perdían parte de la cuota. En la década de 1990 se produjo una breve contrarrevolución, ya que los competidores electrónicos adquirieron la cuota de mercado de otros competidores tradicionales, de piedra y ladrillo. A finales de 2000, la mayoría de los competidores electrónicos estaba en bancarrota, mientras

que los que permanecían buscaban la manera de fijar precios coherentes con la viabilidad financiera.

No sólo los profesionales del marketing se encuentran en el ojo del huracán, al tener que demostrar que sus esfuerzos son capaces de ser rentables al final. También lo están las teorías del marketing. Las empresas se han convertido en casi unas maniáticas en su obsesión por conseguir aumentar el valor para los accionistas. Las estrategias definidas solamente en términos de cuotas de mercado o de satisfacción del cliente son descartadas sin contemplaciones. Para que los ejecutivos consigan respeto e influencia, la clave radica en demostrar que sus ideas pueden generar beneficios. Por tanto, los pensadores creativos están integrando el pensamiento del marketing con los conceptos financieros[1].

Para poder hacer esta integración con éxito es necesario comprender no sólo qué crea valor para los consumidores, sino también cómo y cuándo puede transformarse dicho valor en ingresos por acción (earnings per share; EPS). Esto no significa que las empresas tengan que retroceder a los días en que, ingenuamente, intentaban aumentar los beneficios añadiendo a los costes mayores márgenes. Significa que hay que comprender que la fijación estratégica de precios es mucho más que la determinación de los precios de venta. Se trata de buscar mercados que puedan atenderse de forma rentable, de comunicar la información que justifica los niveles de precios, y de gestionar los procesos y sistemas de fijación de precios para mantener los precios en línea con el valor recibido.

Estas cualidades no se encuentran tradicionalmente en los departamentos de finanzas o de marketing. La fijación estratégica de precios está convirtiéndose en una profesión por derecho propio que tiende puentes entre marketing, finanzas, ventas y alta dirección. La Professional Pricing Society[2] informaba en una encuesta realizada a sus miembros de que las decisiones para fijar precios eran tomadas, fundamentalmente, por un director de fijación de precios en el 25 por ciento de las empresas, y por un equipo multifuncional en otro 20 por ciento. Otros citaban al departamento de marketing (15 por ciento) y al director de producto (15 por ciento). La fijación descentralizada de los precios en las organizaciones de ventas sólo se practica en el 11 por ciento de estas empresas, y ninguna decía que la fijación de precios se hiciera fundamentalmente en el departamento de finanzas. Aunque este ejemplo está sesgado, es indicativo de que el precio; en la mayoría de las empresas sofisticadas, se gestiona de forma proactiva.

Al igual que en la primera edición, el principal objetivo de este libro consiste en desarrollar una guía práctica y legible para que el directivo pueda fijar los precios, no se trata pues de un libro de texto. Nuestras referencias no son necesariamente los artículos publicados en seminarios sobre el tema, sino los que son relevantes y accesibles para los

---

[1] Eugene W. Anderson, Claes Fornell, y Donald R. Lehmann, "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden", *Journal of Marketing*, 58 (julio de 1994), págs. 53-66; Rolan Rust, Anthony J. Zahorik y Timothy L. Keiningham, "Return on Quality: Making Service Quality Financially Accountable", *Journal of Marketing,* 58 (abril de 1995), págs. 58-70; Rajendra K. Srivastava, Tasadduq A. Shercani, y Liam Fahey, "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis", *Journal of Marketing* 62(1), (enero de 1998), págs. 2-18.

[2] Professional Pricing Society, *PPS Members 2001 Current Practices Survey* (Atlanta, GA: 2001). Para más información sobre la PPS y su encuesta, visite su página web en www.pricingsociety.com.

directivos. Los catedráticos se alegrarán de saber que existe un *Manual del profesor* ampliado de esta edición, en el que se incluyen ejercicios para la clase. Esperamos que la combinación de una redacción clara y actual con ejemplos relevantes siga haciendo que este texto sea la referencia más popular sobre fijación de precios para los directivos[3], así como el texto más popular en las aulas.

[3] Tal y como reflejan los indicadores de amazon.com.

Prólogo

No voy a detenerme a resaltar la importancia creciente que la fijación de precios está adquiriendo en la gestión del marketing, porque ya lo han hecho de manera oportuna T. Nagle y R. Holden en el prólogo anterior. Sí trataré, en cambio, de exponer en pocas palabras el valor que, a mi juicio, tiene este manual.

Para ello, quizá habría que empezar diciendo que, hasta ahora, ha existido un cierto vacío bibliográfico en materia de precios con respecto a otras áreas más difundidas del marketing, como las estrategias de producto, comunicación y distribución. Por supuesto, existen manuales, tanto originales en español como traducidos del inglés, cuya aportación al área de precios ha sido encomiable, pero probablemente ninguno de ellos aborde la problemática del precio desde una perspectiva tan práctica y funcional como la del presente libro. Éste comenzó a publicarse en EE.UU. en el año 1987, convirtiéndose desde entonces en un auténtico manual de referencia en fijación de precios, tal y como lo demuestran las cifras de ventas, los índices de notoriedad, su aparición como libro recomendado en los primeros puestos por las principales escuelas de negocio norteamericanas, y las excelentes críticas recibidas por parte de reconocidos profesionales del marketing a nivel mundial.

Cualquier profesor que haya tenido ocasión de explicar algún tema de precios en marketing, habrá podido comprobar la dificultad que entraña transmitir correcta y comprensiblemente a los alumnos los aspectos cuantitativos y cualitativos asociados al precio. Este manual tiene la gran virtud de haber conseguido hacer fácil lo difícil, convirtiendo muchos conceptos farragosos y complejos de precios en ideas sencillas, rápidamente asimilables. El lector podrá percibir enseguida cómo la claridad de las explicaciones no está reñida con un análisis riguroso y profundo de cada uno de los temas tratados. Se combinan adecuadamente las vertientes teórica y práctica de la materia, ilustrando cada noción con casos numéricos y ejemplos reales referidos a empresas y marcas sobradamente conocidas. Además de incorporar las tendencias más novedosas en la disciplina de precios, el libro mantiene un enfoque integral abarcando los tres pilares básicos de la fijación de precios, como son los costes, la demanda y la competencia, y relacionando en cada momento la política de precios con las restantes áreas y funciones comerciales.

Todo aquél que quiera aprender a planificar eficientemente la estrategia de precio de un producto y conocer los verdaderos fundamentos y entresijos de las transacciones en marketing, debería leer atentamente este texto.

No puedo más que dar mi más sincera enhorabuena a la división universitaria de la editorial Pearson Educación por haber tenido la visión y la iniciativa necesarias para publicar en español un libro de tan reconocida calidad. Muchos lectores en España e Hispanoamérica se lo agradecerán. Y hago extensiva mi felicitación a Yago Moreno por la brillante labor de traducción realizada.

No quisiera finalizar sin recordar a mis compañeros de la UDI de Investigación Comercial de la Universidad Autónoma de Madrid, que día a día comparten generosamente sus valiosos conocimientos conmigo. Seguro que buena parte de sus enseñanzas han permitido mejorar en alguna medida mi modesta contribución a este trabajo.

Javier Oubiña Barbolla

Agradecimientos

No podemos, por cuestiones prácticas, enumerar a todas las personas con las que tenemos una deuda de gratitud, pero todas ellas han contribuido sustancialmente al contenido de este trabajo. Quisiéramos renovar nuestro agradecimiento a todos los que han contribuido a la primera y segunda edición, y cuyas contribuciones específicas agradecimos en dichas ediciones. El éxito de esos primeros trabajos nos dio acceso a empresas y directivos de los que hemos aprendido bastante más sobre las estrategias de fijación de precios y su aplicación de lo que hubiéramos podido aprender de una investigación puramente académica. Muchas gracias a nuestros alumnos y a los participantes en nuestros seminarios, cuyas preguntas inteligentes y problemas desafiantes permiten que nuestro trabajo siga siendo interesante y relevante.

Reconocemos agradecidamente los consejos de numerosos expertos en marketing, fijación de precios y gestión empresarial, cuyas intuiciones, publicadas o no, han sido incorporadas a este texto. Aunque nunca podríamos citarlos a todos, queremos reconocer nuestra especial deuda con George Cressman, Kent Monroe, Dan Nimer, y Mike Marn. Richard Harmer ha contribuido enormemente a nuestras reflexiones sobre la fijación de precios durante los últimos quince años. Su trabajo consiste en definir "segmentos de valor", y sus conceptos sobre "vallas de segmentos" y "medidas de precios" han sido adoptados ampliamente por los profesionales que fijan los precios. También ha contribuido a nuestra reflexión sobre el papel de los ingresos y la *asequibilidad* (affordability) en el campo de la fijación de precios. Gerald (Jerry) Smith, del Boston College, participó en la redacción de dos capítulos de la segunda edición, que han sido revisados e integrados en ésta, y también ha añadido numerosos ejemplos y referencias académicas a esta edición. El excepcional intelecto de Jerry mejoró mucho nuestras propias percepciones. Barry Margeson aportó una perspicaz sección al Capítulo 12. Eugene Zelek, un fiscal antitrust y un convencido de la gestión creativa, aceptando las limitaciones legales en vez de reaccionar ante ellas, redactó una sección en el Capítulo 14 sobre la ley.

Resulta fácil subestimar la cantidad de trabajo, además de la redacción, que hay que realizar para publicar un libro. Allison Bray editó los capítulos revisados. Evelyn Hennessey se ocupó de la preparación del manuscrito. Susanna Barmakian y Bonnie Walsh consiguieron las autorizaciones. Quisiéramos dar las gracias a nuestros compañeros del

Strategic Pricing Group, que comprendieron y respaldaron nuestra necesidad de "tiempo para escribir", y que aceptaron mayores responsabilidades de gestión y de proyectos para que dispusiéramos de dicho tiempo.

Finalmente, Tom Nagle agradece a su mujer, Leslie, su paciencia y su dirección espiritual.

Reed Holden agradece a su esposa, Carolyn Ruech, a sus hijos, Mark y Rebecca, y a sus padres, Carl y "Bunny" Holden, su inestimable apoyo a lo largo de los años.

CAPÍTULO

1

Fijación estratégica de precios

La cosecha de su potencial de beneficios

Pocos directivos, incluso entre los que están especializados en marketing, piensan en términos estratégicos cuando fijan los precios. Analice sus propias experiencias y observaciones. Las decisiones de fijación de precios a las que ha asistido, ¿se han hecho como reacción a un problema derivado de la fijación de precios, o estaban planificadas para explotar una oportunidad? ¿Alcanzó la empresa esas decisiones analizando únicamente el efecto inmediato sobre la rentabilidad, o también tuvo en cuenta cómo afectarían las reacciones de los consumidores o de los competidores a la situación general? ¿Se centraron las decisiones únicamente en los precios, o implicaron una alineación de un programa de marketing para respaldar la decisión sobre los precios? Pocas empresas gestionan activamente sus negocios para crear las condiciones que fomenten una fijación de precios más rentable.

Por qué suele ser ineficaz la fijación de precios

La diferencia entre la fijación de precios y la fijación estratégica de precios es la misma que la diferencia entre reaccionar a las condiciones del mercado o actuar activamente frente a ellas[1]. Ésta es la razón por la que empresas con cuotas de mercado y tecnologías similares obtienen a menudo recompensas muy distintas por sus esfuerzos. La fijación estratégica de precios consiste en coordinar las decisiones de marketing, de competencia y financieras, relacionadas entre sí, para fijar los precios de forma rentable. Para la mayoría de las empresas, la fijación estratégica de precios exige algo más que un cambio de actitud; exige un cambio del cuándo, cómo y quién toma las decisiones sobre precios. Por ejemplo, la fijación estratégica de precios exige anticipar los niveles de precios antes de iniciar el desarrollo del producto. La única manera de garantizar la fijación de precios rentable consiste en rechazar desde el principio esas ideas según las cuales no se puede capturar un valor adecuado para justificar el coste. La fijación de precios estratégica también exige que la dirección asuma la responsabilidad de establecer un conjunto de políticas y procedimientos de fijación de precios coherente con las metas estratégicas de la empresa. Eludir la responsabilidad de

fijar los precios ante los vendedores o ante el canal de distribución es como abdicar de la responsabilidad de la dirección estratégica del negocio.

Tal vez lo más importante sea que la fijación estratégica de precios exige una nueva relación entre marketing y finanzas. La fijación estratégica de precios es, actualmente, el nexo de unión entre marketing y finanzas. Implica la búsqueda de un equilibrio entre el deseo del consumidor de obtener un buen valor, y la necesidad de la empresa de cubrir costes y lograr beneficios.

Por desgracia, en la mayoría de las empresas, la fijación de precios se caracteriza más por el conflicto que por el equilibrio entre estos objetivos. Si la fijación de precios no refleja un valor para el consumidor, los precios específicos deben fijarse por aquéllos que tienen más capacidad para anticipar el valor (supuestamente, los directivos de ventas y marketing). Pero sus esfuerzos no lograrán beneficios sostenibles a no ser que estén limitados por objetivos financieros adecuados. En vez de intentar "cubrir costes", el departamento de finanzas tiene que aprender cómo cambian los costes en función de las variaciones de las ventas, y debe utilizar ese conocimiento para desarrollar incentivos y restricciones adecuadas para los departamentos de marketing y ventas, con el fin de que éstos logren sus objetivos de forma rentable.

Cuando sus papeles respectivos están definidos de forma correcta, marketing y finanzas pueden trabajar juntos hacia una meta común: lograr la rentabilidad mediante la fijación estratégica de precios. Sin embargo, antes de que marketing y finanzas puedan alcanzar esta meta, deben descartar la falsa idea de que la fijación de precios les lleva al conflicto, el cual, a su vez, les lleva a tomar decisiones no rentables. Analicemos estos falsos paradigmas y destruyámoslos de una vez por todas.

El engaño del coste más margen

Históricamente, la estrategia consistente en sumar un margen al coste ha sido el procedimiento más común para fijar los precios, porque está envuelto con un aura de prudencia financiera. La prudencia financiera, según este punto de vista, se logra fijando los precios de todos los productos o servicios de forma que ofrezcan un rendimiento justo en relación con todos los costes, total y justamente asignados. En teoría, se trata de una simple línea directriz para tener rentabilidad; en la práctica, es el patrón para un rendimiento financiero mediocre.

El problema con la fijación de precios en función de los costes es fundamental: en la mayoría de las industrias es imposible determinar el coste unitario del producto antes de definir su precio. ¿Por qué? Porque los costes unitarios cambian en función del volumen. Este cambio de los costes se produce porque una parte significativa de los costes son costes "fijos", y deben "asignarse" de alguna manera para definir el coste unitario total. Por desgracia, puesto que estas asignaciones dependen del volumen de producción, que cambia en función de los cambios del precio, el coste unitario es un objetivo móvil.

Para "resolver" el problema de la determinación del coste unitario, los fijadores de precios en función de los costes se ven forzados a hacer el absurdo supuesto de que pueden establecer el precio sin afectar al volumen. La imposibilidad de evaluar los efectos del pre-

cio sobre el volumen, y del volumen sobre los costes, lleva directamente a los directivos a decisiones de fijación de precios que reducen los beneficios. Un ejemplo particularmente trágico, para la empresa y para sus consumidores, fue la experiencia de Wang Laboratory cuando fijó el precio del primer procesador de textos del mundo. Introducido en 1976, el producto tuvo un éxito inmediato, permitiendo a Wang crecer rápidamente y dominar el mercado. Sin embargo, a mediados de la década de 1980, los PC con programas de procesadores de texto empezaron a convertirse en competidores creíbles. A medida que aumentaba la competencia y disminuía el crecimiento, la filosofía de fijación de precios en función de los costes de la empresa empezó a liquidar su ventaja de mercado. Los costes unitarios se calcularon una y otra vez, y los precios aumentaron para reflejar esta creciente asignación de los costes generales. El resultado fue que las ventas cayeron todavía más. En poco tiempo, incluso los consumidores más leales a Wang empezaron a pasarse a alternativas más baratas.

Un incremento de precios para "cubrir" mayores costes fijos reduce todavía más las ventas, y provoca que el coste unitario aumente todavía más. El resultado es, a menudo, que los incrementos de precios reducen, de hecho, los beneficios. Por otro lado, si una reducción del precio hace que aumenten las ventas, los costes fijos se reparten entre más unidades, haciendo que caigan los costes unitarios. El resultado suele ser un mayor beneficio. En vez de fijar los precios *reaccionando* para cubrir los costes y los objetivos de beneficios, los directivos tienen que fijar los precios *activamente*. Tienen que reconocer que la fijación de precios afecta al volumen de ventas, y que dicho volumen afecta a los costes.

Los peligros de fijar los precios en función de los costes no se limitan a los productos que se enfrentan a una creciente competencia y a un menor volumen. De hecho, la fijación de precios en función de los costes es todavía más insidiosa cuando se aplica a productos fuertes, puesto que no hay señales (como una disminución de la cuota de mercado) que puedan alertar del daño potencial. Por ejemplo, una empresa internacional de telecomunicaciones, con muchas tecnologías líderes, utiliza la fijación de precios en función de los costes únicamente como un "punto de partida" para fijar sus precios. Los directores de marketing y de producto revisan los "precios objetivo" en función de los costes para lograr la coherencia con las condiciones del mercado, y después defienden sus ajustes para reflejar las condiciones del mercado. Todo el mundo en la organización considera que este sistema es justo y razonable.

Pero, ¿fomenta este sistema la rentabilidad? Durante los tres años que se ha aplicado este sistema, marketing ha solicitado frecuentemente poder fijar precios inferiores al "objetivo" en función de los costes, con el fin de reflejar las condiciones del mercado, y ha sido autorizado para ello. Ahora bien, ¿cuántas veces, durante esos tres años, cree usted que marketing ha solicitado que se aumente el precio objetivo para reflejar las condiciones del mercado? Nunca, a pesar de que la empresa tiene importantes retrasos en la satisfacción de sus pedidos de algunos de sus productos más populares. En esta empresa, como en muchas otras, los precios objetivo en función de los costes se han convertido en "techos" en función de los costes para la rentabilidad de los productos más valiosos.

La fijación de precios en función de los costes lleva a poner precios superiores en los mercados débiles y precios inferiores en los más fuertes: exactamente en la dirección

opuesta a una estrategia prudente. Las preguntas financieras que deberían llevar a una fijación activa de precios son cuánto tenemos que conseguir que aumente el volumen de ventas para obtener un beneficio adicional de un precio menor, y cuánto volumen de ventas podemos perder mientras seguimos obteniendo un beneficio adicional con un precio superior. Las respuestas a estas preguntas dependerán de cómo cambie el coste del producto con el volumen. No dependen de si el precio actual de un producto, al volumen actual, cubre los costes y los objetivos de beneficios.

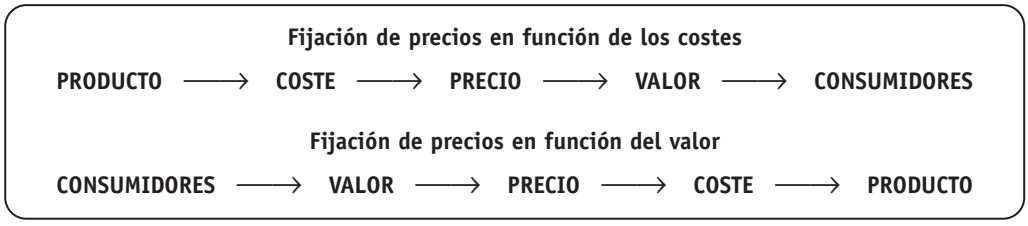
Entonces, ¿tienen que resolver los directivos el problema de fijar los precios para cubrir los costes y conseguir los objetivos de beneficio? No. La pregunta en sí refleja una percepción errónea del papel de la fijación de precios: una percepción basada en la creencia de que uno tiene que determinar primero los niveles de ventas, calcular después los costes unitarios y los objetivos de beneficios, y luego fijar un precio. Cuando los directivos se dan cuenta de que el volumen de ventas (el supuesto de partida) depende del precio (el final del proceso), se hace patente el círculo vicioso de la fijación de precios en función de los costes. La única manera de garantizar una fijación de precios rentable consiste en permitir que la fijación de precios anticipada determine los costes soportados, en vez de que sea al contrario. La fijación de precios en función del valor debe hacerse *antes* de hacer las inversiones.

El Cuadro 1-1 ilustra la errónea progresión de la fijación de precios en función de los costes, y la progresión necesaria para fijar los precios en función del valor. La fijación de precios en función de los costes depende del producto. Los departamentos de ingeniería y producción diseñan y hacen lo que consideran un producto "bueno". En el proceso, hacen inversiones e incurren en costes para añadir características y servicios relacionados. A continuación, finanzas suma el total de estos costes para determinar los precios "objetivo" de las diversas versiones del producto que pueden ofrecer. Sólo en esta etapa entra marketing en el proceso, con la tarea de demostrar que hay suficiente valor en estos productos para justificar los precios ante los consumidores.

Si los precios no son justificables en función de los costes, los directivos pueden intentar ajustar el proceso permitiendo una "flexibilidad" de sus márgenes (markups). Aunque esta táctica puede minimizar el daño, no es una solución, puesto que el rendimiento financiero del producto sigue siendo inadecuado. Finanzas acusa a marketing de reducir el precio, y marketing acusa a finanzas de tener costes excesivos. El problema sigue rea-

CUADRO 1-1

Fijación de precios en función de los costes frente a fijación de precios en función del valor



pareciendo a medida que las características y los costes de los nuevos productos siguen sin adecuarse a las necesidades y valores de los consumidores. Además, cuando los consumidores ven recompensada con descuentos su resistencia a los precios, esta resistencia es más frecuente incluso cuando el producto les aporta valor. La resolución de estos problemas de fijación de precios en función de los costes exige algo más que una solución rápida: exige revertir totalmente el proceso, empezando con los consumidores. El precio objetivo debería fijarse a partir de estimaciones del valor y de la parte que la empresa puede esperar capturar dadas las alternativas competidoras. El trabajo de la dirección financiera no consiste en insistir en que los precios recuperen los costes: consiste en insistir en que sólo se incurra en costes para hacer productos cuyos precios puedan fijarse rentablemente dado su valor para los consumidores.

El diseño de productos que se puedan vender rentablemente al precio objetivo ha pasado en las últimas dos décadas de ser poco habitual, a ser la meta de la mayoría de las empresas de éxito[2]. Desde Marriott hasta Boeing, desde la tecnología médica hasta los automóviles, las empresas de mayores beneficios piensan ahora en el segmento del mercado al que quieren ofrecer un nuevo producto, determinan las ventajas que pueden buscar esos consumidores potenciales, y establecen un precio que permita convencer a los consumidores de que deben pagarlo. En ese momento, las empresas retan a sus ingenieros a que desarrollen productos y servicios que puedan producirse a un coste lo suficientemente bajo, como para que las ventas a ese segmento del mercado sean rentables. No siempre ha sido así. Las primeras empresas que adoptaron una estrategia de este tipo en sus industrias obtuvieron una enorme ventaja estratégica (véase el Recuadro 1-1). Los retrasados tienen que aprender ahora a fijar los precios de sus nuevos productos en función del valor, simplemente para sobrevivir.

RECUADRO 1-1

La historia de Mustang

Hace cuatro décadas, Lee Iacocca salvó a Ford Motors de la extinción creando el primer coche deportivo para ser vendido a un precio que la clase media podía pagar. Desde una perspectiva de ingeniería, apenas se podía considerar un buen coche deportivo. Desde la perspectiva de los consumidores, representaba el mejor valor que jamás hubieran imaginado que pudieran conseguir. Desde la perspectiva de las ventas y los beneficios, fue el coche de más éxito de la historia.

A principios de la década de 1960, América era joven y confiada, y estaba enamorada de los coches deportivos. Muchas canciones populares de la época eran odas a este tipo de coches. Por desgracia para Ford, los coches que más pasiones levantaban eran productos de General Motors y de los fabricantes europeos. Con la esperanza de cambiar esta situación, Ford se puso manos a la obra para construir un coche deportivo que atrajera a los compradores hasta sus concesionarios. Si Ford hubiera aplicado el planteamiento tradicional para desarrollar un coche nuevo, la dirección hubiera iniciado el proceso enviando un documento al departamento de diseño, ordenando que desarrollase un coche deportivo que superara a los de la competencia. Cada diseñador hubiera partido entonces de su concepto particular de lo que constituye un buen coche

(Continúa)

(Continúa)

deportivo para diseñar las mejores carrocerías, suspensiones y motores. En unas pocas semanas, la dirección hubiera revisado los diseños y elegido los mejores prototipos. A continuación, la dirección hubiera enviado esos diseños al departamento de investigaciones de marketing. Los investigadores hubieran preguntado a los consumidores potenciales qué prototipo preferían, y si preferían los diseños de Ford a los de la competencia dados unos precios que cubrieran los costes y ofrecieran la tasa de retorno deseada. La mejor elección hubiera sido fabricada, y hubiera despertado la admiración de muchos, pero sólo habría sido adquirida por unos pocos que pudieran permitírselo.

Por fortuna, el director general de Ford tuvo una idea mejor. A diferencia de la mayoría de los altos ejecutivos del automóvil, no era un experto en finanzas, en contabilidad o en producción. Era Lee Iacocca, un experto en mercados. No empezó buscando un nuevo coche en el departamento de diseño. Empezó investigando para averiguar qué era lo que querían los consumidores. Iacocca descubrió que una importante cuota (creciente) del mercado del automóvil deseaba tener un coche deportivo, pero que la mayoría no podía permitírselo. También descubrió que la mayoría de los compradores no necesitaban gran parte de lo que constituye un "buen" coche deportivo para satisfacer sus deseos. Lo que de verdad querían no era el rendimiento de un coche deportivo (un motor, una suspensión y una dirección caras), sino la excitación de un coche deportivo: el estilo, los asientos dinámicos, las tapicerías de cuero, y los tapacubos metalizados. En aquel momento, nadie ofrecía la excitación al precio al que podía permitírselo la mayoría de los consumidores: menos de 2.500 dólares.

El reto que tenía que asumir Ford consistía en diseñar un coche que pareciera lo suficientemente deportivo como para satisfacer a la mayoría de los compradores, pero sin los habituales elementos mecánicos de un coche deportivo que situaban el precio fuera del alcance de la mayoría. Para superar este reto, Ford construyó su coche deportivo con la mecánica de un coche que ya existía y que era económico, el Falcon. Muchos auténticos entusiastas de los coches deportivos, incluyendo a algunos que trabajaban en Ford, se mostraron horrorizados. El coche, sin duda, no podía compararse con el Corvette de GM, pero era lo que mucha gente parecía querer al precio que podían pagar.

En abril de 1964, Ford introdujo el coche deportivo Mustang con un precio base de 2.368 dólares. Se vendieron más Mustangs en el primer año que cualquier otro coche que hubiera fabricado Ford. En tan sólo dos años, los beneficios netos del Mustang ascendían a 1.100 millones de dólares de 1964[*]. Esta cifra superaba con creces lo que cualquiera de los competidores de Ford había conseguido vendiendo sus "buenos" coches deportivos, con unos precios fijados para cubrir costes y conseguir la tasa de retorno objetivo.

Ford empezó a partir de los consumidores, preguntándoles qué querían y qué estaban dispuestos a pagar. Sus respuestas determinaron el precio al que habría que vender el coche. Sólo entonces, Ford intentó desarrollar un producto que pudiera satisfacer a los consumidores potenciales al precio que querían pagar, consiguiendo todavía un beneficio sustancial.

Los costes desempeñaron un papel fundamental en la estrategia de Ford; determinaron cómo sería el producto de Ford. Las consideraciones de costes determinaron qué atributos de un coche deportivo podían incluirse en el Mustang y cuáles no, permitiendo así que Ford obtuviera beneficios. Para lo que podían pagar, los consumidores no podían permitirse todo lo que querían tener. Sin embargo, por 2.368 dólares, lo que obtenían con el Mustang era un buen valor.

---

[*] Lee Iacocca (con William Novak), *Iacocca: An Autobiography* (Bantam Books, Toronto, 1984), pág. 74.

Fijación de precios en función del cliente

La mayoría de las empresas reconoce ahora la falacia de la fijación de los precios en función de los costes y sus efectos negativos sobre los beneficios. Son conscientes de que necesitan fijar los precios de forma que reflejen las condiciones del mercado. Por tanto, muchos han retirado la autoridad sobre la fijación de precios a los directivos financieros, y se la han concedido a los directivos de ventas o de producto. En teoría, esta tendencia es claramente coherente con la fijación de precios en función del valor, puesto que los departamentos de ventas y de marketing son la parte de la organización que está mejor posicionada para comprender el valor que recibe el cliente. En la práctica, sin embargo, el mal uso de la fijación de precios para conseguir objetivos de ventas a corto plazo suele minar el valor percibido y deprime todavía más los beneficios.

El objetivo de la fijación de precios en función del valor no es simplemente la creación de consumidores satisfechos. La satisfacción del consumidor puede obtenerse habitualmente con descuentos suficientes, pero los vendedores se engañan si creen que las ventas resultantes representan el éxito del marketing. El objetivo de la fijación de precios en función del valor consiste en determinar precios más rentables capturando más valor, y no necesariamente consiguiendo más ventas. Cuando los expertos del mercado confunden el primer objetivo con el segundo, caen en la trampa de fijar un precio al nivel que los compradores están dispuestos a pagar, en vez de al valor que realmente tiene el producto. Aunque esta decisión permite a los vendedores cumplir sus objetivos de ventas, invariablemente mina la rentabilidad a largo plazo.

Cuando los precios reflejan la cantidad que los compradores parecen dispuestos a pagar, surgen dos problemas. Primero, en raras ocasiones se consigue que un comprador con conocimiento del mercado sea sincero respecto a cuánto está dispuesto a pagar, de hecho, por un producto. Los agentes de compras profesionales son expertos en ocultar a sus organizaciones el valor real de un producto. Cuando los compradores se enteran de que los precios de los vendedores son flexibles, tienen un incentivo financiero para ocultar la información, e incluso desinformar, a los vendedores. Es evidente que esta táctica mina la capacidad del vendedor para crear una estrecha relación con los consumidores y para comprender sus necesidades.

En segundo lugar, existe un problema aún más crucial cuando se intentan fijar los precios para reflejar la disponibilidad a pagar de los clientes. La tarea de ventas y marketing no consiste simplemente en procesar los pedidos al precio que los consumidores estén dispuestos a pagar actualmente, sino en aumentar la disponibilidad a pagar de los clientes para que el precio refleje mejor el auténtico valor del producto. Muchas empresas fijan un precio inferior a productos realmente innovadores porque preguntan a los consumidores potenciales, que ignoran el valor del producto, cuánto están dispuestos a pagar. Pero sabemos, a partir de los estudios sobre innovaciones, que el precio "regular" tiene un escaso efecto sobre la disponibilidad de los clientes a probar los productos. Por ejemplo, la mayoría de los consumidores percibieron inicialmente que las fotocopiadoras, los PC centrales y los procesadores de alimentos carecían de un valor adecuado que justificara sus precios. Tan sólo tras una amplia campaña de marketing para comunicar y garantizar el valor de estos productos se consiguió que el mercado los aceptara. *¡Olvídese de lo que los consumidores que no han utilizado jamás su producto están dispuestos a pagar inicialmente!* Por

el contrario, comprenda el valor que tiene el producto para los clientes satisfechos y comunique dicho valor a otros consumidores. La fijación de precios bajos nunca sustituirá un esfuerzo adecuado de ventas y de marketing.

Fijación de precios en función de la competencia

Por último, analicemos la política de permitir que la fijación de precios esté dictada por las condiciones competitivas. Según este punto de vista, la fijación de precios es una herramienta para alcanzar los objetivos de ventas. Para algunos directivos, este método supone una "fijación estratégica de precios". De hecho, es más parecido a permitir que "la cola mueva al perro". ¿Por qué querría una organización alcanzar objetivos en términos de cuota de mercado? Porque, a mayor cuota de mercado, normalmente mayor beneficio. Sin embargo, las prioridades se confunden cuando los directivos reducen la rentabilidad de cada venta simplemente para conseguir alcanzar el objetivo de la cuota de mercado. Los precios sólo deben reducirse cuando ya no están justificados por el valor ofrecido en comparación con el valor que ofrece la competencia.

Aunque la reducción de precios es probablemente la forma más rápida y eficaz para alcanzar los objetivos de ventas, normalmente constituye una mala decisión desde el punto de vista financiero. Dado que resulta muy fácil igualar una reducción del precio, ésta tan sólo ofrece una ventaja competitiva a corto plazo a costa de tener permanentemente unos márgenes menores. Por tanto, a no ser que la empresa tenga una buena razón para creer que sus competidores no pueden igualar la reducción del precio, el coste a largo plazo de utilizar el precio como arma competitiva suele superar cualquier beneficio a corto plazo. Aunque la diferenciación del producto, la publicidad y una mejor distribución no incrementan las ventas tan rápidamente como las reducciones de precios, sus beneficios son más sostenibles, y por tanto normalmente resultan más efectivos en términos de costes.

El objetivo de la fijación de precios debería ser encontrar la combinación de márgenes y cuotas de mercado que maximicen la rentabilidad a largo plazo. A menudo, el precio más rentable es aquél que restringe sustancialmente la cuota de mercado respecto a la competencia. Los chocolates Godiva, los coches BMW, los camiones Peterbilt y las herramientas Snap-on, ganarían, sin duda, una sustancial cuota de mercado si sus precios se fijarán más cerca de los de la competencia. Sin embargo, resulta dudoso que merezca la pena sacrificar la rentabilidad y la posición de éxito de marcas de precios elevados para obtener esta cuota adicional.

Aunque la falacia de la fijación de precios en función de la competencia es más evidente en el caso de los productos con precios elevados, el principio se puede aplicar de forma más general. Muchas empresas que se recapitalizaron en la década de 1980 descubrieron que podían aumentar sustancialmente su *cash flow* si simplemente volvían a plantarse sus objetivos sobre las cuotas de mercado. Una empresa industrial con márgenes reducidos aumentó sus precios en un 9 por ciento y perdió el 20 por ciento de su cuota de mercado, lo que demuestra, según algunos, que su mercado era sensible a los precios. Por otra parte, esta empresa retuvo cuatro de cada cinco ventas. Aparentemente, la mayoría de los consumidores valoraba el producto al menos en un 9 por ciento más de lo que había estado pagando. La empresa no había podido capturar ese valor por culpa de

su objetivo de conseguir cuota de mercado. Aunque parte de su capacidad quedó sin utilizar, la contribución de la empresa a los beneficios aumentó en más de un 70 por ciento.

Cómo plantear las preguntas adecuadas

La fijación estratégica de precios supone reconocer que no todos los problemas asociados con la fijación de precios implican que la mejor solución consista en variar dichos precios. El que la fijación de precios sea, a menudo, ineficaz, no se debe a que los que fijan los precios hayan hecho mal su trabajo. La razón es que las decisiones se han tomado respecto a los costes, los consumidores, y la estrategia competitiva, sin reflexionar correctamente sobre sus implicaciones financieras. Puesto que la falacia en esas decisiones no suele quedar revelada hasta que se lanza el producto y se demuestra que la fijación de precios no permite alcanzar beneficios, el trabajo del que fija el precio debe ir hacia atrás, desde el precio, para comprender el problema. ¿El precio no permite alcanzar beneficios porque existe otro precio mejor, o porque el valor no ha sido comunicado eficazmente? ¿Es demasiado elevado el objetivo de la cuota de mercado, o acaso el mercado no está segmentado correctamente? ¿Está sobrecargado el producto o el servicio (y por tanto es demasiado caro) para el valor que ofrece, o acaso el vendedor simplemente está permitiendo que los consumidores no paguen lo suficiente por el valor que obtienen?

A menudo, el trabajo del que fija el precio no es tanto fijar los precios como estructurar un proceso de fijación de precios que haga que todo el mundo reflexione sobre cuál es la mejor manera de resolver los problemas asociados con la fijación de precios. Recuerde que las preguntas tácticas sobre costes, consumidores y competencia que hemos analizado suelen llevar, a menudo, a tomar malas decisiones sobre la fijación de los precios. Cuando surgen estas preguntas, el trabajo del que fija el precio consiste en volver a centrar las discusiones en considerar la rentabilidad financiera global. El Cuadro 1-2 muestra una lista de preguntas reactivas y tácticas que suelen plantearse, así como las preguntas que el directivo encargado de fijar los precios debería sugerir a la organización que se plantearan.

Observe que la diferencia clave entre los dos tipos de preguntas se refiere a la ambigüedad de las mismas. Las preguntas tácticas ante los problemas de la fijación de precios son preguntas muy claras. Para aumentar los márgenes hay que aumentar los precios. Para conseguir una venta, hay que reducir el precio. Al igual que en la mayoría de las decisiones de marketing, las respuestas a las preguntas estratégicas sobre la fijación de precios están más abiertas. La fijación de precios es un arte. Depende tanto del buen juicio como de un cálculo preciso. Pero el hecho de que la fijación de precios dependa del buen juicio no justifica que las decisiones sobre fijación de precios partan de premoniciones o intuiciones. El buen juicio requiere que uno se plantee las preguntas adecuadas y comprenda los factores que hacen que unas estrategias sobre fijación de precios tengan éxito y otras fracasen.

El buen juicio también exige integrar la información. El peligro del planteamiento táctico de la fijación de precios es la estrechez de miras con la que se toman las decisiones. Los precios rentables no pueden depender de una cifra de costes si no se entiende bien (o no se entiende en absoluto) cómo pueden reaccionar los consumidores; ni de las demandas de los consumidores si se carece de información, o se tiene poca, sobre cómo pueden reaccionar los competidores; ni de un objetivo sobre cuotas de mercado si no se comprende la capacidad de la empresa para ganar una guerra de precios. El valor que tiene el

CUADRO 1-2

Fijación estratégica de precios: cómo plantear las preguntas correctas

Preguntas tácticas y reactivas que suelen plantearse	*Preguntas estratégicas y proactivas que deberían plantearse*
¿Qué precio necesitamos para cubrir nuestros costes y objetivos de beneficios?	¿Qué cambios en las ventas serían necesarios o tolerables para nosotros, para beneficiarnos de un cambio de precios?
¿Qué precio está dispuesto a pagar este consumidor?	¿Podemos plantear una estrategia de marketing de forma que mantengamos esos cambios de ventas en intervalos aceptables?
¿Cómo podemos hacer descuentos a los consumidores sensibles al precio sin que se enteren los demás?	¿En qué costes podemos permitirnos incurrir, dados los precios alcanzables en el mercado, para seguir ganando beneficios?
¿Qué precios necesitamos para cumplir nuestros objetivos de ventas y cuotas de mercado?	¿Se justifica nuestro precio dado el valor objetivo de nuestro producto o servicio para el consumidor?
	¿Cómo podemos comunicar mejor este valor, y así justificar el precio?
	¿Cómo podemos convencer al consumidor de que nuestra fijación de precios es honrada y se fijó en función del valor?
	¿Cómo podemos segmentar mejor el mercado para justificar una fijación de precios diferente cuando el valor es diferente?
	¿Qué nivel de ventas, o qué cuota de mercado, podemos obtener con mayor rentabilidad?
	¿Qué herramientas de marketing deberíamos utilizar para ganar una cuota de mercado de la forma más efectiva en términos de costes?

plantearse preguntas estratégicas es que uno se ve forzado a integrar la información entre las distintas funciones.

Observe que la aplicación de las respuestas a las preguntas estratégicas en el lado derecho del Cuadro 1-3 podría implicar tomar decisiones de marketing distintas a la del cambio del nivel de precios. La fijación de precios rentables podría exigir cambiar el producto, comunicar la relación entre el precio y el valor, o gestionar las relaciones competitivas de forma distinta para mantener el valor. En definitiva, la fijación estratégica de precios exige que toda la estrategia de marketing de una empresa esté enfocada a la obtención de beneficios. Ésta es la razón por la que las metas y objetivos de la fijación de precios deben convertirse en uno de los primeros pasos para formular una estrategia de marketing, incluso cuando la fijación del precio final pueda constituir la última parte de dicha estrategia que se va a poner en marcha.

La disciplina de la fijación estratégica de precios

La fijación de precios debería desempeñar un papel integrador en la estrategia empresarial. No sólo forma parte del marketing, sino que también forma parte de las finanzas y de la estrategia competitiva. Cuando se hace correctamente, la fijación de precios constituye el nexo de unión entre estas actividades: el pegamento que las une. Sólo se puede alcanzar una mayor rentabilidad cuando se encuentran y explotan las sinergias entre las necesidades del consumidor y las capacidades del vendedor, sinergias que producen un mayor valor para ambas partes. La búsqueda y explotación de estas sinergias es lo que denominamos "fijación estratégica de precios".

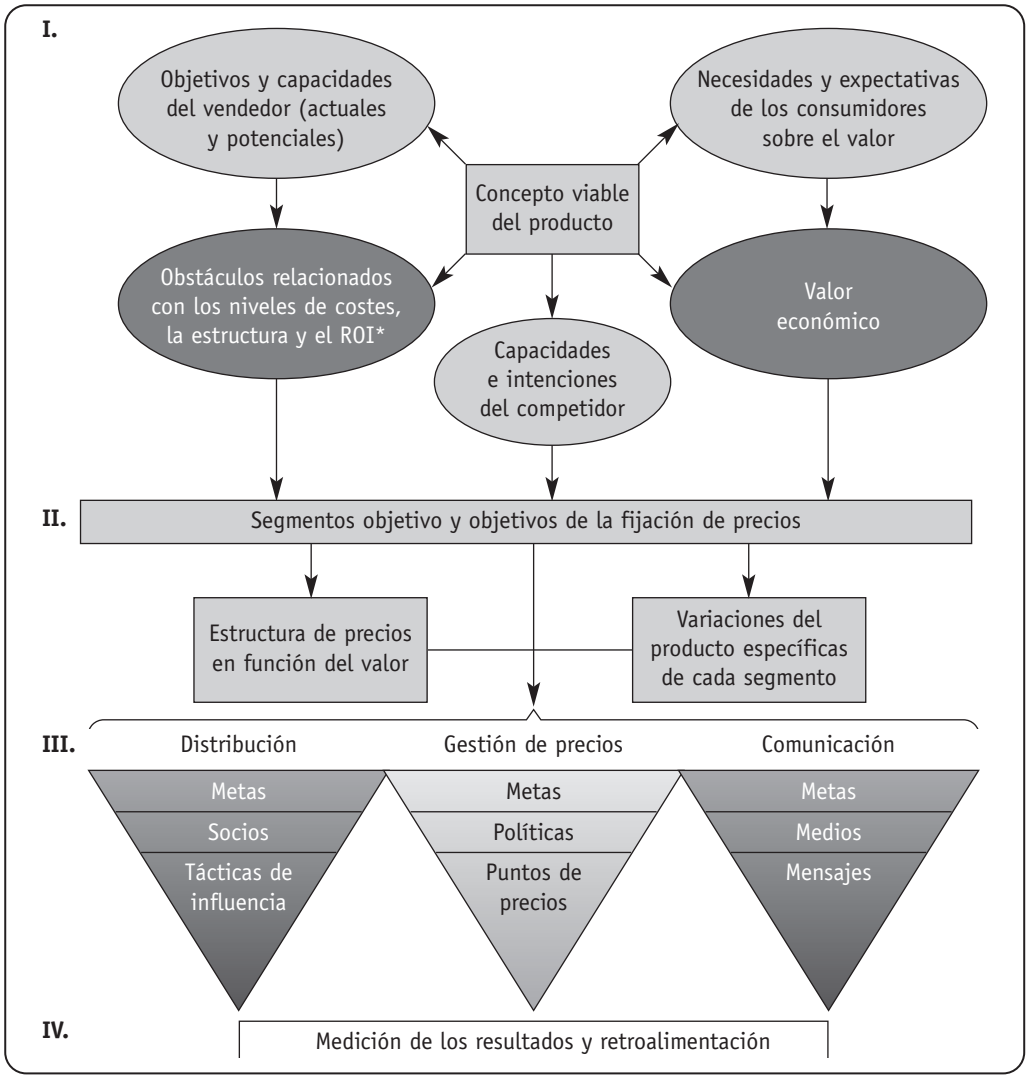
El Cuadro 1-3 ilustra el papel integrador que tienen las decisiones sobre fijación de precios en una empresa cuyo compromiso consiste en crear valor de forma efectiva en términos de coste, y que se ve recompensada con beneficios por tener dicho compromiso. La Sección I muestra los factores externos (necesidades de los consumidores y capacidades e intenciones de los competidores) y las restricciones internas (capacidades de la empresa, mercados de productos elegidos, y estructuras de costes), que constituyen puntos de partida para la estrategia de fijación de precios. Las decisiones que determinan estas restricciones son cuestiones estratégicas que determinan la salud y el éxito de la empresa a largo plazo [3].

El alcance de la estrategia de fijación de precios es más limitado. Dados los mercados y las capacidades de la empresa para servirlos, ¿cómo puede atenderlos de la forma más rentable? El papel interrogador de la fijación estratégica de precios se ilustra en la Sección II del Cuadro 1-3. Las tres flechas que provienen de la Sección I constituyen información de partida para la fijación de precios. Los capítulos de este libro están dedicados a comprender dicha información y sus consecuencias sobre la rentabilidad de las distintas decisiones de fijación de precios. El Capítulo 2, que versa sobre los costes, explica cómo analizar las estructuras de costes de forma que se pueda comprender la auténtica rentabilidad de un producto o servicio. En un mundo ideal, puede que esto no forme parte del trabajo del que vende el producto. En el mundo real, los que venden el producto y no comprenden los costes toman, invariablemente, malas decisiones para sus empresas, porque trabajan inconscientemente con cifras de costes que inducen a error. El Capítulo 4 define el valor del consumidor y su papel en la fijación estratégica de precios. El Capítulo 4 también identifica los principales factores que influyen sobre la sensibilidad en relación con el precio de los compradores, y explica cómo se pueden utilizar esos factores para segmentar a los consumidores e influir sobre el papel del precio en sus decisiones de compra. El Capítulo 5 explica el proceso de la competencia en precios y cómo gestionarlo sin tensiones y de forma activa para minimizar los daños que puede producir. La creación de ventajas competitivas, aunque no forma parte de la estrategia de fijación de precios *per se*, se recoge en el Capítulo 12 para el lector que quiera comprender las causas de las capacidades de la empresa que limitan sus opciones de fijación de precios.

Con estos puntos de partida, es posible formular los objetivos sobre fijación de precios. En la jerga de la estrategia empresarial, los objetivos son aspiraciones genéricas hacia las que se dirigirán todas las actividades [4]. La elección de los segmentos objetivo y de los objetivos específicos de la fijación de precios está totalmente interrelacionada; ésta es la razón por la que se muestran como un único paso en el Cuadro 1-3. Si una empresa va a

CUADRO 1-3

Cómo formular una estrategia empresarial para conseguir beneficios



establecer los precios en función del valor, las preguntas estratégicas importantes deben responderse antes de poder establecer un precio. Los distintos segmentos de consumidores valorarán las mismas características del producto de forma muy diferente. ¿Elegirá la empresa atender únicamente a los consumidores que están dispuestos a pagar el máximo por su diferenciación (relojes exclusivos, empresas de asesoría con directivos líderes, automóviles BMW), o intentará atender a múltiples segmentos a precios distintos (automóviles Toyota)? Si se trata de este último caso, ¿se mantendrán los distintos precios creando distintos grupos

*N. del R.: *Return on Juvestuvent* (rentabilidad de la inversión).

de productos (los distintos modelos de coche, como el Celica, el Yaris y el Corolla de Toyota), utilizando distintos canales de distribución (tiendas propias como las tiendas de PC de Gateway o Zara, tiendas exclusivas independientes como CompUSA o Benetton, o venta directa, sin intermediarios, como Dell), o haciendo que el producto esté disponible a los precios más bajos tan sólo en algunas localidades (tiendas de barrio y pequeños surtidores de gasolina sin marca específica) o sólo en determinados momentos (billetes de avión con descuento que sólo se pueden comprar con tres semanas de antelación y para un fin de semana)?

El Capítulo 6 trata sobre la estrategia de fijación de precios, y describe las posibilidades de intercambio que marcan las decisiones sobre los distintos objetivos de precios. Entre estas posibilidades de intercambio podría encontrarse una decisión para "descremar" (skim) un mercado, manteniendo una posición de mercado como principal proveedor del segmento, con precios superiores. Otra decisión podría consistir en "penetrar" un mercado para mantener una posición de bajo coste y evitar la entrada de los competidores con mayores costes. El Capítulo 6 también introduce el concepto de la estructura de precios en función del valor, que a menudo queda respaldada por variaciones del producto-servicio en función de cada segmento específico que respaldan las distintas metas de la fijación de precios para cada segmento del mercado. El Capítulo 7 explica cómo deben cambiar los objetivos de la fijación de precios, y expone las tácticas para alcanzar dichos objetivos en función del ciclo de vida de una categoría de productos.

La Sección III del Cuadro 1-3 se centra en la aplicación táctica de las decisiones de la fijación de precios, así como de los demás capítulos. Obsérvese que la aplicación táctica implica algo más que la mera dirección de la función de fijación de precios. También implica que hay que coordinar la distribución y la comunicación al mercado para respaldar los objetivos de precios. Un objetivo podría consistir en mantener una cuota de mercado dominante para respaldar una ventaja en costes de investigación y desarrollo (la estrategia de Intel en semiconductores). Si el objetivo debe mantenerse con precios reducidos, la distribución debe añadir el mínimo a los costes, y la comunicación al mercado debe minimizar la importancia de todo lo demás, excepto del precio. También puede exigir comunicar a los competidores potenciales que la empresa tiene la capacidad y la intención de repeler cualquier amenaza a su posición de bajos precios en el mercado. Sin embargo, el mismo objetivo de cuota dominante podría mantenerse con una campaña para saturar los canales de distribución, y utilizando una intensa comunicación dirigida al mercado para crear una preferencia hacia la marca (por ejemplo, la campaña "Intel Inside"), que podría respaldar una fijación de precios mayores sin poner en riesgo la ventaja competitiva.

Esta visión de que la fijación de precios es esencial en la práctica del marketing no describe cómo se practica el marketing en general. El marketing tradicional se centra, a menudo, en un único objetivo (la satisfacción del consumidor), para alcanzar una única meta: la cuota de mercado. Esto supone que el resultado será rentable, pero la rentabilidad no es el criterio para juzgar lo adecuado de una decisión. Creemos que cuando el marketing se centra únicamente en los consumidores, la fijación de precios pasa a ser reactiva y a corto plazo. En vez de gestionar activamente la información del consumidor y sus elecciones para maximizar la rentabilidad, la fijación de precios pasa a hacerse a *posteriori*, en función de lo que los consumidores pagarán. Por tanto, las empresas suelen tener éxito cuando se las mide en función de la cuota de mercado, pero no cuando se las mide por el rendimiento generado por los activos que invierten.

El antídoto a este problema consiste en sustituir el marketing en función del consumidor(con una atención a corto plazo consistente en satisfacer a todos los consumidores y conseguir todas las ventas) por el marketing en función del valor. El marketing en función del valor se centra en crear, comunicar y capturar el valor. Puesto que una empresa puede no crear de forma efectiva en términos de costes el mismo valor para todos los consumidores, el marketing en función del valor exige que la empresa seleccione cuidadosamente a los consumidores a los que quiere servir, lo que implica que los demás consumidores potenciales no serán atendidos y quedarán insatisfechos. Implica la gestión activa de las percepciones de los consumidores, en vez de la adaptación reactiva a sus necesidades percibidas. También implica la toma de decisiones adecuadas sobre cuándo se debe reaccionar ante una competencia en precios, y cuándo no se debe responder con los precios (o no se debe responder en absoluto) como alternativa más prudente.

La fijación estratégica de precios impone una disciplina financiera (una restricción de optimización) sobre las decisiones de marketing y ventas. Afirma que una empresa debe satisfacer a los consumidores, pero sólo hasta el punto en que el incremento adicional del valor creado exceda el incremento adicional del coste del producto. Dicta que una empresa debería satisfacer a los consumidores cuando esta satisfacción sea coherente con su posición competitiva y complemente sus competencias centrales. Sin esta disciplina, se persigue indiscriminadamente la obtención de ingresos máximos, sin restricciones respecto a los consumidores que hay que atender y a cómo deben ser atendidos. En efecto, las ventas y la satisfacción del cliente logradas dando siempre más, al tiempo que siempre se pide menos a cambio, es, la mayor parte de las veces, la receta para lograr la mediocridad financiera.

Resumen

Las empresas progresivas han empezado a hacer algo más que limitarse a preocuparse por la fijación de precios. Para aumentar la rentabilidad, muchas están abandonando los procedimientos reactivos de fijación de precios tradicionales en favor de estrategias activas. Más que nunca antes, las empresas de éxito están creando productos y estrategias de marketing para respaldar sus objetivos de fijación de precios, en vez de que sea al contrario. En la última década, los líderes industriales tradicionales en marketing y ventas, como Procter & Gamble y General Electric, han tomado decisiones empresariales explícitas para cambiar su centro de atención del crecimiento de las ventas principales hacia el crecimiento de la rentabilidad. En muchas industrias, el actual líder en beneficios es una empresa con una estrategia de fijación de precios muy explícita, respaldada por sus estrategias de productos y promocionales. Southwest y British Airways en las compañías aéreas, Intel en los semiconductores, Dell en los PC, Wal-Mart y Carrefour en el comercio minorista, Quad en la imprenta, Sony en electrónica de consumo, y el *New York Times* en el mundo editorial, han adoptado modelos de fijación de precios que determinan a qué consumidores van a atender y cómo van a atenderlos.

No resulta sorprendente que la fijación de precios se haya abierto hueco como elemento esencial de la estrategia de marketing durante la última década. Al fin y al cabo, el propio marketing ha sido objeto de una revolución. El marketing se ha transformado, pasando del análisis de cómo "vender lo que la empresa produce" al de cómo "producir lo que el consumidor quiere comprar". El marketing se ha convertido en el medio que utilizan las empresas para

identificar las necesidades no satisfechas en el mercado, para desarrollar productos que satisfagan dichas necesidades, para promocionarlos con honradez, y para ofrecer una ayuda postventa que garantice la satisfacción del consumidor. Por muy desinteresado que suene lo anterior, la meta última del marketing no consiste en convertir a la empresa en una organización caritativa para beneficiar únicamente a los consumidores. La meta última consiste en ofrecer beneficios a los accionistas, puestos de trabajo para los empleados, y el crecimiento de la organización.

Tal vez sea explicable que los vendedores sólo se hayan dado cuenta recientemente de la importancia de la fijación eficaz de precios. Sólo cuando los directivos han dominado las técnicas de creación de valor, han cobrado importancia las técnicas para capturar el valor. Cuando las empresas eran dirigidas únicamente en función de consideraciones financieras y estaban centradas en sí mismas, el marketing tenía como única responsabilidad la de constituirse en abogado de la perspectiva del consumidor. Sin embargo, hoy en día los especialistas en marketing han ganado poder para tomar decisiones empresariales, y no como abogados de las perspectivas de los consumidores. Con esta responsabilidad, deben comprender no sólo las necesidades de los consumidores, sino también cuándo y cómo resulta rentable satisfacer esas necesidades. La auténtica prueba del éxito de una estrategia de marketing es su capacidad para crear valor de forma rentable. Como afirmó correctamente un experto en marketing: "Para los estrategas del marketing, [la fijación de precios] es el momento de la verdad: todo el marketing se centra en esta decisión" [5]. El objetivo de este libro es asegurarse de que, cuando le llegue ese momento, sepa lo que tiene que hacer.

Notas

[1] El sesgo hacia un concepto reactivo de la "orientación al mercado" ha sido descrito por Bernard Jaworski, Ajay Kohli, y Arvind Sahay, en "Market-Driven Versus Driving Markets", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1) (Invierno de 2000), págs. 45-54.

[2] Peter F. Drucker, "The Information Executives Truly Need", *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1995), pág. 58.

[3] En las últimas dos décadas, las líneas directrices anecdóticas y simplistas para crear un negocio de éxito sostenido han sido sustituidas por un trabajo teórico serio. Véanse Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (The Free Press, New York, 1985); Gary Hamel y C.K. Parhalad, *Competing for the Future* (Harvard Business School Press, Cambridge, MA, 1994); Adrian Slywotzky y David Morrison, *The Profit Zone* (Random House, New York, 1997); Robert Kaplan y David Norton, *The Strategy-Focused Organization* (Harvard Business School Press, Cambridge, MA, 2001).

[4] Lo más probable es que los objetivos de la fijación de precios respalden los objetivos generales de la corporación. Así pues, si el objetivo de la corporación consiste en establecer una presencia en el mercado de Brasil que podría llevar a futuras manufacturas en dicho país, el objetivo de la corporación podría ser distinto al de maximizar la rentabilidad. Podría ser, por el contrario, la creación de una demanda fuerte o el reconocimiento rápido de la marca. Para los objetivos de este libro y del análisis de las estrategias de fijación de precios, normalmente supondremos que la rentabilidad sostenible es el objetivo de la fijación de precios, aunque veremos que suele haber razones para renunciar a la rentabilidad a corto plazo de un producto con el fin de maximizar el rendimiento a más largo plazo de toda la línea de productos.

[5] Raymond Corey, *Industrial Marketing: Cases and Concepts*, 3ª edición (Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1983), pág. 311.

CAPÍTULO

2

Costes

¿Cómo deben afectar a las decisiones de fijación de precios?

En la mayoría de las empresas, existe un conflicto continuo entre directivos encargados de cubrir los costes (finanzas y contabilidad) y directivos encargados de satisfacer a los consumidores (marketing y ventas). Las revistas especializadas en contabilidad advierten del peligro de que los precios no consigan cubrir los costes totales, mientras las revistas especializadas en marketing afirman que la disponibilidad a pagar de los consumidores debe ser el único factor que determine los precios. El conflicto entre estos dos puntos de vista provoca que las empresas desperdicien recursos y que las decisiones sobre precios sean compromisos imperfectos. La fijación de precios rentables requiere combinar los costes con el valor para el consumidor. Sin embargo, para conseguir esta combinación, es necesario deshacerse de las ideas equívocas y lograr crear un punto de vista común sobre cuál es el factor determinante de la rentabilidad[1]. En este capítulo, y en el siguiente, explicamos cuándo son relevantes los costes para fijar los precios, cuándo deberían los expertos en marketing utilizar los costes para tomar decisiones sobre precios, y el papel que debería desempeñar el departamento de finanzas para definir las relaciones de intercambio entre precios y volumen que tienen que utilizar los expertos en marketing para evaluar las decisiones sobre precios.

El papel de los costes en la fijación de precios

Los costes no deberían determinar nunca los precios, pero sí desempeñan un papel básico para desarrollar la estrategia de fijación de precios. Las decisiones sobre precios están inevitablemente ligadas a las decisiones sobre los niveles de ventas, y las ventas dependen de los costes de producción, del marketing y de la administración. Es cierto que la cantidad que están dispuestos a pagar los compradores no está relacionada con el coste del vendedor, pero también es cierto que las decisiones de un vendedor sobre qué productos va a fabricar y en qué cantidades, dependen fundamentalmente de el coste de producción de éstos.

El error que cometen los que fijan los precios añadiendo un margen al coste no es tener en cuenta los costes cuando fijan los precios, sino determinar las cantidades que van a vender y seleccionar a los compradores a los que van a atender antes de identificar los precios que pueden cobrar. A continuación intentan imponer precios en función de los costes, precios que pueden ser superiores o inferiores a lo que los compradores pagarán. Por el contrario, los que determinan los precios de forma eficaz, toman sus decisiones en un orden exactamente opuesto. Primero, evalúan lo que se puede convencer a los compradores de que paguen, y sólo después deciden las cantidades que van a producir y los mercados a los que van a servir.

Las empresas que fijan los precios eficazmente deciden lo que van a producir y a quién se lo van a vender comparando los precios que pueden cobrar con los costes en los que tienen que incurrir. Por consiguiente, los costes afectan a los precios que cobran. Un productor de bajos costes puede cobrar un precio menor y vender más, porque puede ser rentable utilizar precios inferiores para atraer a más compradores sensibles al precio. Por otra parte, un productor con costes elevados no se puede permitir competir con productores de costes bajos para acaparar más compradores sensibles al precio; debe apuntar hacia aquellos compradores que están dispuestos a pagar un precio superior. Análogamente, los cambios en los costes podrían provocar que los productores cambiarán sus precios: no porque vayan a conseguir cambiar lo que los compradores están dispuestos pagar, sino porque pueden variar las cantidades que la empresa puede ofertar de forma rentable, y los compradores a los que puede atender de forma rentable. Cuando el coste del combustible para aviones aumenta, la mayoría de las compañías aéreas no son tan ingenuas como para intentar trasladar el coste del combustible mediante la fórmula de un margen sobre los costes al tiempo que mantienen sus vuelos anteriores. Pero algunas compañías aéreas sí consiguen aumentar sus ingresos medios por kilómetro recorrido. Lo consiguen reduciendo el número de vuelos que ofrecen, con el fin de llenar los demás aviones con más pasajeros que pagan la tarifa completa. Para tener sitios libres para estos pasajeros, eliminan o reducen algunas de las tarifas reducidas. Así, el aumento del coste del combustible afecta a la combinación de precios que se ofrece, aumentando el precio medio que se cobra. Se trata de la consecuencia de una decisión estratégica consistente en reducir el número de vuelos y en cambiar la combinación de pasajeros a los que se atiende, y no de un intento de cobrar precios superiores a cambio del mismo servicio a los mismos consumidores.

Estas decisiones sobre las cantidades que hay que vender y los compradores a los que servir, constituyen una parte importante de la estrategia de fijación de precios para todas las empresas, siendo la parte más importante para muchas. En este capítulo, analizamos cómo la adecuada comprensión de los costes permite que uno tome estas decisiones correctamente. Vaya por delante, sin embargo, una frase de aliento: la comprensión de los costes es probablemente la parte más difícil de la fijación de precios. Probablemente no domine estos conceptos con la primera lectura de este capítulo. Su meta debe consistir, simplemente, en comprender las cuestiones implicadas y las técnicas para resolverlas. El dominio de las técnicas vendrá con la práctica.

Determinación de los costes relevantes

No se pueden fijar precios de forma eficaz si no se comprenden los costes. Para comprender los costes no basta sencillamente con conocer sus cuantías. Incluso la persona que fija los precios de forma menos eficaz (el que aplica mecánicamente las fórmulas de añadir un margen al coste) sabe cuánto gasta en trabajo, en materias primas, y en costes generales. Los directivos que realmente comprenden sus costes conocen algo más que los niveles de costes; saben que sus costes cambiarán cuando cambien las ventas a resultas de las decisiones sobre los precios.

No todos los costes son relevantes para tomar cualquier decisión sobre precios. Un primer paso para fijar los precios consiste en identificar cuáles son los costes relevantes: aquéllos que, de hecho, determinan el impacto sobre los beneficios de una decisión sobre los precios. Nuestro propósito en esta sección consiste en plantear las líneas directrices para identificar cuáles son los costes relevantes una vez medidos. En principio, la identificación de los costes relevantes para la toma de decisiones sobre precios es, de hecho, bastante clara. Son aquellos costes que son directos (no medios) y evitables (y no "hundidos"). En la práctica, la identificación de los costes que cumplen estos criterios puede resultar difícil. Por consiguiente, explicaremos cada distinción con detalle, y la ilustraremos en el marco de un problema práctico de fijación de precios.

¿Por qué costes directos?

Las decisiones sobre precios afectan a si la empresa va a vender menos producto a un precio mayor, o más producto a un precio menor. En cualquier caso, algunos costes siguen siendo los mismos (en total). Por consiguiente, esos costes no afectan a la rentabilidad relativa de un precio respecto al otro. Sólo los costes que aumentan o disminuyen (en total) cuando cambian los precios, afectan a la rentabilidad relativa de las distintas estrategias de fijación de precios. Denominamos a éstos costes directos, porque representan el incremento de los costes (positivo o negativo) derivado de la decisión sobre precios.

Los *costes directos* son aquellos costes asociados a las variaciones de las ventas y a la fijación de precios. La distinción entre costes directos y no directos es similar, pero no exactamente igual, a la distinción más familiar entre costes variables y costes fijos. Los *costes variables*, como los costes de las materias primas en un proceso manufacturero, son costes derivados del funcionamiento del negocio. Puesto que las decisiones sobre precios afectan a la cantidad de negocios que lleva a cabo una empresa, los costes variables siempre son directos en lo que respecta a la fijación de precios. Por el contrario, los *costes fijos* (como los del diseño del producto, la publicidad, y los costes generales) son costes derivados de tener un negocio[2]. Son costes directos cuando hay que tomar la decisión de si el precio generará suficientes ingresos para justificar estar en el negocio de vender un determinado tipo de producto o de servir a un determinado tipo de consumidor. Puesto que los costes fijos no se ven afectados por la cantidad que la empresa vende de hecho, la mayoría no son considerados costes directos cuando la dirección tiene que decidir el nivel de precios que va a establecer para obtener un beneficio máximo.

Sin embargo, algunos costes fijos son costes directos en lo que respecta a las decisiones de fijación de precios, y deben ser identificados correctamente. Los costes fijos directos son

aquéllos que derivan directamente de la aplicación de un cambio de precio, o de la oferta de una versión del producto a un nivel de precios distinto. Por ejemplo, el coste fijo en que incurre un restaurante cuando imprime los menús con nuevos precios, o una empresa de servicios públicos cuando consigue la aprobación de las agencias reguladoras para aumentar sus tarifas, serían adicionales cuando se va a decidir si se llevan a cabo dichos cambios. El coste fijo de una compañía aérea cuando anuncia un nuevo servicio de descuentos, o cuando reforma el interior de sus aviones para ofrecer un nuevo servicio con un precio superior, serían directos cuando se va a tomar la decisión de ofrecer los productos a esos niveles de precios.

Para complicar aún más las cosas, muchos costes no son ni fijos puros ni variables puros. Son fijos para un intervalo de ventas, pero varían cuando las ventas superan dicho intervalo. Es necesario determinar si estos *costes semifijos* son adicionales para una determinada decisión de fijación de precios con el fin de tomar correctamente dicha decisión. Considérese, por ejemplo, el papel de los costes del equipo de capital cuando se decide aumentar la producción. Puede que un fabricante sea capaz de satisfacer pedidos hasta 100 unidades adicionales cada mes sin tener que comprar ningún equipo nuevo; simplemente utilizando el equipo disponible más intensamente. Por consiguiente, los costes del equipo no son directos adicionales cuando se calcula el coste de producir hasta 100 unidades adicionales. Sin embargo, si la cantidad de pedidos adicionales aumentase hasta 150 unidades cada mes, la fábrica tendría que comprar equipos adicionales. El coste añadido del nuevo equipo sería entonces un coste directo adicional y relevante a la hora de decidir si la empresa puede establecer de forma rentable unos precios suficientemente bajos como para atraer este negocio adicional.

Para comprender la importancia de identificar adecuadamente los costes directos cuando se toman decisiones de fijación de precios, considérese el problema que tiene que resolver la directora empresarial de una orquesta sinfónica. La orquesta suele dar un concierto dos tardes de sábado al mes durante la temporada, con un nuevo programa para cada concierto. Incurre en los siguientes costes por concierto:

Costes fijos generales	1.500 dólares
Costes de ensayar	4.500 dólares
Costes del concierto	2.000 dólares
Costes variables (por ejemplo, entradas, programas, etc.)	1 dólar por espectador

La directora empresarial de la orquesta está preocupada por el muy estrecho margen de beneficios. Actualmente, ha establecido el precio de la entrada en 10 dólares. Si pudiera vender las 1.100 entradas del teatro, los ingresos totales serían de 11.000 dólares y los costes totales de 9.100 dólares, con un saludable beneficio de 1.900 dólares por concierto[3]. Por desgracia, suelen asistir únicamente 900 personas, lo que deja un coste medio por entrada vendida de 9,89 dólares, coste que está precariamente muy cerca de los 10 dólares de la entrada. Si los ingresos son únicamente de 9.000 dólares por concierto y los costes ascienden a 8.900 dólares, el beneficio total por concierto asciende a unos míseros 100 dólares.

La directora empresarial de la orquesta no cree que baste una sencilla subida de precios para resolver el problema. Un precio superior reduciría, sencillamente, el público asistente aún más, lo que daría menos ingresos por concierto de los que obtiene la

orquesta ahora. Por tanto, está analizando tres propuestas diseñadas para aumentar los beneficios llegando a nuevos mercados. Dos de las propuestas implican la venta de entradas a tarifas reducidas. Las tres opciones son las siguientes:

1. *Una "tarifa de estudiante" fijada en 4 dólares y que se vende a estudiantes universitarios media hora de antes del concierto en las taquillas.* La directora estima que podría vender 200 entradas a este precio a personas que, de lo contrario, no asistirían. Sin embargo, es evidente que el precio de estas entradas no cubriría siquiera la mitad del coste medio de la entrada.
2. *Una sesión matinal el domingo, repitiendo el concierto de la tarde del sábado, con entradas a 6 dólares.* La directora espera vender 700 entradas para la sesión matinal, pero 150 corresponderían a personas que habrían acudido a la sesión del sábado a una tarifa superior. Por tanto, la audiencia neta aumentaría en 550 personas, pero de nuevo el precio de estas entradas no cubriría el coste medio por entrada.
3. *Una nueva serie de conciertos a dar en los sábados alternos.* Las entradas se venderían a 10 dólares, y la directora cree que podría vender 800 entradas, pero 100 entradas se venderían a personas que asistirían a la nueva serie de conciertos en vez de a la ya existente. Así pues, la asistencia neta aumentaría en 700 personas.

¿Cuál de estas propuestas debe adoptar la orquesta, si es que debe adoptar alguna? En el Cuadro 2-1 se muestra un análisis de las alternativas. La ganancia en cuanto a ingresos es claramente inferior en el caso de la tarifa de estudiante (la alternativa con un precio inferior, diseñada para atraer un mercado marginal), mientras que la ganancia en cuanto a ingresos es superior en el caso de las nuevas series, que atraerían a más espectadores que pagarían la tarifa completa. Sin embargo, la rentabilidad depende de los costes directos, así como de los ingresos de cada propuesta. En el caso de la tarifa de estudiante, ni los

CUADRO 2-1

Análisis de tres propuestas para la orquesta sinfónica

	I Tarifa de estudiante	*II Sesión matinal*	*III Nuevas series*
Precio	4 dólares	6 dólares	10 dólares
x Ventas unitarias	200 dólares	700 dólares	800 dólares
= Ingresos	800 dólares	4.200 dólares	8.000 dólares
– Otras ventas perdidas	(0)	(1.500 dólares)	(1.000 dólares)
Ingresos	800 dólares	2.700 dólares	7.000 dólares
Costes directos de ensayar	0	0	4.500 dólares
Costes directos por concierto	0	2.000 dólares	2.000 dólares
Costes directos variables	200 dólares	550 dólares	700 dólares
Costes directos	200 dólares	2.550 dólares	7.200 dólares
Contribución neta al beneficio	600 dólares	150 dólares	(200 dólares)

costes de ensayar ni los costes del concierto son directos; son irrelevantes para la rentabilidad de dicha propuesta, puesto que no cambian independientemente de que se lleve a cabo la propuesta o no. Sólo los costes variables por espectador son directos, y por tanto relevantes, en la propuesta de una tarifa de estudiante. Para la sesión matinal de los domingos, sin embargo, los costes por concierto y los costes por espectador son directos y afectan a la rentabilidad de la opción. Para las nuevas series, todos los costes, excepto los generales, son directos.

Para evaluar la rentabilidad de cada opción, restamos de los ingresos sólo los costes directos de cada una. Para la tarifa de estudiantes, esto supone restar sólo 200 dólares, en concepto de costes por espectador, de los ingresos, lo que ofrece una contribución a los beneficios de 600 dólares. Para la sesión matinal de los domingos, implica restar el coste por concierto y los costes variables por espectador de los espectadores adicionales (550) que no hubieran acudido a ningún concierto, lo que ofrece una contribución al beneficio de 150 dólares. Para los nuevos conciertos, implica restar el coste del ensayo adicional, el coste del concierto y los costes por espectador, lo que ofrece una pérdida neta de 200 dólares. Así pues, la opción del precio más reducido, que también es la que menos ingresos adicionales ofrece, es, de hecho, la más rentable.

La disposición conjunta de las alternativas, como se hace en el Cuadro 2-1, muestra claramente cuál es la mejor opción. En la práctica, a menudo se pierden oportunidades porque los directivos no se fijan en los costes directos, y se centran, por el contrario, en los costes medios, que son datos contables que están disponibles más rápidamente. Obsérvese de nuevo que el coste medio actual de la orquesta (el coste total dividido por el número de entradas vendidas) es de 9,89 dólares por espectador, y que caería hasta 8,27 dólares por espectador si se adoptara la propuesta de una tarifa de estudiante. Las entradas vendidas con la tarifa de estudiantes, de 4 dólares cada una, *cubren menos de la mitad del coste medio por entrada*. El directivo que se centra en el coste medio llegaría a la errónea conclusión de rechazar una propuesta rentable por creer erróneamente que el precio no es adecuado. El coste medio incluye costes que no son directos, y que son, por tanto, irrelevantes para evaluar la oportunidad propuesta. Lo adecuado de cualquier precio sólo puede valorarse fijándose en los costes directos de las ventas, e ignorando aquellos costes en los que se incurriría de todas formas.

Aunque el ejemplo de la orquesta es un ejemplo hipotético, el problema que ilustra es muy realista. Multitud de empresas obtienen beneficios de productos cuyos precios han sido fijados por debajo del coste medio, cuando el coste medio incluye costes fijos que no son costes reales de las ventas.

- Los fabricantes de bienes embalados suelen ofrecer versiones genéricas de sus productos de marca a precios inferiores a su coste medio. Pueden hacerlo de forma rentable, porque pueden producirlos con poco o ningún coste directo adicional del capital, los envíos y la venta, aparte de aquellos costes en los que ya incurren para producir sus productos de marca.
- Un fabricante líder de grúas industriales también hace láminas para otras empresas cuando los tornos de láminas de la empresa no se están utilizando. El precio de estos trabajos no cubre la parte proporcional del coste del equipo. Sin embargo, son trabajos rentables, puesto que esos equipos tienen que estar disponibles para fabri-

car el producto principal de la empresa. Por tanto, el coste del equipo no es directo para las láminas adicionales que se fabrican.

- Las compañías aéreas fletan vuelos los fines de semana que no cubren la parte proporcional de los costes de capital del avión y de las instalaciones de tierra. Hay que incurrir en esos costes para ofrecer los servicios diarios, de forma que son irrelevantes cuando se toma la decisión sobre si las tarifas de los fines de semana justifican el servicio. De hecho, las tarifas de fin de semana suelen añadir más beneficios marginales, precisamente porque no requieren capital adicional.

En cada uno de estos casos, la clave para conseguir el negocio consiste en ofrecer un precio reducido. Sin embargo, nunca hay que caer en el engaño de pensar que las ventas a precios reducidos son, necesariamente, ventas con beneficios reducidos. En algunos casos, suponen una gran contribución a los beneficios, porque suponen un coste directo muy pequeño.

¿Por qué costes evitables?

El principio más difícil de aceptar por parte de los que toman las decisiones empresariales es que sólo los costes evitables son relevantes a la hora de fijar los precios. Los *costes evitables* son aquéllos en los cuales no se ha incurrido, o bien aquéllos que se pueden revertir. Los costes de vender un producto, de entregarlo al consumidor, y de sustituir el artículo vendido en el inventario, son evitables, al igual que el coste del alquiler de edificios y equipos que no quedan cubiertos por un *leasing* a largo plazo. El concepto opuesto al de los costes evitables es el de los *costes hundidos**: aquellos costes que la empresa se ve irremisiblemente comprometida a asumir. Por ejemplo, los gastos anteriores de investigación y desarrollo de una empresa son costes "hundidos", puesto que no pueden cambiarse, independientemente de las decisiones que se tomen ahora. El alquiler de los edificios y los equipos durante la duración del actual contrato de alquiler es un coste "hundido", excepto en tanto en cuanto la empresa pueda evitar el gasto subarrendando la propiedad[4].

El coste de los activos que posee una empresa puede ser un coste "hundido" o no. Si un activo puede venderse por una cuantía igual a su precio de adquisición multiplicada por el porcentaje de su vida útil remanente, su coste no es un coste hundido, puesto que puede recuperarse totalmente mediante una venta. Los modelos populares de los aviones comerciales suelen conservar su valor de esta forma, lo que hace que todo el coste de su uso continuado sea evitable. Si un activo no tiene valor de reventa, entonces todo su coste es un coste hundido, incluso aunque tenga una gran vida útil remanente. Un signo de neón que muestra el logotipo empresarial de una empresa puede tener una gran vida útil remanente, pero su coste está totalmente hundido, puesto que ninguna otra empresa querrá comprarlo. Con frecuencia, el coste de los activos es en parte evitable y en parte hundido. Por ejemplo, un camión nuevo puede volver a venderse por una sustancial proporción de su precio de adquisición, pero perdería parte de su valor de mercado inmediatamente después de la adquisición. La proporción del precio del camión nuevo que no puede recuperarse es un coste hundido, que no debe ser tenido en cuenta cuando se

---

*N. del R.: La expresión "coste hundido" viene de la terminología anglosajona *Sonk Cost*, que se refiere a costes inevitables o inexorables, también denominados costes estructurales.

toman decisiones de fijación de precios. Sólo la depreciación del valor de reventa del camión derivada de su uso es un coste evitable.

Desde el punto de vista práctico, la forma más fácil de identificar los costes evitables consiste en reconocer que se trata del *coste futuro* (y no del *coste histórico*) asociado con la realización de una venta. Por ejemplo, ¿cuál es el coste en el que incurre una empresa petrolífera cuando vende un litro de gasolina a una de las estaciones de servicio propiedad de la empresa? Uno podría sentirse inclinado a decir que es el coste del petróleo utilizado para hacer la gasolina, más el coste de refinamiento y el de distribución. Por desgracia, este planteamiento llevaría a los refinadores a cometer costosos errores en la fijación de precios. La mayoría de los directivos de las empresas petrolíferas son conscientes de que el coste relevante para fijar el precio de la gasolina no es el coste histórico de producir un litro de gasolina, sino más bien el coste futuro de sustituir el inventario cuando se hace una venta. Incluso el método de contabilidad LIFO (last-in, first-out) puede provocar errores para las empresas que gestionan grandes inventarios. Para contabilizar con precisión el efecto de una venta sobre la rentabilidad, los directivos tienen que adoptar el método contable NIFO (next-in, first-out) para la toma de decisiones directivas[5].

La distinción entre el coste histórico de adquisición y el coste futuro de restitución es meramente académica cuando los costes de oferta son constantes, pero es muy práctica cuando los costes aumentan o disminuyen[6]. Cuando el precio del crudo aumenta, las empresas aumentan rápidamente los precios, mucho antes de que la gasolina fabricada con el crudo más caro llegue al surtidor. Los políticos y los defensores de los consumidores denominan esta práctica *extorsión mediante los precios* (price gouging), puesto que las empresas con importantes inventarios de gasolina aumentan sus beneficios declarados vendiendo su gasolina a unos precios superiores a los que han pagado para producirla. Pero, ¿cuál es el coste adicional real en el que incurre la empresa por vender un litro de gasolina?

Cada litro de gasolina vendida exige comprar crudo al nuevo precio superior para que la empresa conserve sus inventarios de gasolina. Si ese precio no queda cubierto por el ingreso proveniente de las ventas de gasolina, la empresa tendrá un menor *cash flow* proveniente de cada venta. Aunque las ventas parecen rentables desde la perspectiva de los costes históricos, la empresa debe aumentar su capital circulante (pidiendo dinero prestado o reteniendo una mayor proporción de sus ingresos) para pagar el nuevo coste superior del crudo. Por tanto, el coste "en efectivo" real de hacer una venta aumenta inmediatamente en una cuantía igual al incremento del coste de restitución del crudo.

¿Qué ocurre cuando el precio del crudo disminuye? Si una empresa con grandes inventarios mantiene elevados sus precios hasta que venda todos sus inventarios, sería superada por cualquier empresa con inventarios más pequeños que podría aprovecharse del menor coste del crudo para ganar cuota de mercado. La empresa vería como disminuyen sus ventas, sus beneficios y su *cash flow*. De nuevo, la empresa inteligente fija sus precios en función del coste de restitución, y no del coste histórico, de su inventario. En términos históricos, padece una pérdida. Sin embargo, dicha pérdida corresponde a una reducción igual del coste de restituir sus inventarios con un crudo más barato. Puesto que la empresa simplemente reduce su capital operativo en la cuantía de la pérdida registrada, su *cash flow* permanece igual.

Por desgracia, incluso los hombres de negocios sensatos suelen permitir que los costes "hundidos" se inmiscuyan en sus decisiones, lo que provoca errores en la fijación de precios que hacen que los beneficios disminuyan. El caso de una pequeña editorial de libros esotéricos ilustra este riesgo. El editor solía fijar el precio de un libro a 20 dólares por ejemplar, lo que incluía una contribución de 4 dólares a los costes generales y al beneficio. La empresa imprimía 2.000 ejemplares de cada libro en la primera tirada, y vendía normalmente menos de la mitad el primer año. Las copias restantes se añadían al inventario. La empresa tenía unos beneficios moderados hasta 1980, cuando, debido a una importante subida de los tipos de interés, la contribución de 4 dólares por libro dejó de cubrir todo el coste de los intereses de su capital circulante.

Al darse cuenta del problema, los directivos contrataron a un asesor de precios para que les ayudara a mejorar la rentabilidad de sus precios con el fin de cubrir los mayores costes. Sin embargo, se mostraban muy renuentes a aceptar la sugerencia del asesor de que vendieran a mitad de precio todos los títulos de menor salida. El director empresarial del editor señalaba que vender a mitad de precio no cubriría los costes de los bienes vendidos. Explicaba al asesor: "Nuestro problema es que nuestros precios no son adecuados para cubrir nuestros costes generales. Es difícil comprender que la solución a nuestro problema consista en vender a precios aún más bajos, eliminando así el margen bruto que tenemos ahora, de forma que ya no podremos ni siquiera cubrir el coste de producción".

La lógica del director empresarial era bastante convincente, pero su argumento partía de la falacia de fijarse en los costes "hundidos" de producción como una línea directriz para fijar los precios, en vez de fijarse en los costes evitables de mantener el inventario. Sin duda, la empresa se arrepentía de haber impreso muchos de los libros que tenía en sus almacenes, pero, puesto que el coste de producción de estos libros ya no se podía evitar independientemente de la estrategia de precios que adoptaran, y puesto que la empresa no tenía planificado restituirlos, los costes de producción históricos eran irrelevantes para cualquier decisión sobre precios[7]. Lo que era relevante era el coste evitable del capital circulante necesario para mantener esos libros en el inventario.

Si al reducir los costes y vender los libros antes, el editor podía ahorrarse más en intereses que las pérdidas derivadas de la reducción del precio, entonces la reducción del precio aumentaría claramente el beneficio, incluso si reducía el ingreso por debajo del coste de los bienes vendidos. En este caso, el editor podría, en última instancia, vender todos los libros por 20 dólares manteniéndolos el tiempo suficiente. Al vender algunos libros inmediatamente por 10 dólares, sin embargo, la empresa evitaría el coste de los intereses de mantener los libros hasta que pudiera obtener un precio mayor. El Cuadro 2-2 muestra el coste de los intereses acumulados de mantener un libro en inventario teniendo en cuenta que podía venderlo inmediatamente por 10 dólares, y que el coste del capital en aquel momento era del 18 por ciento. Puesto que el coste de los intereses por mantener el libro en inventario más de cuatro años excede de la reducción propuesta del precio en 10 dólares, cualquier libro que llevara en la empresa más de cuatro años podría venderse más rentablemente ahora a mitad de precio que más tarde por su precio total[8].

CUADRO 2-2

El coste de los intereses acumulados por mantener un libro en inventario

- Años de mantenimiento de inventario*
- Coste de los intereses de mantenerlo en el inventario*: 1,80$ 3,90$ ..., 27,59$

*Coste del inventario al año n = $10\$(1{,}18^n - 1)$

El error cometido por el director empresarial es comprensible. Es un error común entre aquéllos que reflexionan sobre los problemas de fijación de precios sobre la base de los extractos tradicionales de ingresos.

Cómo evitar una contabilidad que lleva a cometer errores

Por desgracia, los extractos contables pueden a menudo provocar decisiones erróneas. Hay que interpretarlos con cuidado cuando se toman decisiones sobre precios. Analicemos con más detalle el error del editor comentado anteriormente, así como otros errores, para comprender mejor los inconvenientes de los datos contables y saber cómo hay que interpretarlos. Por convención contable, el extracto de ingresos muestra los siguientes datos:

Ingresos de las ventas
− Coste de los bienes vendidos
= Beneficio bruto
− Gastos de ventas
− Depreciación
− Gastos generales de administración
= Beneficio operativo
− Gastos por intereses
= Beneficio antes de impuestos
− Impuestos
= Beneficio neto

Este extracto puede llevar a los directivos a reflexionar sobre las decisiones de precios de forma secuencial, como un conjunto de obstáculos que hay que superar siguiendo un orden. Primero, los directivos intentan superar el objetivo del *beneficio bruto*, maximizando sus ingresos de ventas y minimizando los costes de los bienes vendidos. Después, avanzan hasta el segundo obstáculo, minimizando los gastos de las ventas, la depreciación y los costes generales, para maximizar el *beneficio operativo*. Análogamente, minimizan sus gastos por intereses para superar el obstáculo del *beneficio antes de impuestos* y minimizar sus impuestos, para alcanzar la meta final de un gran *beneficio neto* positivo. Creen que si hacen todo lo que pueden para maximizar el ingreso en cada paso, alcanzarán con toda seguridad su meta de maximizar su objetivo final.

Por desgracia, el camino hacia un objetivo final rentable no es tan directo. La fijación de precios rentables suele exigir sacrificar el beneficio bruto con el fin de reducir los gastos posteriores. El editor de nuestro último ejemplo podría obtener un beneficio bruto mucho mayor negándose a vender ningún libro por menos de 20 dólares, pero sólo lo conseguiría asumiendo un gasto por intereses que superaría el beneficio bruto adicional, dejándole con un beneficio antes de impuestos aún menor. Además, los intereses no son el único coste que se puede reducir de forma rentable sacrificando ingresos de las ventas. Las ventas con descuento a través de envío postal suelen ahorrar los gastos de las ventas, que superan con creces una reducción del ingreso por ventas. Aunque estos descuentos reducen el beneficio bruto, los mayores ahorros de los gastos de las ventas producen un aumento neto del beneficio operativo. Los descuentos por una venta anterior a la fecha del impuesto por inventario también pueden suponer un ahorro en pagos impositivos mayor que la pérdida de ingresos.

La fijación eficaz de los precios no se puede conseguir paso a paso. Exige un planteamiento global del problema, intentando encontrar la posibilidad de intercambiar precios superiores y costes superiores, y de reducir el beneficio bruto cuando sea necesario para reducir los gastos aún más. La mejor manera de evitar cometer errores por basarse en el extracto tradicional de los ingresos consiste en desarrollar un sistema de gestión de costes independiente del sistema utilizado en los informes financieros[9], como el que se muestra a continuación:

Ingresos por ventas

− Costes variables evitables, brutos

= Contribución total (en unidades monetarias)

− Costes fijos evitables, directos ($, €, …)

= Contribución neta

− Otros costes fijos o hundidos

= Beneficios antes de impuestos

− Impuestos sobre rentas

= Beneficio neto

El valor de esta reorganización es que centra primero la atención en los costes directos y evitables (y sólo después se fija en los costes que no son directos y en los costes fijos) para tomar la decisión sobre precios. En este análisis, la maximización de la *contribución al beneficio* de una decisión sobre precios equivale a la maximización del beneficio neto, puesto que al restar los costes fijos o hundidos de la contribución al beneficio no se influye sobre la decisión de precios, y debido a que los impuestos sobre las rentas se determinan en función del beneficio antes de impuestos, y no de las ventas unitarias.

No se podría hacer este análisis de costes limitándose a reorganizar las cifras de un extracto tradicional de ingresos. El extracto tradicional de ingresos informa sobre totales trimestrales o anuales. Para fijar precios, no nos preocupa el coste de todas las unidades producidas en un período; nos preocupa únicamente el coste de las unidades que se verán afectadas por la decisión que se tome. Así, los costes relevantes a tener en cuenta cuando se valora una reducción de precios son los costes directos de las unidades adicionales que

espera vender la empresa gracias a la reducción del precio. El coste relevante a tener en cuenta cuando se valora un aumento de precios es el coste evitable de las unidades que la empresa no producirá al reducirse las ventas debido al aumento del precio. Para cualquier decisión directiva, incluyendo las decisiones sobre fijación de precios, es importante aislar y tener en cuenta únicamente los costes que afectan a la rentabilidad de la decisión.

Estimación de los costes relevantes

La esencia de la contabilidad directa (o basada en costes directos) consiste en medir el coste asumido por haber vendido un producto, y no el asumido por no haberlo vendido. Aquí no podemos tratar todos los detalles de cómo se debe establecer un sistema contable que sea útil para la dirección. Ese es el objetivo de toda una literatura sobre la "contabilidad en función de las actividades" (activity-based costing), a la que remitimos al lector interesado en los detalles de gestión de costes[10]. Para nuestros objetivos, basta con advertir que los directivos cometen frecuentemente cuatro errores comunes cuando intentan desarrollar estimaciones útiles de los costes reales.

1. **Tenga cuidado con hacer la media de los costes variables totales para estimar el coste de una única unidad.** La media de los costes variables suele ser un indicador adecuado del coste directo por unidad, pero puede llevar a errores graves en los casos en los que el coste directo por unidad no es constante. El coste directo relevante para la decisión de precios es el coste directo actual de las unidades afectadas por la decisión de precios, que no es necesariamente igual al coste variable medio. Considere el siguiente ejemplo:

   Una empresa está produciendo actualmente 1.100 unidades al día, incurriendo en un coste total en materiales de 4.400 dólares al día, y en unos costes laborales de 9.200 dólares al día. Los costes laborales se componen de 8.000 dólares de nómina y 1.200 dólares de horas extras por día. La mano de obra y los materiales son los dos únicos costes que varían cuando la empresa realiza pequeños cambios en el volumen de producción. ¿Cuál es pues el coste relevante para determinar los precios? Uno se puede sentir tentado a responder que el coste relevante es la suma de los costes laborales y los costes de los materiales (13.600$) dividido por la producción total (1.100 unidades), es decir, aproximadamente 12,36 dólares por unidad. Este cálculo llevaría a un precio significativamente inferior cuando la demanda es fuerte, puesto que el coste real *directo* de producir las últimas unidades es mucho mayor que el coste *medio*. Por ejemplo, un aumento del precio podría eliminar sólo las ventas que ahora se producen con horas extras, que tienen un coste sustancialmente superior al medio.

   ¿Cuál es el coste de producir las últimas unidades, que podrían no venderse si se aumentara el precio del producto? Podría ser razonable suponer que los costes de los materiales son aproximadamente los mismos para todas las unidades, de forma que el coste medio de los materiales es una buena medida del coste directo de los materiales para producir las últimas unidades. Así pues, una buena estimación de los costes relevantes de los materiales es la de 4 dólares por unidad (4.440$/1.100). Sin embargo, sabemos que los costes laborales no son los mismos para todas las unidades. La empresa tiene que pagar 1,5 veces más las horas extras, que son las horas laborales que podrí-

an eliminarse si se aumentara el precio y se vendiera menos producto. Incluso si los trabajadores son igual de productivos durante las horas extras que durante la jornada habitual, la producción de aproximadamente 100 unidades diarias con horas extras hace que el coste laboral sea de 12 dólares por unidad (1.200$/100); esto genera costes laborales y de materiales para las últimas 100 unidades de 16 dólares por unidad, lo que es sustancialmente superior a los 12,6 dólares del coste medio[11].

2. **Tenga cuidado a la hora de contabilizar las fórmulas de depreciación.** El gasto por depreciación relevante que debería utilizarse para tomar todas las decisiones directivas es el del cambio del valor actual de los activos. La depreciación de los activos se suele calcular de distintas formas dependiendo del uso que se vaya a dar a los datos. Para las declaraciones al Ministerio de Hacienda estadounidense (Internal Revenue Service), la depreciación se acelera para minimizar las obligaciones fiscales. Para los informes financieros estándares, las tasas de depreciación se estiman con la mayor precisión posible, pero se aplican sobre costes históricos[12]. Para las decisiones de precios y otras decisiones directivas no obstante, los gastos por depreciación deben partir de las previsiones de la disminución real del valor de mercado actual de los activos debido a su uso.
   Si no se consiguen medir con precisión los gastos por depreciación, se puede distorsionar gravemente el análisis de las opciones de precios. Por ejemplo, el autor de un manual de marketing afirmaba que una determinada compañía aérea podía fijar precios reducidos en aquellos vuelos en los que los aviones más viejos estuvieran totalmente depreciados, pero que tenía que poner precios elevados en los vuelos en los que los nuevos aviones estaban generando importantes gastos por depreciación. Esta decisión de precios no tiene mucho sentido. Los aviones viejos tienen, evidentemente, un valor de mercado, independientemente de su valor contable. La disminución de este valor de mercado debe ser pagada por los pasajeros que vuelan en esos aviones; si no es así, habría que venderlos. Análogamente, si el valor de mercado de los nuevos aviones no se deprecia realmente tan deprisa como indican los estados financieros, los excesivos gastos por depreciación harían que los ingresos parecieran inadecuados para justificar lo que, de hecho, son nuevas inversiones rentables. El gasto relevante para la decisión de precios es la verdadera disminución del valor de reventa del activo.

RECUADRO 2-1

Fijación de precios en función del máximo del lote (Peak Load Pricing): Una aplicación de los costes directos

El impacto financiero negativo de los costes medios es mayor para empresas como los proveedores de servicios, cuyos productos no se pueden almacenar. Estas empresas se enfrentan al problema de tener que desarrollar un exceso de capacidad para servir "picos" de demanda temporales, pero predecibles. Esto crea una situación interesante, porque el coste de la capacidad pasa de ser directo a ser hundido, y de nuevo a directo, a lo largo de un período de un año, un mes, una semana, o incluso un día. Las compañías aéreas tienen que hacer frente a picos al principio y al final de la semana, pero tienen exceso de capacidad entre semana y los fines de semana.

(Continúa)

(Continúa)

Las empresas de telecomunicaciones tienen que hacer frente a picos a mediodía los días laborales, pero tienen exceso de capacidad por la tarde y los fines de semana. Los restaurantes, las empresas de alquiler de vehículos, los vendedores de espacio publicitario, las imprentas comerciales, los clubs de salud, las instalaciones para uso vacacional, las compañías eléctricas, y las empresas de mantenimiento, todas tienen importantes picos y valles en la demanda para productos o servicios que no se pueden almacenar. Una forma de gestionar la capacidad en estos casos, y maximizar así la rentabilidad, es mediante el precio.

La clave en la utilización del precio para gestionar la capacidad de forma rentable es comprender cómo se tienen que asignar los costes de la capacidad a lo largo del tiempo. La mayoría de las empresas cometen el error de hacer una media del coste de la capacidad para todas las unidades producidas. Si una compañía eléctrica vende el 40 por ciento de sus kilovatios durante unas pocas horas pico, y el 60 por ciento durante las otras 21 horas a lo largo del día, el 40 por ciento del coste de la capacidad (los costes por depreciación y mantenimiento de las plantas productoras) debería asignarse a las horas pico. Esto hace que se asigne a cada kilovatio el mismo coste de la capacidad. Aunque éste es el planteamiento habitual (las eléctricas están obligadas a contabilizar los costes y fijar los precios de esta manera por la normativa), en principio no tiene sentido, y mina la rentabilidad en la práctica. ¿Por qué? Porque la necesidad de la capacidad se debe totalmente al período del pico de la demanda. La demanda valle puede satisfacerse sin la capacidad adicional, por lo que los costes de la capacidad no son directos adicionales para las decisiones que afectan al volumen de las ventas en los momentos valle. Por consiguiente, el coste de la capacidad por encima de lo que es necesario para satisfacer la demanda valle debería asignarse totalmente a las ventas de los momentos pico.

Un efecto de asignar estos costes únicamente a las ventas del período pico es el aumento del mínimo necesario para justificar la inversión para el período de máxima demanda. Una forma de garantizar que los costes de capacidad quedan cubiertos consiste en no hacer inversiones en la capacidad que no se puedan justificar por completo por los ingresos de la demanda pico. Si la capacidad adicional se necesita realmente tan sólo unas pocas horas al día, unos pocos días a la semana, o unos pocos meses al año, entonces los precios de esos períodos deberían cubrir todo el coste de la capacidad; de lo contrario, no se debe desarrollar esa capacidad. El otro efecto consiste en revelar una rentabilidad sorprendentemente elevada de las ventas a precios inferiores, con menores márgenes, de los períodos de demanda valle. Puesto que la contribución de las ventas de los períodos de demanda valle no es necesaria para cubrir el coste de la capacidad (que está ahí, independientemente de que se utilice dicha capacidad o no), la contribución de esas ventas es plena. Las empresas que no se dan cuenta de esta cuestión invierten en exceso para atender la demanda pico, y se ven forzadas bien a reducir sus precios para utilizar al máximo su capacidad durante los períodos de demanda valle, bien a padecer incluso mayores pérdidas durante estos períodos. En definitiva, invierten tanto que se llevan a sí mismas a una situación de falta de rentabilidad.

Cuando una empresa pasa a fijar precios distintos para los picos y los valles, su precio medio disminuye, pero su beneficio y el rendimiento sobre el capital invertido aumentarán. Para las empresas que tienen problemas de capacidad para los momentos de demanda máxima, suele ser bastante más importante obtener un rendimiento elevado por unidad de capacidad que obtener un margen de contribución elevado por venta. Durante muchos años, los hoteles medían su éxito en función de su capacidad de aumentar su "tasa diaria media". Por supuesto, una de las maneras

(Continúa)

(Continúa)

más sencillas para aumentar la tasa diaria media consiste en no alquilar habitaciones salvo en los períodos de demanda pico, cuando el hotel puede pedir y obtener las mayores tasas. Sin embargo, es improbable que este método ofrezca un buen rendimiento sobre los activos. Cuando los hoteles empezaron a ser gestionados más racionalmente, la industria adoptó una nueva medida, "el ingreso por habitación disponible", que cambió el incentivo a la hora de gestionar la capacidad. La máxima pasó a ser: "Consigue todo lo que puedas durante la demanda pico, pero asegúrate de que ocupas la habitación y puedes conseguir algo durante la demanda valle".

3. **Tenga cuidado con tratar un determinado coste como si fuera totalmente relevante, o irrelevante, para la decisión de precios.** Un único coste en los libros de la empresa puede tener dos elementos separados (uno directo y el otro no, o uno evitable y el otro "hundido") que tienen que ser diferenciados. Este coste debe dividirse en una parte que es relevante para la decisión de precios, y otra parte que no lo es. Incluso los costes laborales directos a menudo no son totalmente inevitables. Durante la recesión de 1981-1982, algunos productores de acero descubrieron, al analizar el despido de sus empleados más mayores, que la parte evitable de sus costes laborales era únicamente una pequeña parte de sus costes laborales totales. Los convenios colectivos les obligaban a pagar a sus empleados más mayores gran parte de sus salarios, aunque fueran despedidos. Por consiguiente, estas empresas descubrieron que necesitaban que los precios cubrieran sus costes directos y evitables, que de hecho eran bastante reducidos, justificando así las operaciones en algunas fábricas, aunque esas operaciones produjeran importantes pérdidas cuando se tenían en cuenta todos los costes.

4. **Tenga cuidado con subestimar los costes de oportunidad.** Los costes de oportunidad son la contribución que hace una empresa cuando utiliza los activos para un fin en vez de para otro. Los costes de oportunidad son costes relevantes para la toma de decisiones sobre precios, incluso si no se reflejan en los estados financieros. Deberían asignárseles cifras en el sistema contable directivo, y los que fijan los precios deben incorporarlos a sus análisis, al igual que se hace con cualquier otro coste. En el anterior ejemplo del editor de libros, el coste del capital necesario para mantener el inventario de la empresa era el coste de los fondos que había tomado prestados (18 por ciento). Por tanto, estaba generando un gasto por intereses explícito en el estado financiero de la empresa. El análisis adecuado del problema del editor no habría sido distinto si hubiéramos supuesto que el inventario se financiaba totalmente con fondos internos. Estos fondos internos no hubieran creado un gasto por intereses en el extracto financiero del editor, pero sí hubieran podido tener usos alternativos. Estos fondos generados en la empresa, utilizados para financiar los inventarios, podrían haber sido utilizados para adquirir una obligación que rindiera intereses, o podrían haber sido invertidos en un negocio paralelo rentable, como material de papelería. Los ingresos por intereses que se podrían haber obtenido de la mejor de estas alternativas es un coste directo evitable de utilizar los fondos generados en la empresa, al igual que el interés pagado explícitamente es un coste directo evitable de utilizar fondos que se han pedido prestados.

Se puede aplicar el mismo argumento cuando se utiliza una instalación manufacturera, una vía muerta de un tren, o la capacidad de una compañía aérea. El coste histórico de esos activos es totalmente irrelevante, y puede, potencialmente, constituir una pésima guía para tomar decisiones de precios. Sin embargo, a menudo existe un coste actual de utilizar esos activos que es muy relevante. Este coste se produce cuando la capacidad utilizada podría utilizarse para fabricar y vender otro producto, o podría venderse o alquilarse a otra empresa. Aunque el coste histórico es un coste hundido, el coste relevante de utilizar esos activos es positivo cuando existen usos rentables alternativos. El coste de oportunidad es la contribución que hay que asumir si los activos no se venden o no se utilizan para producir un producto o servicio alternativo. Puede superar fácilmente no sólo el coste histórico, sino también el coste de reemplazar la capacidad.

Incluso si una empresa tiene actualmente un exceso de capacidad pero existe alguna probabilidad de que habrá que rechazar negocios futuros, debe asignarse a la capacidad un coste de oportunidad para tomar decisiones de precios. Por ejemplo, las compañías aéreas dejan de vender plazas con descuento en un determinado vuelo mucho antes de que el avión esté lleno. El coste de oportunidad de vender una plaza con descuento es casi cero sólo si es casi seguro que la plaza va a quedar libre en el momento del despegue. Sin embargo, a medida que se va agotando la capacidad, aumenta la probabilidad de que la venta de una plaza con descuento obligue a rechazar a un pasajero que hubiera pagado toda la tarifa el día del vuelo. La probabilidad de que ese pasajero quiera una plaza multiplicado por la contribución que se hubiera obtenido al precio completo, es el coste de oportunidad de vender una plaza con descuento con antelación.

Evidentemente, no resulta fácil superar estos principios contables para estimar el coste real de una venta. Sin embargo, demasiado a menudo los directivos se olvidan de esta tarea debido al coste y a la complejidad de medir el coste real de forma continua. Normalmente, por nuestra experiencia, es posible acercarse mucho más a los costes reales haciendo simplemente un estudio puntual de los determinantes de los costes. Por ejemplo, hemos trabajado para una empresa que asignaba a cada artículo producido la misma cantidad de pintura, aunque algunos artículos se producían en grandes lotes y otros en lotes pequeños. Con una simple regresión estadística, utilizando los datos del año anterior (las adquisiciones de pintura, por colores, en función de la producción de un producto con ese color y del tamaño medio del lote), conseguimos racionalizar la asignación de los costes de pintura para reflejar los mayores costes de los lotes más pequeños. En otros casos, nos hemos fiado de los juicios de valor de un capataz de fábrica (utilizando pues determinantes subjetivos de los costes) para saber cuál era la dificultad relativa de fabricar los distintos tipos de productos. ¿Son precisos estos juicios de valor? Probablemente no. Pero ésta no es una razón para dejar de hacerlos si es la mejor forma que se tiene para valorar los determinantes de los costes con el dinero y el tiempo disponibles. *Es mejor tomar decisiones sobre precios a partir de burdas aproximaciones de los costes reales de los productos o servicios, que tener una contabilidad exacta de unos costes que en el mejor de los casos seguro que son irrelevantes, y en el peor llevan a cometer graves errores.*

RECUADRO 2-2

Costes de oportunidad: una ilustración práctica

El coste más importante para la fijación de precios en una compañía aérea es el "coste de oportunidad" de su capacidad. Los costes directos que no sean los costes de capacidad (por ejemplo comida, billetes, etc.) son absolutamente triviales en comparación con los de la capacidad. Una compañía aérea que escogiera el coste histórico o el coste de reemplazar los aviones perdería muchas oportunidades de fijar precios rentables y, en un mercado competitivo, iría rápidamente a la quiebra, porque la mayor parte de la rentabilidad de una compañía aérea proviene del ingreso "adicional" que genera vendiendo algunas plazas a precios por debajo del coste medio por plaza. La clave para que esta estrategia sea rentable consiste en comprender siempre cuál es el coste de oportunidad esperado de vender una plaza a una hora determinada en cualquier vuelo.

¿Cuál es el coste de oportunidad de una plaza? La tarde del sábado, con un destino que no sea turístico, tiene probablemente un coste de oportunidad cero, puesto que no hay forma de que se consiga llenar el avión. Sin embargo, la mayoría de las veces un avión puede llenarse fácilmente ofreciendo un precio de descuento bajo en el mes anterior al vuelo. El coste de oportunidad de vender una plaza así sería la contribución que se habría obtenido de un pasajero que pagara toda la tarifa (normalmente un pasajero en clase de negocios) multiplicado por la probabilidad de que este pasajero insensible al precio compre, de hecho, el pasaje antes de que salga el avión. Por ejemplo, si un avión tiene actualmente plazas libres un mes antes del vuelo, la compañía aérea utiliza los patrones históricos de reservas para estimar que tiene una probabilidad del 70 por ciento de que el avión salga con, al menos, una plaza vacía. Esto significa que existe un 30 por ciento de probabilidades de que la plaza no esté libre para un pasajero de último minuto que está dispuesto a pagar toda la tarifa. Si la contribución de un billete a tarifa completa en este vuelo es de 500 dólares, entonces el "coste de oportunidad" de vender un billete con descuento con antelación es de 0,3 x 500$ = 150$, al que hay que añadir los costes adicionales del billete, de la comida y del combustible, para estimar el coste total de ofrecer este billete.

Este sistema de costes explica por qué el precio de un billete con descuento en un mismo vuelo puede subir o bajar muchas semanas antes de que el vuelo salga, aunque todavía queden muchos asientos disponibles. Las compañías aéreas disponen de sofisticados sistemas de "gestión del rendimiento", que utilizan los patrones históricos de reservas para estimar la probabilidad de que haya una plaza libre a la salida del avión. Si un avión no se está llenando tan rápidamente como se esperaría a partir de los datos anteriores, la probabilidad de que quede una plaza libre aumenta, y el coste de oportunidad de vender más billetes con descuento disminuye, por lo que el sistema de gestión de la compañía aérea puede ofrecer algunos billetes a un precio excepcionalmente bajo. Sin embargo, si un grupo de siete empresarios reserva repentinamente plazas para el vuelo, la probabilidad de llenar el avión aumenta sustancialmente, el coste de oportunidad aumenta, y el sistema de gestión de rendimiento de la compañía aérea bloquea automáticamente las ventas adicionales de billetes baratos.

Márgen de contribución porcentual y estrategia de fijación de precios

Existen tres ventajas derivadas de determinar el verdadero coste unitario de un producto o servicio cuando se toman decisiones sobre precios. En primer lugar, es un primer paso ne-

cesario para controlar los costes. La mejor forma de controlar los costes variables no tiene por qué ser adecuada para controlar los costes fijos. En segundo lugar, permite a la dirección determinar el precio mínimo al que la empresa puede aceptar de forma rentable un negocio adicional que no afectará a la decisión de precios de sus demás ventas. La tercera ventaja, y la más importante para nuestros objetivos, es que permite a la dirección determinar el margen de contribución de cada producto vendido, lo que, como se verá en el próximo capítulo sobre análisis financiero, es esencial para tomar decisiones de precios rentables con información.

El tamaño de la contribución como porcentaje del precio tiene importantes consecuencias estratégicas. Es la proporción del precio que añade beneficios o reduce pérdidas. No es el rendimiento de las ventas, dato que utilizan los analistas financieros para comparar el rendimiento de distintas empresas en la misma industria. El rendimiento de las ventas indica el beneficio medio como porcentaje del precio después de contabilizar todos los costes. Sin embargo, lo que a nosotros nos preocupa no es la media, sino el beneficio añadido derivado de una venta adicional. Incluso cuando los costes variables son constantes, el beneficio añadido por una venta es superior al beneficio medio, porque algunos costes son fijos o están hundidos. La proporción del precio que añade beneficios (el margen de contribución) está por encima de la proporción necesaria para cubrir los costes directos variables adicionales de la venta.

Cuando el coste variable es constante para todas las unidades afectadas por una determinada decisión de precios, resulta adecuado calcular el margen de contribución porcentual de los datos de ventas agregados. Después de calcular los ingresos de las ventas y el margen de contribución total derivado de un cambio de las ventas, se puede calcular el margen porcentual de contribución, o %*MC*, de la siguiente manera:

$$\%MC = \frac{\text{Margen de contribución total}}{\text{Ingresos por ventas}} \times 100$$

Cuando los costes variables no son constantes para todas las unidades (por ejemplo, cuando las unidades afectadas por un cambio de precios se producen con horas extra), es importante calcular el margen de contribución en dólares por unidad, únicamente para las unidades afectadas por el cambio de precios. El margen de contribución en dólares por unidad, *MC*$, es simplemente

$$MC\$ = \text{Precio} - \text{coste variable}$$

donde el coste variable es el coste por unidad de las unidades afectadas por el cambio de precios, e incluye únicamente aquellos costes que sean evitables. Con el margen de contribución en dólares, se puede calcular el margen de contribución en porcentaje sin que se cometan errores cuando los costes variables no son constantes. La fórmula para este cálculo del margen de contribución en porcentaje es

$$\%MC = \frac{MC\$}{\text{Precio}}$$

que da un resultado del margen de contribución porcentual en forma decimal.

El margen de contribución es una medida de la nivelación entre el volumen de ventas de la empresa y su beneficio. Indica la importancia del volumen de ventas como objetivo de marketing. Este punto se ilustra en el Cuadro 2-3. Una empresa vende dos productos,

que tienen el mismo beneficio neto sobre ventas, pero cuyos márgenes de contribución son sustancialmente distintos. Una empresa que utilizase un método de fijación de precios en función de todos los costes trataría, por tanto, ambos productos de la misma manera. Sin embargo, el efecto de un cambio de precios sobre estos dos productos sería radicalmente distinto, dadas sus distintas estructuras de costes.

El producto A tiene elevados costes variables, que representan hasta el 80 por ciento de su precio. Su margen de contribución porcentual es, por tanto, del 20 por ciento. El producto B tiene bajos costes variables, que ascienden al 20 por ciento del precio del producto. Su margen de contribución porcentual es, por tanto, del 80 por ciento. Aunque con el actual volumen de ventas de cada producto se obtiene el mismo beneficio neto, el efecto sobre cada uno de un cambio en el volumen de ventas es drásticamente distinto. Para el producto A, sólo 0,20$ de cada dólar adicional de ventas suponen un aumento de los beneficios o una reducción de las pérdidas. Para el producto B, la cifra aumenta hasta 0,80$.

CUADRO 2-3

Efectos del margen de contribución sobre los cambios rentables de las ventas

	Producto A	*Producto B*
Porcentaje del precio establecido representado por:		
Costes variables	80,00	20,0
Costes fijos o hundidos	10,0	70,0
Margen neto de beneficio	10,0	10,0
Margen de contribución	20,0	80,0
Cambio de ventas (%) que tiene que darse para mantener el margen neto de beneficio para cada una de las siguientes situaciones de cambio de precios:		
Reducción/ventaja de precio del 5%	+ 33,3	+ 6,7
Reducción/ventaja de precio del 10%	+ 100,0	+ 14,3
Reducción/ventaja de precio del 20%	∞	+ 33,3
Aumento/prima del precio del 5%	− 20,0	− 5,9
Aumento/prima del precio del 10%	− 33,3	− 11,1
Aumento/prima del precio del 20%	− 50,0	− 20,0

La parte inferior del Cuadro 2-3 ilustra el efecto de esta diferencia sobre las decisiones de precios. Para que el producto A, con un porcentaje de margen de contribución relativamente reducido, se beneficie de una reducción del 5 por ciento del precio, sus ventas deben aumentar más del 33 por ciento, frente al 6,7 por ciento en el caso del producto B, que tiene un margen de contribución porcentual elevado. Para beneficiarse de una reducción del precio del 10 por ciento, las ventas del producto A deben aumentar más del ciento por ciento frente al 14,3 por ciento para el caso del producto B. Es evidente que esta empresa no puede justificar una estrategia de precios reducidos para aumentar el volumen del producto A con la facilidad con la que puede hacerlo en el caso del producto B. Se llega a la conclusión opuesta cuando se analizan los aumentos de precios. En el caso

del producto A podemos permitirnos perder muchas más ventas que en el caso del producto B y seguir beneficiándose de precios superiores. Por consiguiente, es mucho más fácil justificar una estrategia de precios con prima para el producto A que para el producto B.

Resumen

Los costes son esenciales cuando se toman decisiones sobre precios. Si no se comprende qué costes son directos y evitables, la empresa no puede determinar con precisión a qué precio se puede atender un mercado de forma rentable. Si se tienen en cuenta equivocadamente los costes históricos, una empresa podría vender sus productos inventariados demasiado baratos. Si se tienen en cuenta de forma errónea los costes fijos no directos una empresa podría subestimar oportunidades muy rentables en las que el precio es adecuado y cubre con creces los costes directos. Si se subestiman los costes de oportunidad, las empresas con éxito suelen vender sus productos a un precio demasiado bajo. En definitiva, cuando los directivos no comprenden el coste real de una venta, sus empresas desestiman sin necesidad importantes oportunidades de beneficio. Tienden a poner precios demasiado elevados cuando tienen exceso de capacidad, mientras que ponen precios demasiado bajos, e invierten en exceso, cuando las ventas son fuertes respecto a la capacidad.

Cuando se han identificado los costes correctos, hay que comprender cómo hay que utilizar los datos. La razón más importante para identificar correctamente los costes es ser capaz de calcular con precisión el margen de contribución. El margen de contribución es una medida de la nivelación de la rentabilidad del producto respecto a su volumen de ventas. Un margen de contribución preciso permite a la dirección determinar en qué cuantía debe aumentar las ventas a raíz de una reducción de precios, o cuánto tienen que disminuir tras un aumento de precios, para que el cambio de precio resulte rentable. La comprensión de cómo afectan los cambios de las ventas a la rentabilidad de un producto es el primer paso para fijar el precio de los productos de forma eficaz.

Sin embargo, se trata únicamente del primer paso. A continuación, hay que saber cómo valorar el posible efecto del cambio de precios sobre las ventas. Para ello, es necesario comprender cómo percibirán los compradores el cambio de precios, y cómo van a reaccionar los competidores ante él.

Notas

[1] Gerald Smith y Thomas Nagle, "Financial Analysis for Profit-Driven Pricing", *Sloan Management Review*, 35(3) (Primavera de 1994).

[2] Tenga cuidado con los costes denominados "generales". A menudo, los costes terminan en esa categoría, incluso cuando son evidentemente variables, simplemente porque el término "generales" es un buen cajón de sastre para los costes que no se han asociado a los productos que los han generado. Una clave para saber que se ha producido este error de catalogación es el engorroso término de "costes generales variables".

[3] Ingresos = 1.100 × 10$. Coste = 1.500$ + 4.500$ + 2.000$ + (1$ x 1.100).

[4] La mayoría de los manuales de economía y contabilidad asimilan los costes evitables a los costes variables, y los costes hundidos a los costes fijos, por conveniencia teórica. Por desgracia, esos textos no suelen explicar correctamente que se trata de un supuesto, y no forzosamente de una realidad. Por consiguiente, muchos estudiantes acaban sus licenciaturas con la idea de que la empresa siempre debe seguir produciendo si el precio cubre, al menos, los costes variables. Esta regla sólo es correcta cuando los costes variables son totalmente evitables y los costes fijos están totalmente hundidos. En muchas industrias (por ejemplo, las compañías aéreas) los costes fijos suelen ser evitables, puesto que los activos pueden venderse de forma inmediata. Cuando los costes fijos son evitables, si no se toma una decisión para fabricar un producto (o para fabricarlo en la cantidad suficiente), habrá que considerar los costes fijos para tomar la decisión sobre lo adecuado del precio para atender al mercado.

[5] Los costes LIFO y NIFO son los mismos para cualquier período contable cuando la empresa hace una adición neta a su inventario. En períodos durante los cuales la empresa reduce su inventario, el método LIFO subestimará los costes cuando la empresa haya utilizado la parte de su inventario valorada a los precios actuales y empiece a "arañar las viejas capas" del inventario, valoradas a precios anteriores que ya no son realistas.

[6] Neil Churchill, "Don't Let Inflation Get the Best of You", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1982.

[7] El coste de producción futuro para sustituir el libro en el inventario habría sido relevante si la empresa pretendiera mantener sus actuales niveles de inventario.

[8] Aquí estamos suponiendo que un precio de venta reducido a la mitad no reducirá la tasa de ventas después de que se haya producido la venta. Cuando sí lo hace, hay que añadir el valor descontado de esas ventas perdidas al precio de descuento y comparar esta cifra con el coste de intereses derivado de mantener el inventario. En otras industrias (por ejemplo, hoteles y teatros), el coste de la capacidad es variable (se puede construir un hotel con cualquier cantidad de habitaciones, o un teatro con cualquier número de asientos), pero este coste pasa a ser un coste hundido cuando se ha creado la capacidad.

[9] Robert S. Kaplan, "One Cost System Isn't Enough", *Harvard Business Review*, 66 (enero-febrero de 1988), págs. 61-66.

[10] Robin Cooper y Robert S. Kaplan, "Activity-Based Systems: Measuring the Costs of Resource Usage", *Accounting Horizons*, (septiembre de 1992), págs. 1-13; James P. Borden, "Review of Literature on Activity-Based Costing", *Cost Management*, 4 (Primavera de 1990), págs. 5-12; Peter B. B. Turney, "Ten Myths About Implementing an Activity-Based Cost System", *Cost Management*, 4 (Primavera de 1990), págs. 24-32; George J. Beaujon y Vinod R. Singhal, "Understanding the Activity Costs in an Activity-Based Cost System", *Cost Management,* 4 (Primavera de 1990), págs. 51-72; Robert Kaplan y Robin Cooper, *Cost and Effect* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1997).

[11] El cálculo de la parte de la producción fabricada durante las horas extra (suponiendo que la productividad no varía) es el siguiente: 1.200$ de horas extra es equivalente a 800 dólares en horas de jornada normal (1.200$/1,5), y es el 9,1 por ciento de las horas totales trabajadas (800$/[8.000$ + 800$]). Multiplicando 0,091 por 1.100 unidades se ve que se producen 100 unidades en las horas extra si la producción se hace a una tasa constante.

[12] Sin embargo, desde 1979, la Financial Accounting Standards Board (FASB) ha exigido que las grandes corporaciones que cotizan en bolsa ofrezcan también información sobre los aumentos o disminuciones de los costes actuales del inventario, de los edificios, de las fábricas y de los equipos, así como de los costes netos de la inflación. Véase la Declaración de Estándares Financieros nº 33 de la FASB, "Financial Reporting and Changing Prices", 1979.

CAPÍTULO

3

Análisis financiero

Fijación de precios para obtener beneficios

Las consideraciones financieras internas y las consideraciones externas del mercado son, en la mayoría de las empresas, fuerzas antagónicas cuando se toman decisiones sobre precios. Los directivos financieros asignan los costes para determinar cómo van a cubrir los costes con los precios y conseguir sus objetivos de beneficios. El personal de marketing y ventas analiza a los compradores para determinar lo bajos que deben ser los precios para conseguir sus objetivos de ventas. Las decisiones sobre precios que se toman son el resultado de compromisos políticos, y no de la aplicación meditada de una estrategia coherente. Aunque son comunes, estas políticas de precios no son ni deseables ni necesarias. Una decisión eficaz sobre los precios debe implicar una fusión óptima, y no un compromiso entre las restricciones financieras internas y las condiciones externas del mercado.

Por desgracia, pocos directivos tienen idea de cómo se promueve esta fusión entre funciones para lograr estos dos objetivos legítimos. Desde la contabilidad de costes tradicional, se aprende a considerar los objetivos de ventas como "dados" antes de asignar los costes, eliminando así la capacidad para incluir las fuerzas del mercado en las decisiones de precios. Desde el marketing, se les dice que la fijación eficaz de precios debe depender totalmente del "consumidor", ignorando así los costes excepto como una restricción mínima por debajo de la cual la venta no obtendría beneficios. Tal vez, entretanto, estos directivos hayan estudiado economía y hayan descubierto que, en teoría, la fijación óptima de precios es una mezcla de consideraciones de costes y de demanda. Sin embargo, en la práctica, descubren que el supuesto del economista de que hay una curva de demanda conocida es absolutamente irreal.

Por tanto, la fijación de precios sigue atrapada, en la mayoría de las empresas, entre los procedimientos que se fijan en los costes y los que se centran en el consumidor, procedimientos que son incompatibles por definición. Este capítulo sugiere que los directivos pueden evitar este callejón sin salida táctico, e introducir un equilibrio estratégico en

---

Este capítulo ha sido redactado por el Catedrático Gerald E. Smith del Boston College, junto con el Dr. Thomas Nagle.

las decisiones de precios. Muchos vendedores afirman que los costes no deberían desempeñar ningún papel cuando se toman decisiones sobre precios en función del mercado. Es un error evidente. Sin una segmentación perfecta (la capacidad de negociar de forma independiente un único precio para cada consumidor), los que fijan los precios deben decidirse entre mayores márgenes para menos consumidores o menores márgenes para más consumidores. Cuando se comprenden el coste real y la contribución a la venta, los directivos pueden incorporar los costes de forma adecuada a lo que, de lo contrario, es un planteamiento de estrategia de fijación de precios en función del mercado.

Este capítulo describe un procedimiento simple, de lógica intuitiva, para evaluar cuantitativamente la rentabilidad potencial de un cambio de los precios. Primero, los directivos desarrollan la base, o el estándar de comparación, para medir los efectos de un cambio de precios. Por ejemplo, pueden comparar los efectos de un posible cambio de precios con el nivel actual de rentabilidad del producto, o con el nivel de rentabilidad presupuestado, o tal vez con un escenario hipotético que interesa particularmente a la dirección. En segundo lugar, calculan un "umbral de rentabilidad" adicional para el cambio de precio, con el fin de determinar las condiciones del mercado que harán que el cambio sea rentable. Los directivos de marketing tienen que determinar a continuación si pueden satisfacer efectivamente esas condiciones.

La clave para integrar los costes y valorar cuantitativamente las consecuencias de un cambio de precios es el análisis del umbral de rentabilidad adicional (incremental breakeven analysis). Aunque se parece, en las formas, al umbral habitual que utilizan los directivos para evaluar las inversiones, el análisis del umbral adicional para la fijación de precios es bastante distinto en la práctica. En vez de evaluar la rentabilidad total del producto, que depende de muchos factores además del precio, el análisis del umbral adicional se centra en la rentabilidad adicional de las variaciones de precios. Por consiguiente, los directivos parten de la base de que refleja las ventas actuales o estimadas, y la rentabilidad, al *precio actual*. A continuación, se preguntan si con un cambio de precios pueden mejorar la situación. Más concretamente, se plantean:

- ¿Cuánto tendría que aumentar el volumen de ventas para incrementar el beneficio a partir de una reducción del precio?
- ¿Cuánto puede caer este volumen de ventas para que el aumento de precios deje de ser rentable?

Las respuestas a estas preguntas dependen del margen de contribución del producto.

Los problemas de este capítulo introducen , a título de ejemplo, las cuatro ecuaciones que hay que utilizar para realizar este análisis, e ilustran cómo se aplican. Parten de la experiencia de Westside Manufacturing, una pequeña empresa que produce almohadas para su venta en tiendas especializadas en ropa de cama y en tintorerías. Aunque, para simplificar, los ejemplos se basan en un pequeño negocio manufacturero, las ecuaciones se pueden aplicar para analizar cualquier tipo de negocio de cualquier tamaño en el que no se pueda negociar un único precio para cada cliente[1]. Si se puede fragmentar de alguna manera la clientela para fijar los precios, las fórmulas se aplican para la fijación de precios en cada segmento.

A continuación se muestran los ingresos y costes de Westside Manufacturing para un mes normal:

Ventas	4.000 unidades
Precio mayorista	10,00$ por unidad
Ingreso	40.000$
Costes variables	5,5$ por unidad
Costes fijos	15.000$

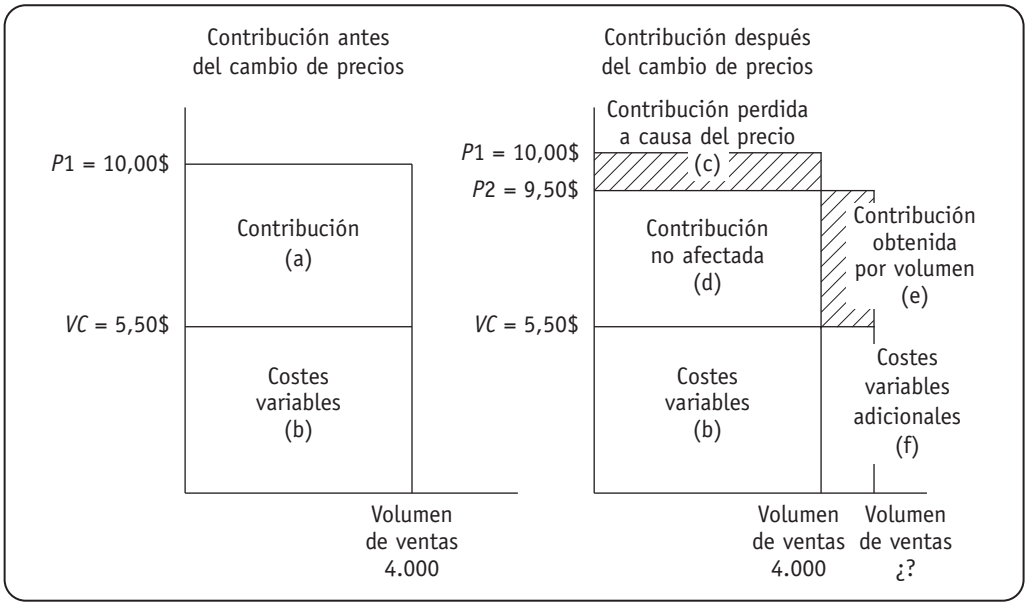
Westside está considerando realizar una reducción del precio del 5 por ciento, pues considera que sería más competitivo frente a los proveedores alternativos, pudiendo así aumentar sus ventas. La dirección cree que la empresa no tendría que incurrir en costes fijos adicionales a raíz de esta decisión de precios. ¿Cuánto tendrían que aumentar las ventas para que esta empresa se beneficiara de una reducción del 5 por ciento del precio?

Análisis del umbral de rentabilidad de las ventas: el caso básico

Para responder a la pregunta de Westside, calculamos el cambio del umbral de ventas. En el caso de una reducción de precios, se trata del incremento mínimo necesario en el volumen de ventas para que la reducción de precios produzca un aumento de la contribución relativa básica. Por fortuna, este cálculo resulta sencillo, como se mostrará en breve. Sin embargo, puede resultar más intuitivo empezar ilustrando el análisis gráficamente (véase el Cuadro 3-1).

CUADRO 3-1

Determinación del cambio del volumen de ventas



En este cuadro, resulta fácil visualizar los intercambios financieros resultantes del cambio de precios propuesto. Antes del cambio de precios, Westside recibe un precio de 10 dólares por unidad y vende 4.000 unidades, lo que da unos ingresos totales de 40.000 dólares (el área total de los cuadros a y b). Con estos ingresos, Westside paga unos costes variables de 5,5 dólares por unidad, para un total de 22.000 dólares (cuadro b). Por tanto, *antes* del cambio de precios, la contribución total es 40.000$ menos 22.000$, es decir, 18.000$ (cuadro a). Para que la reducción de precios propuesta sea rentable, la contribución tras la reducción del precio debe ser superior a 18.000 dólares.

Después de la reducción del 5 por ciento del precio, Westside recibe un precio de tan sólo 9,5$ por unidad, es decir, 0,5$ menos de contribución por unidad. Puesto que normalmente vende 4.000 unidades, Westside debe esperar perder 2.000 dólares de la contribución total (cuadro c) en las ventas que podría haber realizado a un precio superior. Esto se conoce como *efecto precio*. Por fortuna, se puede esperar que la reducción del precio aumente el volumen de ventas.

La contribución obtenida con ese mayor volumen, el *efecto volumen* (cuadro e), no se conoce. Sin embargo, la reducción del precio será rentable cuando el efecto volumen (el área del cuadro e) supere el efecto precio (el área del cuadro c). Es decir, para que el cambio de precio sea rentable, la ganancia de la contribución derivada de este cambio del volumen de ventas debe ser mayor que la pérdida de contribución derivada del cambio de precio. El objetivo del análisis del umbral de rentabilidad consiste en calcular el volumen de ventas *mínimo* necesario para que el efecto volumen (cuadro e) compense el efecto precio (cuadro c). Cuando las ventas excedan esa cuantía, la reducción del precio será rentable.

Así pues, ¿cómo determinamos la variación de las ventas umbral? Sabemos que la contribución perdida por el efecto precio (cuadro c) es de 2.000$, lo que significa que la ganancia de la contribución gracias al efecto volumen (cuadro e) debe ser, al menos, de 2.000 dólares para que la reducción del precio sea rentable. Puesto que cada nueva unidad vendida tras la reducción del precio aporta una contribución de 4 dólares (9,5$ – 5,5$ = 4$), Westside debe vender al menos 500 unidades adicionales (2.000$ dividido por 4$ por unidad) para que la reducción del precio sea rentable.

La variación mínima de las ventas, necesaria para mantener al menos la misma contribución, se puede calcular directamente utilizando la siguiente fórmula sencilla (véase el Apéndice 3A para ver cómo se deriva):

$$\%\text{ de variación de las ventas umbral} = \frac{-\text{ Cambio de precio}}{MC + \text{Cambio de precio}} = \frac{-\Delta P}{MC + \Delta P}$$

En esta ecuación, el cambio de precio y el margen de contribución pueden reflejarse en dólares, en porcentajes, o en decimales (siempre que se apliquen de forma coherente). El resultado de esta ecuación es una ratio decimal que, cuando se multiplica por 100, muestra la variación porcentual de las ventas unitarias necesaria para mantener el mismo nivel de contribución tras el cambio de precios. El signo negativo del numerador indica el intercambio entre precio y volumen: las reducciones de precios aumentan el volumen, y los aumentos del precio reducen el volumen necesario para conseguir cualquier nivel determinado de rentabilidad. Cuánto mayor sea el cambio de precio (o cuánto menor sea la contribución al margen), mayor será el cambio de volumen necesario para generar, al menos, la misma contribución que antes.

Suponga por un momento que no hay costes fijos adicionales cuando se aplica la propuesta de reducción del 5 por ciento en el precio en Westside. Por conveniencia, haremos nuestros cálculos en dólares (en vez de en porcentajes o decimales). Utilizando la ecuación de contribución al margen (Capítulo 2), derivamos lo siguiente:

$$MC\$ = 10\$ - 5{,}5\$ = 4{,}5\$$$

Dado este margen, podemos calcular fácilmente la variación de las ventas umbral como sigue:

$$\%\text{ de variación de las ventas umbral} = \frac{-(-0{,}50\$)}{4{,}50\$ + (-0{,}50\$)} = 0{,}125, \text{ o } 12{,}5\%$$

Así pues, la reducción del precio sólo es rentable si el volumen de ventas aumenta más de un 12,5 por ciento. Respecto al actual nivel del volumen de ventas, Westside tendría que vender al menos 500 unidades más para mantener el mismo nivel de rentabilidad que tenía antes del cambio de precios, como se muestra a continuación:

$$\text{Cambio de ventas umbral unitario} = 0{,}125 \times 4.000 = 500 \text{ unidades}$$

Si el aumento del volumen de ventas excede de hecho la variación de las ventas umbral, la reducción del precio resultará rentable. Si el aumento del volumen de ventas se queda por debajo de la variación de las ventas umbral, el cambio de precios no será rentable. Asumiendo que la meta de Westside consista en aumentar sus beneficios actuales, la dirección sólo debe aplicar la reducción de precios si cree que las ventas aumentarán con ello más de un 12,5 por ciento, es decir, 500 unidades.

Si el aumento de las ventas de Westside debido a un cambio del precio es mayor que la cuantía umbral (digamos, unas ventas de 550 unidades adicionales), Westside conseguirá una ganancia en su contribución a los beneficios. Sin embargo, si Westside vende sólo 450 unidades adicionales gracias a la reducción del precio, sufrirá una pérdida de la contribución. Cuando tenemos la variación de las ventas umbral y la contribución al beneficio, el cálculo del cambio exacto de la contribución derivado de cualquier cambio del volumen es bastante sencillo: Se trata sencillamente de la diferencia entre el volumen de ventas actual y el volumen de ventas umbral, multiplicado por el nuevo margen de contribución (calculado *después* del cambio de precios). Para los aumentos del volumen de ventas en 550 y 450 unidades de Westside, el cambio de la contribución es:

$$(550 - 500) \times 4\$ = 200\$ \;\; ; \;\; (450 - 500) \times 4\$ = -200\$$$

Los 4 dólares de estas ecuaciones representan el nuevo margen de contribución (9,5$ – 4,5$). Por otro lado, puede que haya observado que el denominador de la fórmula del umbral, en porcentajes, también es el nuevo margen de contribución.

Hemos ilustrado el análisis del umbral de rentabilidad utilizando la propuesta de reducción de precios del 5 por ciento de Westside. La lógica es exactamente la misma para un aumento del precio. Puesto que un aumento del precio deriva en una ganancia de la contribución por unidad, Westside puede "absorber" cierta reducción del volumen de ventas aumentando, sin embargo, su rentabilidad. ¿Cuál es la reducción del volumen de ventas que puede tolerar Westside antes de que el aumento del precio deje de ser rentable? La respuesta es la siguiente: hasta que la pérdida de la contribución debida al menor volumen de ventas iguale a la ganancia de la contribución derivada del incremento del pre-

cio. Como ejercicio, calcule las ventas que puede perder Westside antes de que un incremento del 5 por ciento en el precio deje de ser rentable[2].

Ventas umbral incorporando un cambio del coste variable

Hasta ahora, sólo nos hemos ocupado de cambios de precios que no implican cambios de los costes variables unitarios o de los costes fijos. Sin embargo, a menudo los cambios de precios se aplican como parte de un plan de marketing que también implica variaciones de los costes. Un aumento del precio puede estar relacionado con mejoras del producto que incrementan los costes variables, o se puede aplicar una reducción del precio para impulsar un producto con menores costes variables de ventas. Los gastos que representan los costes fijos también pueden cambiar cuando se varía el precio. Tenemos que analizar estos dos tipos de costes directos cuando calculamos la relación entre precio y volumen necesario para que la decisión de fijación de precios sea rentable. Iniciamos este apartado integrando los cambios de los costes variables en el análisis financiero. En el siguiente apartado, haremos lo mismo con los cambios de los costes fijos.

Por fortuna, la variación de los costes variables sólo implica una sencilla generalización de la fórmula de la variación de las ventas umbral, que ya se ha introducido. Para ilustrar este caso, volvemos a la reducción del 5 por ciento del precio propuesta en Westside Manufacturing. Suponga que la propuesta de reducción del precio en Westside viene acompañada de una reducción de los costes variables de 0,22$ por almohada, derivada de la decisión de Westside de utilizar un nuevo relleno sintético que sustituye las plumas que utiliza actualmente. Los costes variables ascienden a 5,5$ antes del cambio de precios, y a 5,28$ después del cambio. ¿Cuánto tiene que aumentar el volumen de ventas para que la reducción de precios propuesta sea rentable?

Cuando cambian los costes variables en una situación de cambio de precios, los directivos sólo tienen que restar el cambio de costes del cambio de precios antes de hacer los cálculos de la variación de las ventas umbral. A diferencia de lo que ocurre en el caso de un sencillo cambio de precios, los directivos *deben* presentar los términos del lado derecho de la ecuación en unidades monetarias (dólares, libras, euros, etcétera), en vez de en cambios porcentuales:

$$\%\text{ de variación de las ventas umbral} = \frac{-(\Delta P\$ - \Delta P\$)}{MC\$ + \Delta P\$ - \Delta C\$}$$

donde Δ indica "cambio en", P = precio, y C = coste. Observe que cuando el cambio del coste variable ($\Delta C\$$) es cero, la ecuación es idéntica a la fórmula del umbral de rentabilidad que se ha presentado anteriormente. Observe también que el término ($\Delta P\$ - \Delta C\$$) es el cambio del margen de contribución, y que el denominador (el margen de contribución inicial más el cambio) es el nuevo margen de contribución. Así, la fórmula general de la ecuación del precio umbral ahora se escribe simplemente:

$$\%\text{ de variación de las ventas umbral} = \frac{-\Delta MC\$}{\text{Nuevo } MC\$}$$

Para Westside, el siguiente paso para utilizar esta ecuación y evaluar el cambio propuesto del precio consiste en calcular la variación del margen de contribución. Recuerde

que el cambio del precio es 9,5$ – 10$, o –0,5$. El cambio de los costes variables es –0,22$. Así pues, la variación de la contribución se puede calcular de la siguiente manera:

$$\Delta MC\$ = (\Delta P\$ - \Delta C\$) = -0{,}50\$ - (-0{,}22\$) = -0{,}28\$$$

Los cálculos anteriores ilustran que el margen de contribución antes del cambio del precio es de 4,5$. Por tanto, podemos calcular la variación de las ventas umbral de la siguiente manera:

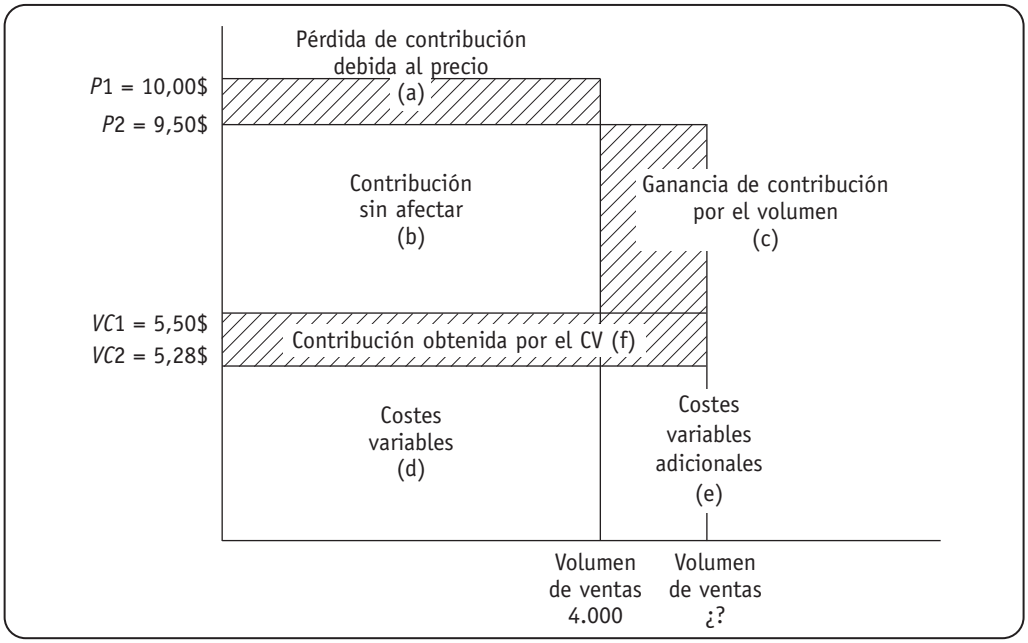
$$\%\text{ de variación de las ventas umbral} = \frac{-(-0{,}28\$)}{4{,}50\$ + (0{,}28\$)} = 0{,}066,\text{ o } + 6{,}6\%$$

En unidades, la variación de las ventas umbral es $0{,}066 \times 4.000$ unidades, es decir, 265.

Dada la estimación de la dirección de una reducción de 0,22$ de los costes variables, la reducción del precio sólo puede ser rentable si la dirección considera que el volumen de ventas aumentará más de un 6,6 por ciento, es decir, 265 unidades. Observe que este aumento es sustancialmente menor que el incremento de ventas necesario (12,5 por ciento) calculado antes de suponer una reducción del coste variable. ¿Por qué la reducción de los costes variables reduce la variación de las ventas umbral necesaria? Porque aumenta el margen de contribución de cada venta, haciendo posible recuperar la pérdida de contribución debida al efecto precio con un volumen adicional menor. Esta relación se ilustra gráficamente, para el caso de Westside Manufacturing, en el Cuadro 3-2. Westside puede lograr una ganancia de la contribución debido al cambio de los costes variables (cuadro f), además de una ganancia de la contribución por cualquier incremento del volumen de ventas.

CUADRO 3-2

Determinación de la variación de las ventas umbral dado un cambio de los costes variables



Ventas umbral con costes fijos directos adicionales

Aunque la mayoría de los costes fijos no afectan a la rentabilidad adicional de una decisión sobre precios (puesto que no cambian), algunas decisiones sobre precios implican necesariamente cambios en los costes fijos, incluso si estos costes no cambian con pequeñas variaciones del volumen. La dirección de una compañía aérea de vuelos chárter, que está analizando si tiene que cambiar su posición en el mercado para convertirse en una compañía de clase business con precios elevados, tendría que decidir, probablemente, renovar los interiores de sus aviones y sus instalaciones en el aeropuerto. Una empresa de servicios públicos sometida a la normativa gubernamental tiene que cubrir los costes fijos derivados de la normativa para conseguir que se apruebe un incremento de precios. Un restaurante de comida rápida tiene que hacer publicidad y promocionar las comidas que ofrece a un precio superior ante sus consumidores potenciales. Éstos son ejemplos de costes fijos directos adicionales necesarios para que la nueva estrategia de precios tenga éxito, pero que no están relacionados con la ganacia en el volumen de ventas que se consigue con esos precios. Recuerde también que los costes semifijos sólo permanecen fijos en determinados intervalos de ventas. Si un cambio de precios provoca que las ventas salgan de ese intervalo, los costes semifijos aumentarán o disminuirán. Estos cambios de los costes fijos y semifijos deben cubrirse para justificar el cambio del precio, puesto que si no se varía el precio, se pueden evitar estos costes directos.

Por fortuna, el cálculo del volumen de ventas necesario para cubrir un coste fijo directo adicional ya es un ejercicio familiar para muchos directivos que evalúan inversiones independientes de variaciones de los precios. Por ejemplo, suponga que el director de un producto está analizando un gasto fijo de 150.000 dólares para volver a diseñar el embalaje del producto. El precio por unidad del producto es de 10 dólares, y los costes variables por unidad ascienden a 5 dólares. ¿Cuántas unidades debe vender la empresa para recuperar la inversión adicional de 150.000$? La respuesta, como se ve en la mayoría de los manuales de dirección de empresa, viene dada por la siguiente ecuación:

$$\text{Volumen de ventas umbral} = \frac{\text{Cambio de costes fijos \$}}{MC\$}$$

Recordando que el *MC*$ es igual al precio – coste variable, el volumen de ventas umbral en este ejemplo es:

$$\text{Volumen de ventas umbral} = \frac{150.000\$}{10\$ - 5\$} = 30.000 \text{ unidades}$$

¿Cómo puede el directivo realizar el análisis del umbral para un cambio de la estrategia de precios, que implique tanto un cambio del precio como un cambio del coste fijo? Simplemente, tiene que sumar los cálculos de (a) la variación de las ventas umbral para un cambio de precios y (b) el volumen de ventas umbral para la inversión fija asociada.

La variación de las ventas umbral para un cambio de precios con costes fijos directos es la variación de las ventas umbral básica más la variación de las ventas necesaria para cubrir los costes fijos directos. Puesto que, normalmente, analizamos el umbral de renta-

bilidad para un cambio de precios como un *porcentaje*, y el umbral de rentabilidad de una inversión en unidades, tenemos que multiplicar o dividir por las ventas unitarias iniciales para que ambos cálculos sean coherentes. Por consiguiente, la variación de las ventas umbral *en unidades*, con un cambio de los costes fijos, es la siguiente:

$$\text{Variación de las ventas umbral en unidades} = \frac{-\Delta MC\$}{\text{Nuevo } MC\$} \times \text{Ventas unitarias iniciales} + \frac{\text{Cambio de costes fijos \$}}{\text{Nuevo } MC\$}$$

El cálculo para la variación de las ventas umbral, *en porcentaje*, es el siguiente:

$$\text{Variación de las ventas umbral} = \frac{-\Delta MC\$}{\text{Nuevo } MC\$} + \frac{\text{Cambio de costes fijos \$}}{\text{Nuevo } MC\$ \times \text{ventas unitarias iniciales}}$$

En ambos casos, si el "cambio de costes fijos en dólares" es cero, tenemos la ecuación de la variación de las ventas umbral para un sencillo cambio de precios.

Para ilustrar las ecuaciones con una reducción de precios, volvamos a la decisión de precios que debe tomar Westside Manufacturing. Westside está analizando una reducción de precios del 5 por ciento. Ya hemos calculado que puede obtener beneficios adicionales si el aumento de las ventas es superior al 12,5 por ciento. Supongamos ahora que Westside no puede aumentar su producción sin incurrir en costes semifijos adicionales. Con el actual volumen de ventas de la empresa (4.000 unidades al mes) se está utilizando totalmente la capacidad del equipo de sus cuatro talleres. Para aumentar la capacidad lo suficiente para conseguir el 12,5 por ciento de las ventas adicionales, la empresa debe instalar equipos en otro taller, con un coste mensual de 800 dólares. El nuevo taller aumenta la capacidad de la fábrica en 1.000 unidades por encima de su capacidad actual de 4.000 unidades. ¿Cuál es el aumento mínimo necesario de las ventas para justificar una reducción del 5 por ciento del precio, teniendo en cuenta que implica un aumento de 800 dólares de costes fijos mensuales? La respuesta se determina de la siguiente manera:

$$\text{Variación de las ventas umbral en unidades} = 0{,}125 \times 4.000 \text{ unidades} + \frac{800\$}{4\$} = 700 \text{ unidades}$$

$$\text{Variación de las ventas umbral \%} = 0{,}125 + \frac{800\$}{4\$ \times 4.000 \text{ unidades}} = 0{,}175, \text{ o } 17{,}5\%$$

La empresa podría obtener beneficios de una reducción del precio del 5 por ciento si las ventas aumentan en más de 700 unidades (17,5%), que es menos que las 1.000 unidades de capacidad adicional que se obtiene con el nuevo taller. El que un directivo prudente llegue de hecho a poner en práctica esta reducción del precio también depende de otros factores: ¿Cuál es la probabilidad de que las ventas aumenten sustancialmente más que el mínimo umbral, consiguiendo así más beneficios? ¿Cuál es la probabilidad de que las ventas aumenten menos, reduciendo por tanto los beneficios? ¿Qué facilidad hay para dar marcha atrás en la decisión, si es que se puede, en caso de que las ventas no varíen lo suficiente?

Incluso si la dirección considera que es probable que aumenten los pedidos por encima de la cantidad umbral, debería pensánserlo antes de tomar la decisión. Si los pedidos aumentan significativamente por debajo del mínimo umbral, la empresa podría incurrir en sustanciosas pérdidas, especialmente si el coste del nuevo taller es un coste "hundido" una vez realizado el gasto. Por otra parte, suponiéndo que los pedidos aumenten significativamente más que el umbral mínimo, lo máximo que la empresa puede aumentar las ventas sin incurrir en costes semifijos por una expansión adicional, es el 25 por ciento, es decir, 1.000 unidades. Por tanto, la dirección tiene que confiar bastante en que las ventas aumenten mucho, antes de aplicar la reducción del 5 por ciento del precio.

Sin embargo, considere el caso de que la empresa ya haya invertido en capacidad adicional, y por tanto los costes semifijos ya estén "hundidos". El coste mensual del quinto taller será totalmente irrelevante para tomar la decisión sobre precios, puesto que ya se ha incurrido en este coste, independientemente de que se utilice la capacidad. Así pues, la decisión de una reducción de precios depende totalmente de la opinión de la dirección en cuanto a que la reducción del precio estimule las ventas unitarias en más de un 12,5 por ciento. Si el incremento de las ventas es de hecho superior al 12,5 por ciento pero inferior al 17,5 por ciento, la dirección se arrepentirá de haber invertido en el quinto taller. Sin embargo, puesto que ya no se puede evitar este coste, el curso de actuación más rentable consiste en poner un precio lo suficientemente bajo como para utilizar el taller, incluso si ese precio no cubre totalmente sus costes.

Análisis de las ventas umbral en el caso de fijaciones reactivas de precios

Hasta ahora hemos limitado nuestro análisis a los *cambios activos de precios*, en los que la empresa contempla iniciar una política de cambio de precios antes de que lo hagan sus competidores. El objetivo de este cambio es mejorar la rentabilidad. Sin embargo, a menudo, una empresa afronta *cambios reactivos de precios*, cuando el cambio de precios de un competidor puede afectar a sus ventas a no ser que reaccione. La incertidumbre clave que hay que tener en cuenta cuando se analiza un cambio reactivo de precios es la pérdida de ventas que padecerá la empresa si no consigue responder al recorte de precios de su competidor, o la ganancia de las ventas que logrará la empresa si no reacciona al aumento del precio realizado por el competidor. ¿Es suficiente la pérdida potencial de ventas para justificar el recorte del precio con el fin de proteger el volumen de ventas? ¿Es suficiente la ganancia potencial de las ventas para justificar no aprovechar la oportunidad de realizar un aumento de precios cooperativo? Para analizar este tipo de situaciones, se utiliza una fórmula ligeramente distinta a la de las ventas umbral.

Para calcular las variaciones de las ventas umbral en el caso de un cambio reactivo de precios, necesitamos resolver las siguientes cuestiones: (1) ¿Cuál es la pérdida de ventas potencial mínima que justifica igualar el menor precio de la competencia? (2) ¿Cuál es la

ganancia potencial mínima de ventas que justifica *no* responder al aumento de precios de la competencia? La fórmula básica para estos cálculos es:

$$\begin{matrix}\text{\% de variación de las ventas umbral} \\ \text{para el cambio reactivo de precios}\end{matrix} = \frac{\text{Cambio del precio}}{\text{Margen de contribución}} = \frac{\Delta P}{MC}$$

Para ilustrar este caso, suponga que el principal competidor de Westside, Eastside, ha reducido sus precios un 15 por ciento. Si los consumidores de Westside son muy leales, probablemente no sería bueno para Westside igualar la reducción. Si, por otro lado, los consumidores son bastantes sensibles al precio, Westside tendrá que igualar la reducción del precio para minimizar el perjuicio. ¿Cuál es la pérdida potencial mínima del volumen de ventas que justifica la igualación de la reducción del precio de Eastside? La respuesta (calculada en términos porcentuales) es la siguiente[3]:

$$\begin{matrix}\text{\% de variación de las ventas umbral} \\ \text{para el cambio reactivo de precios}\end{matrix} = \frac{-15\%}{45\%} = 0{,}3333, \text{ o } 33{,}3\%$$

Así pues, si Westside espera que el volumen de ventas disminuya más de un 33 por ciento debido al nuevo precio de Eastside, sería menos perjudicial para la rentabilidad de Westside igualar la reducción del precio que perder ventas. Por el contrario, si Westside espera que el volumen de ventas disminuya menos del 33 por ciento, sería menos perjudicial para su rentabilidad permitir que Eastside incremente sus ventas, que reducir el precio para evitar esta posibilidad.

El análisis se ha centrado en la minimización de las pérdidas frente a una reducción de precios proactiva del competidor. Sin embargo, el procedimiento para realizar el análisis es el mismo cuando un competidor aumenta sus precios repentinamente. Suponga, por ejemplo, que Eastside aumenta sus precios un 15 por ciento. Westside podría verse tentada a igualar el aumento del precio de Eastside. Sin embargo, si Westside no responde al nuevo precio de Eastside, probablemente obtenga un volumen de ventas adicional a medida que los consumidores de Eastside se pasen a Westside. ¿Cuánto tiene que ganar en volumen de ventas para que la no reacción al precio sea más rentable que un incremento reactivo del precio? La respuesta se encuentra utilizando de forma análoga la fórmula de la variación de las ventas umbral que se utilizaba para el cambio reactivo de precios. Si Westside confía en que el volumen de ventas aumentará más de un 33,3 por ciento si no reacciona, una política de precios no reactiva sería más rentable. Si la dirección de Westside no espera que el volumen de ventas aumente un 33,3 por ciento, el incremento reactivo del precio sería más rentable.

Por supuesto, el análisis competitivo que acabamos de hacer es demasiado simplista. Eastside podría verse tentada a atacar los demás mercados de Westside si ésta no responde al recorte de precios de aquélla. Y si Westside no iguala el incremento de precios de Eastside, podría forzar a ésta a volver a sus precios anteriores. Estas cuestiones estratégicas de largo plazo pueden compensar las consecuencias a corto plazo sobre los beneficios de la decisión de reaccionar. Sin embargo, para tomar esta decisión la empresa tiene que determinar primero las consecuencias a corto plazo so-

bre los beneficios. Algunas estrategias competitivas a largo plazo no valen los costes a corto plazo.

Cálculo de las consecuencias financieras potenciales

Para comprender plenamente el impacto potencial de un cambio de precios, especialmente cuando la decisión implica cambios adicionales de los costes fijos, resulta útil calcular el efecto sobre los beneficios de un intervalo de cambios potenciales de las ventas, y resumirlos con un cuadro de ventas umbral y un gráfico. Resulta relativamente sencillo hacerlo cuando se han calculado las variaciones de las ventas umbral básicas. Utilizando este cálculo, se pueden simular escenarios hipotéticos que incluyen distintos niveles de volúmenes de ventas en relación con el cambio de precios.

La parte superior del Cuadro 3-3 es un resumen del análisis de las variaciones de las ventas umbral para la reducción del precio del 5 por ciento de Westside, con una columna que resume el nivel de contribución antes del cambio de precios (la columna denominada "base"), y una columna que resume la contribución después del cambio de precios (la columna denominada "propuesta de cambio de precios"). La parte inferior del Cuadro 3-3 resume nueve escenarios hipotéticos que muestran la rentabilidad asociada a los cambios del volumen de ventas, que va del 0 al 40 por ciento, dados unos costes semifijos adicionales de 800 dólares por 1.000 unidades. Las columnas 1 y 2 muestran el cambio en el volumen de ventas para cada escenario. En las columnas 3 a 5 se calcula el cambio en los beneficios derivado de cada variación de las ventas.

Para ilustrar cómo se calculan estos escenarios de variación de las ventas umbral, vamos a fijarnos por un momento en el escenario 6, en el que se estima que el volumen de ventas aumenta un 20 por ciento. Un cambio del 20 por ciento en el volumen de ventas es equivalente a un cambio de 800 unidades en el volumen de ventas, puesto que 800 unidades representan el 20 por ciento del volumen de ventas base de 4.000 unidades. ¿Cómo afecta este aumento de las ventas a la rentabilidad? La columna 3 muestra que un aumento del volumen de ventas del 20 por ciento (800 unidades) provoca un cambio de la contribución, tras el cambio de precios, de 1.200 dólares. Esto se calcula tomando la diferencia entre la variación de las ventas en unidades (800 unidades) y la variación de las ventas umbral que se muestra en la parte superior del cuadro (500 unidades), y multiplicando por el nuevo margen de contribución tras el cambio de precio (4 dólares). Sin embargo, los cálculos realizados en la columna 3 no tienen en cuenta los costes fijos adicionales necesarios para realizar el cambio de precios (los cuales se muestran en la columna 4). La columna 5 muestra la variación en los beneficios tras restar el cambio en los costes fijos de la contribución adicional generada. Cuando la contribución adicional no es adecuada para cubrir los costes fijos adicionales, como en los escenarios 1 a 4, el cambio en los beneficios es negativo. El escenario 5 ilustra la variación de las ventas umbral. Los escenarios 6 a 9 son todos escenarios rentables, puesto que generan un mayor beneficio tras el cambio de precios que el que se daba antes.

CUADRO 3-3

Análisis de ventas umbral y escenarios simulados de ventas umbral: propuesta de reducción del 5% del precio de Westside Manufacturing

Resumen de la variación de las ventas umbral	*Base*	*Propuesta de cambio de precios*
Precio/unidad	10,00$	9,50$
% cambio de precio		–5%
Contribución $/unidad	4,50$	4,00$
% contribución	45%	42%
Cambio de ventas umbral (%)		12,5%
Cambio de ventas umbral (unidades)		500
Volumen total de ventas (unidades)	4.000	4.500
Contribución total	18.000$	18.000$

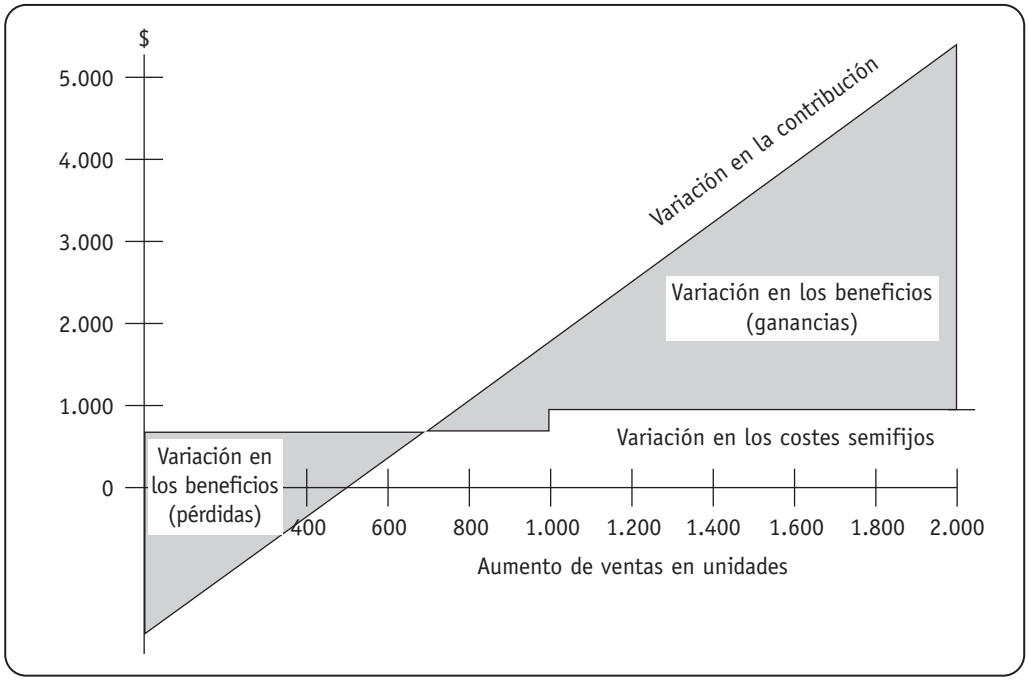
Escenarios simulados de la variación de las ventas umbral

Escenarios simulados	*Cambio del volumen de ventas (%)*	*Cambio en unidades del volumen de ventas*	*Cambio de la contribución tras el cambio de precios*	*Costes fijos directos "adicionales"*	*Cambio total de los beneficios tras el cambio de precios*
1	0,0	0	–2.000	800	–2.800
2	5,0	200	–1.200	800	–2.000
3	10,0	400	–400	800	–1.200
4	12,5	500	0	800	–800
5	17,5	700	800	800	0
6	20,0	800	1.200	800	400
7	25,0	1.000	2.000	800	1.200
8	30,0	1.200	2.800	1.600	1.200
9	40,0	1.600	4.400	1.600	2.800

Las relaciones entre contribución, costes fijos adicionales y variaciones en las ventas derivadas de un cambio de precios, se pueden ver más fácilmente con un gráfico. El Cuadro 3-4 ilustra las relaciones entre los datos del Cuadro 3-3. El Apéndice 3B (al final de este capítulo) explica cómo se elaboran los gráficos de umbrales, que son especialmente útiles para comprender las consecuencias de los cambios de precios cuando muchos costes fijos pasan a ser directos adicionales en razón de distintos volúmenes de ventas.

CUADRO 3-4

Análisis umbral de un cambio de precios



Curvas de ventas umbral

Hasta ahora, hemos visto el análisis de ventas umbral en relación con un único cambio de precio y la variación asociada de las ventas umbral. En el ejemplo anterior, Westside Manufacturing estaba considerando una reducción del precio del 5 por ciento, lo que hemos calculado que exige un aumento del 17,5 por ciento en el volumen de ventas para lograr una contribución adicional suficiente como para cubrir los costes fijos adicionales. Sin embargo, ¿qué pasa si la empresa quiere comparar diversos cambios de precios potenciales? ¿Cómo podemos utilizar el análisis de ventas umbral para analizar los distintos cambios de precios simultáneamente? La respuesta consiste en dibujar una curva de ventas umbral, que resume los resultados de una serie de análisis de ventas umbral para distintos cambios de precios.

Para construir las curvas de ventas umbral, es necesario realizar una serie de análisis de hipótesis, análogos a los escenarios simulados discutidos en el apartado anterior. Los Cuadros 3-5 y 3-6 muestran, numérica y gráficamente, una curva de ventas umbral de Westside Manufacturing, con los escenarios simulados de los cambios de precios del intervalo +25 a – 20 por ciento. Observe que en el Cuadro 3-6, el eje vertical muestra diferentes niveles de precios del producto, y el eje horizontal muestra el volumen de ventas asociado a cada nivel de precios. Cada punto de la curva representa el volumen de ventas

necesario para conseguir el mismo beneficio con el cambio del precio que el que se obtendría con el precio base. Por ejemplo, el precio base de Westside es de 10 dólares por unidad, y el volumen de ventas base es de 4.000 unidades. Sin embargo, si Westside reduce su precio un 15 por ciento (hasta 8,5 dólares), su volumen de ventas tendría que aumentar un 70 por ciento (hasta 6.800 unidades) para conseguir la misma rentabilidad. Análogamente, si Westside aumenta su precio un 15 por ciento (hasta 11,5 dólares), su volumen de ventas podría disminuir un 25 por ciento (hasta 3.000 unidades) y seguir ofreciendo la misma rentabilidad.

La curva de ventas umbral es una herramienta simple, pero poderosa, para sintetizar y evaluar la dinámica subyacente a la rentabilidad de potenciales cambios de precios. Presenta sucinta y visualmente la línea divisoria que separa las decisiones de precios rentables de las que no lo son. Las decisiones de precios rentables son aquéllas que generan un volumen de ventas en la zona situada a la derecha de la curva. Las decisiones de precios no rentables son aquéllas que generan volúmenes de ventas en la zona situada a la izquierda de la curva. ¿Cuál es la lógica subyacente? Recuerde, de la discusión anterior, lo que ocurre antes y después del cambio de precios. La curva de ventas umbral representa los niveles del volumen de ventas asociados a sus respectivos niveles de precios, en los que la empresa conseguirá la misma contribución neta *tras* el cambio de precios, que la que obtenía antes del cambio de precios. Si el volumen de ventas de la empresa tras el cambio de precios es más alto que el volumen de ventas umbral (es decir, si el volumen de ventas queda a la derecha de la curva), el cambio de precio añadirá rentabilidad. Si el volumen de ventas de la empresa después del cambio de precios es inferior al volumen de ventas umbral (es decir, si queda en el área a la izquierda de la curva), el cambio de precios no será rentable. Por ejemplo, para Westside, un precio de 8,5 dólares exige un volu-

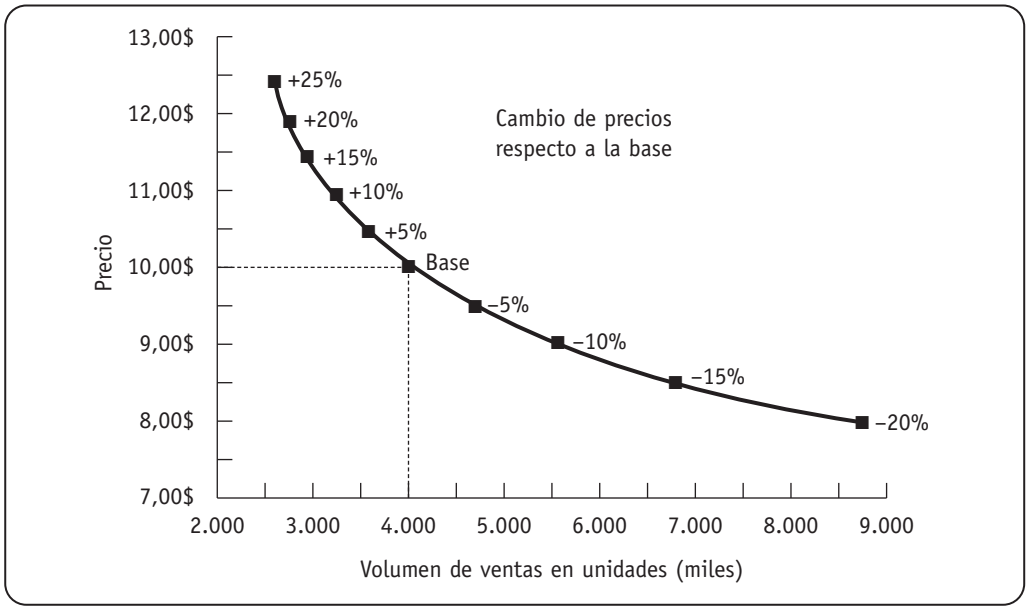
CUADRO 3-5

Cálculos de la curva de ventas umbral (con costes fijos adicionales)

Cambio de precios	*Precio*	*Variación de las ventas umbral*	*Variación de las ventas umbral en unidades*	*Volumen de ventas umbral en unidades*	*Costes fijos adicionales*	*Variación de las ventas umbral con costes fijos adicionales*
25%	12,50$	–35,7%	–1.429	2.571	0	–35,7%
20%	12,00$	–30,8%	–1.231	2.769	0	–30,8%
15%	11,50$	–25,0%	–1.000	3.000	0	–25,0%
10%	11,00$	–18,2%	–727	3.273	0	–18.2%
5%	10,50$	–10,0%	–400	3.600	0	–10,0%
0%	10,00$	0,0%	0	4.000	0	0,0%
–5%	9,50$	12,5%	500	4.500	800$	17,5%
–10%	9,00$	28,6%	1.143	5.143	1.600$	40,0%
–15%	8,50$	50,0%	2.000	6.000	2.400$	70,0%
–20%	8,00$	80,0%	3.200	7.200	4.000$	120,0%

CUADRO 3-6

Curva de ventas umbral que muestra la relación entre precio y volumen de ventas para conseguir una rentabilidad constante



men de ventas de al menos 6.800 unidades, para lograr una ganancia neta de rentabilidad. Si después de reducir su precio a 8,5 dólares, la dirección considera que venderá más de 6.800 unidades (un punto a la derecha de la curva), la decisión de aplicar un precio de 8,5 dólares por unidad será rentable.

La curva de ventas umbral también ilustra con claridad la relación entre el planteamiento umbral de fijación de precios y el concepto económico de elasticidad precio. Observe que la curva de ventas umbral se parece sospechosamente a la curva de demanda tradicional, con pendiente negativa, de la teoría económica, en la que diferentes niveles de precios (en el eje vertical) quedan asociados a las distintas cantidades demandadas (en el eje horizontal). En una curva de demanda tradicional, la pendiente entre dos puntos de la curva determina la elasticidad de la demanda: una medida de la sensibilidad al precio expresada como cambio porcentual de la cantidad demandada para un determinado cambio porcentual del precio. El economista que conozca la forma de esta curva podría calcular el precio que maximiza el beneficio.

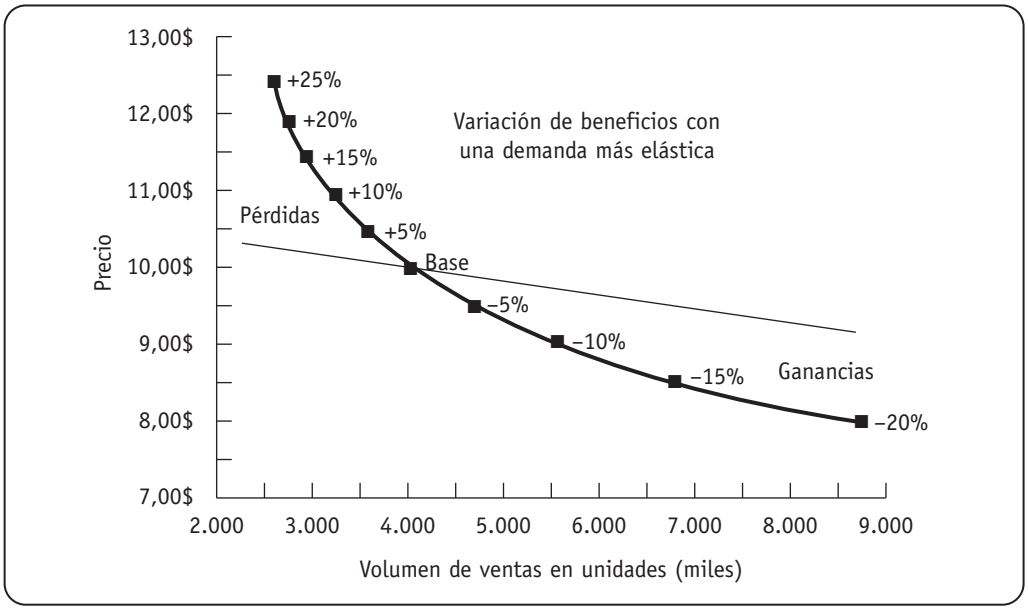
Por desgracia, pocas empresas utilizan la teoría económica para fijar sus precios, dadas sus expectativas irreales de conocer primero su curva de demanda, o al menos la elasticidad de la demanda en torno al nivel de precios actual. Para superar este inconveniente, hemos abordado el problema al revés. En vez de plantearnos cuál es la elasticidad de la demanda de la empresa, para justificar una determinada decisión de fijación de precios, nos hemos preguntado cuál es la elasticidad de la demanda mínima necesaria. El análisis de las ventas umbral calcula la elasticidad de la demanda mínima o máxima necesaria pa-

ra obtener beneficios de una determinada decisión de fijación de precios. La curva de ventas umbral ilustra el conjunto de elasticidades mínimas necesarias para que la reducción de precios sea rentable, o la elasticidad máxima tolerable para que un incremento de precios sea rentable. A continuación, hay que preguntarse si el nivel de la sensibilidad al precio en el mercado es mayor o menor que el nivel de la sensibilidad al precio que requiere la estructura de costes y márgenes de la empresa.

Esta relación entre la curva de ventas umbral y la curva de demanda queda ilustrada en los Cuadros 3-7 y 3-8, donde se muestran las curvas de demandas hipotéticas, junto con la curva de ventas umbral de Westside. Si la demanda es más elástica, como en el Cuadro 3-7, las reducciones de precios respecto al precio base se traducen en ganancias de rentabilidad, y los incrementos de precios se traducen en pérdidas de rentabilidad. Si la demanda es menos elástica, como en el Cuadro 3-8, los aumentos de precios respecto al precio base se traducen en ganancias de rentabilidad, y las reducciones de precios se traducen en pérdidas de rentabilidad. Aunque pocos directivos, si es que hay alguno, conocen de hecho la curva de demanda de sus productos, hemos conocido a muchos que pueden hacer juicios de valor razonables sobre si la demanda es más o menos elástica de lo que requiere la curva de ventas umbral. Es más, aunque no hemos encontrado ninguna técnica de investigación de mercado que pueda estimar la curva de demanda con gran precisión, hemos visto muchas (descritas en el Capítulo 13) que permiten a la dirección aceptar o rechazar con confianza un determinado nivel de ventas umbral como accesible.

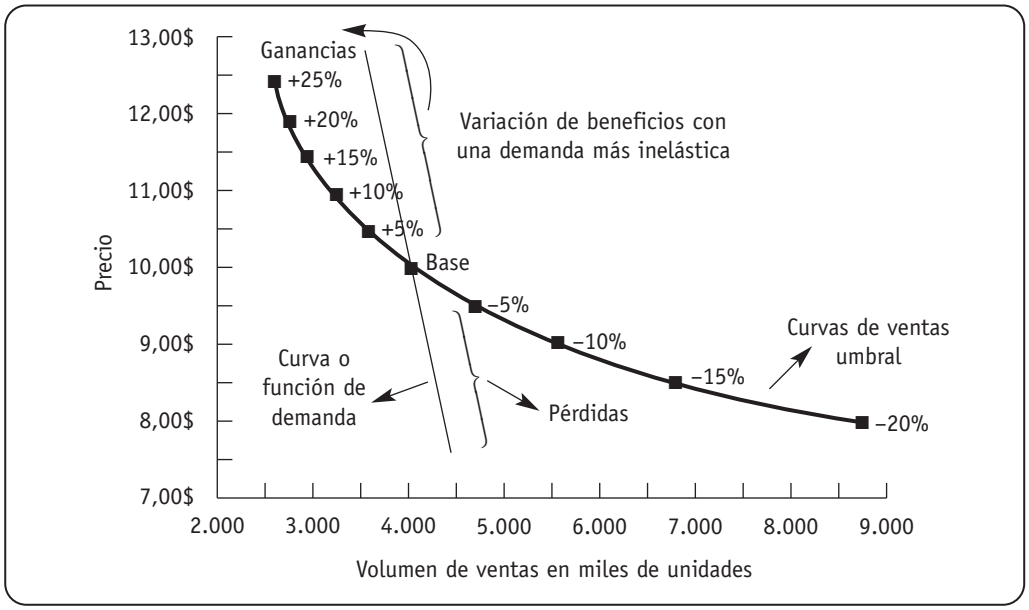
CUADRO 3-7

Relación de la curva de ventas umbral entre la elasticidad precio de la demanda y la rentabilidad



CUADRO 3-8

Relación entre la curva de ventas umbral (rentabilidad) y la curva de demanda (elasticidad precio de la demanda): los cambios del beneficio con una demanda más inelástica



Cuidado con la base

En los ejemplos anteriores, se suponía que los niveles de ventas base a partir de los cuales se calculaban las variaciones de las ventas umbral eran los niveles actuales de ventas. Para simplificar, suponemos un mercado estático. Sin embargo, en muchos casos las ventas aumentan o disminuyen incluso si el precio permanece constante. Por ello, la base para calcular los cambios de ventas umbral no es necesariamente el actual nivel de ventas, sino que es el nivel que se produciría si no se realizara ningún cambio de precios.

Considere, por ejemplo, una empresa en una industria de elevado crecimiento, con unas ventas actuales de 2.000 unidades, sobre las que obtiene un margen de contribución del 55 por ciento. Si la empresa no cambia su precio, la dirección espera que las ventas aumentarán un 20 por ciento (el crecimiento estimado de las ventas totales de la industria), hasta llegar a las 2.400 unidades. Sin embargo, la dirección está considerando realizar una reducción del 5 por ciento en el precio, en un intento por aumentar la cuota de mercado de la empresa. La reducción del precio se vería acompañada de una campaña de publicidad para aumentar la concienciación de los consumidores en relación con el cambio. La campaña necesita tiempo para ser diseñada, lo que retrasa la aplicación del cambio de precios hasta el año siguiente. El nivel inicial de las ventas, para el análisis de una contribución constante, es pues el de las ventas estimadas para el futuro, es decir, 2.400 unidades. Por tanto, la variación de las ventas umbral se calcula de la siguiente manera:

$$\% \text{ de variación de las ventas umbral} = \frac{-(-5\%)}{55\% + (-5\%)} = 0{,}10, \text{ o } 10\%$$

o

$$0{,}10 \times 2.400 = 240 \text{ unidades.}$$

Si se utiliza el actual nivel de ventas para hacer el cálculo, la variación de las ventas umbral en unidades es de 200 unidades, lo que está por debajo del cambio necesario en 40 unidades más.

Cómo cubrir los costes hundidos y los costes fijos no directos adicionales

Llegados a este punto, usted puede estar preguntándose qué pasa con los costes hundidos y los costes fijos no directos adicionales que se han ignorado al analizar las decisiones de fijación de precios. El objetivo de una empresa debe ser cubrir todos sus costes, incluyendo todos los costes hundidos y fijos, si no quiere quedar en bancarrota. Esta preocupación está justificada, y es un punto esencial para fijar precios y obtener beneficios, pero resulta engañosa cuando se aplica para justificar precios superiores.

Observe que el objetivo de calcular un margen de contribución, y de utilizarlo para evaluar cambios de precios y diferenciales de precios, es fijar precios que maximicen la contribución al beneficio de un producto. Recordará que la contribución al beneficio es la renta remanente tras cubrir todos los costes evitables y directos. Es el dinero disponible para cubrir los costes hundidos y los costes fijos no directos, y para contribuir al beneficio. Cuando los directivos sólo consideran los costes evitables y directos para tomar decisiones sobre precios, no están diciendo que los demás costes no sean importantes. Simplemente, se dan cuenta de que el nivel de esos costes no es relevante para tomar decisiones sobre qué precios van a generar más dinero para cubrirlos. Puesto que los costes hundidos y los costes fijos no directos no cambian con una decisión de precios, no afectan a la rentabilidad relativa de un precio frente a otro. Por tanto, estas consideraciones simplemente oscurecen la cuestión de qué nivel de precios va generar más beneficios para cubrir los citados costes.

Todos los costes son importantes para la rentabilidad, puesto que todos ellos, independientemente de cómo se cataloguen, tienen que ser cubiertos para poder conseguir beneficios. En algún momento hay que considerar todos los costes. Lo que diferencia a la fijación de precios en función del valor de la fijación de precios en función de los costes es *el momento* en el que se tienen en cuenta los costes. Una de las principales razones por las que este planteamiento de fijación de precios es más rentable que la fijación de precios en función de los costes es que anima a los directivos a pensar en los costes cuando todavía pueden hacer algo al respecto. *Todo coste es directo y evitable en algún momento.* Por ejemplo, incluso el coste del desarrollo y diseño del producto, aunque es fijo y hundido en el momento en que se vende la primera unidad, es directo y evitable antes de iniciar el proceso de diseño. Lo mismo es cierto para los demás costes. La clave para tomar decisiones de precios rentables es reconocer que son los consumidores del mercado, y no los costes, quienes determinan a qué precio se puede vender un producto. Por tanto, antes de incurrir en cualquier coste, los directivos tienen que estimar a qué precio se puede

vender un determinado producto de modo que se convenza a los consumidores para que lo paguen. Después, decidirán cuáles son los costes en los que pueden incurrir de forma rentable, dadas unas expectativas de ingresos.

Por supuesto, nadie tiene una visión de futuro perfecta. Los directivos deben tomar decisiones sobre qué costes van a tener sin saber a ciencia cierta cómo va a responder el mercado. Cuando sus expectativas son precisas, el mercado les recompensa con ventas al nivel de precios que esperaban, lo que les permite cubrir todos los costes y obtener beneficios. Cuando sobrestiman el valor de un producto, la contribución al beneficio puede resultar inadecuada para cubrir todos los costes asumidos. En este caso, el buen directivo intentará minimizar las pérdidas. Esto sólo se puede conseguir maximizando la contribución al beneficio (ingresos menos costes evitables y directos). Los esfuerzos miopes para incluir los costes hundidos y los costes fijos no directos en el precio para justificar errores anteriores, tan sólo reducirán aún más el volumen, empeorando las pérdidas.

Caso de estudio: Ritter & Sons

El ejemplo de Westside Manufacturing ilustra los principios del análisis financiero y de costes en el contexto de un producto con costes fáciles de definir. La aplicación de estas herramientas de análisis a un contexto empresarial más habitual suele ser mucho más compleja. El siguiente caso de estudio ilustra cómo resolvió una empresa real sus problemas de costes adicionales más complejos, y cómo utilizó las herramientas de análisis financiero presentadas en este capítulo para desarrollar propuestas bien razonadas para una fijación de precios más rentable. Observe ahora que, incluso sin información completa, estas herramientas han permitido a los directivos integrar plenamente la información que tenían entre distintas funciones, para tomar mejores decisiones.

Ritter & Sons es un productor mayorista de plantas en macetas y flores cortadas. El producto más popular de Ritter son los crisantemos en maceta (para las madres), que tienen una demanda mayor en torno a ciertos días festivos, sobre todo el Día de la Madre, en Semana Santa, y el Memorial Day, pero mantienen un nivel de ventas elevado a lo largo de todo el año. El Cuadro 3-9 muestra los ingresos, costes y ventas de Ritter para los crisantemos en el último año fiscal. Tras acudir a un seminario sobre fijación de precios, el director financiero de la empresa, Don Ritter, empezó a preguntarse si podía fijar un precio más rentable para su producto. Inició un serio análisis del efecto de aumentar o reducir el precio mayorista de los crisantemos desde el precio actual de 3,85 dólares por unidad.

El primer paso de Ritter consistió en identificar los costes relevantes y el margen de contribución de los crisantemos. Fijándose únicamente en los datos del Cuadro 3.9, Don no sabía muy bien qué hacer. Razonó que los costes de cortar, enviar, empaquetar, y de las macetas, eran claramente adicionales y evitables, y que los gastos generales de administración eran costes fijos. No estaba tan seguro sobre el coste de la mano de obra y del capital de los invernaderos. Algunos de los trabajadores de Ritter tenían un contrato indefinido, y su conocimiento de las técnicas de jardinería eran muy valiosos. No sería práctico despedirles, incluso si no eran necesarios durante algunas estaciones. Sin embargo,

la mayoría de los empleados de producción eran trabajadores temporales contratados durante las temporadas de demanda elevada, y que encontraban trabajo en otra parte cuando se requería menos mano de obra.

Tras consultar con el director de producción de las plantas en maceta, Don concluyó que en torno a 7.000 dólares de los costes laborales de los crisantemos eran costes fijos. Los restantes 44.850 dólares (o 0,52 dólares por unidad), eran costes variables, y por tanto relevantes para la decisión de fijación de precios.

CUADRO 3-9

Estimación de costes para la cosecha propuesta de crisantemos

Preparador de la cosecha: Don Ritter	*Total crisantemos*	*Por unidad*
Ventas (unidades)	86.250	1
Ingresos	*332.063$*	*3,85$*
Coste de corte	34.500	0,40
Margen bruto	*297.563*	*3,45*
Mano de obra	51.850	0,60
Transporte	26.563	0,31
Plástico para envolver	9.056	0,10
Fundas para envolver	4.312	0,05
Cartón para envolver	4.399	0,05
Macetas	14.663	0,17
Asignación de costes de capital	66.686	0,77
Asignación de gastos generales	73.320	0,85
Beneficio operativo	46.714$	0,54$

Don también se preguntaba si debía considerar el coste de capital del invernadero. Estaba seguro de que la política de asignación igualitaria de los costes de capital de la empresa (intereses y depreciación) a cada planta vendida, no era correcta. Sin embargo, cuando Don sugirió a su hermano Paul, el presidente de la empresa, que, puesto que estos costes eran hundidos, había que ignorarlos completamente para fijar los precios, Paul se sintió desconcertado ante la sugerencia. Señaló que Ritter utilizaba toda la capacidad de sus invernaderos en la temporada alta, que había ampliado su capacidad en los últimos años, y que pensaba ampliarla aún más el próximo año. A no ser que el precio de los crisantemos reflejara el coste de construir más invernaderos, ¿cómo se podían justificar estas inversiones?

El argumento parecía tener sentido para Don. Seguramente, el coste de los invernaderos es directo adicional si se están utilizando plenamente, puesto que habría que construir capacidad adicional si Ritter quería vender más crisantemos. Pero ese mismo coste

es, evidentemente, no adicional durante las temporadas en las que hay exceso de capacidad. La política de Ritter de hacer que el precio de crisantemo cultivado en un año se incremente hasta 0,77 dólares en concepto de coste de capital era, sencillamente, engañosa, puesto que los crisantemos adicionales podrían cultivarse sin asumir ningún coste de capital adicional durante las temporadas con exceso de capacidad. Sin embargo, los crisantemos cultivados en temporada alta cuestan, de hecho, mucho más de lo que estaba suponiendo Ritter, puesto que dichos crisantemos requieren más capital. Así pues, si el coste anual de un invernadero adicional (depreciación, intereses, mantenimiento y calefacción) asciende a 9.000 dólares, y si el invernadero permite cultivar 5.000 crisantemos y tres cosechas cada año, el coste del capital por crisantemo sería de 0,6 dólares (9.000$/[3 × 5.000]) sólo si se utilizan a plena capacidad todos los invernaderos durante todo el año. Puesto que los invernaderos sólo producen a plena capacidad una cosecha al año, el coste de capital relevante para fijar el precio de esa cosecha es de 1,8 dólares por crisantemo (9.000$/5.000), mientras que es igual a cero para fijar los precios de las cosechas en otras temporadas del año[4].

A raíz de sus análisis, Don calculó dos costes para los crisantemos: uno para cuando hay exceso de capacidad en los invernaderos, y otro para cuando se utilizan los invernaderos a plena capacidad. Sus cálculos se muestran en el Cuadro 3-10. Estas dos alternativas no agotan todas las posibilidades. Para cualquier producto, hay distintas combinaciones de costes que pueden ser fijos o adicionales en distintas situaciones. Por ejemplo, si Ritter descubriera que tiene demasiados crisantemos después de cultivarlos, ponerlos en macetas, y prepararlos para ser vendidos, el único coste adicional sería el coste de distribución. Si Ritter descubriera que no tiene suficiente capacidad ni tiempo para añadir capacidad antes de la próxima temporada alta, la única forma de cultivar más crisantemos consiste en cultivar menos tipos de otras flores. En este caso, el coste del espacio de los crisantemos sería el coste de oportunidad (medido por la contribución perdida) de no cultivar y vender esas otras flores. El coste relevante para la decisión de fijación de precios depende de las circunstancias. Por tanto, hay que empezar cada problema de fijación de precios determinando primero cuáles son los costes relevantes para esa decisión en concreto.

Para Ritter, la decisión que tenía que tomar implicaba la planificación de las cantidades a producir y de los precios para el próximo año. Habría tres cosechas de crisantemos du-

CUADRO 3-10

Costes relevantes para los crisantemos

	Con exceso de capacidad	*A plena capacidad*
Precio	3,85$	3,85$
– Coste de corte	0,40	0,40
– Mano de obra directa (adicional)	0,52	0,52
– Otros costes directos	0,68	0,68
= Margen de contribución en dólares	2,25$	2,25$
– Coste del capital adicional	0	1,80
= Contribución al beneficio	2,25$	0,45$

rante el año, dos durante las temporadas en que Ritter tiene exceso de capacidad de cultivo, y una durante la temporada alta, cuando la capacidad constituye una restricción. El margen de contribución relevante sería de 2,25 dólares, o 58,5 por ciento (2,28$/3,85), para todas las plantas. Sin embargo, en la temporada alta la contribución neta al beneficio sería considerablemente menor, dado el coste directo adicional del capital de los invernaderos.

Don reconoció inmediatamente que había un problema con la fijación de precios que hacía Ritter para los crisantemos. Puesto que la empresa había utilizado tradicionalmente la fijación de precios en función de los costes más un margen, aplicando la asignación total de los costes medios, los costes fijos se asignaban por igual a todas las plantas. Por tanto, Ritter cobraba el mismo precio (3,85$) por los crisantemos a lo largo de todo el año. Aunque los crisantemos cultivados en las temporadas bajas utilizan la misma cantidad de espacio de invernadero que los que se cultivan durante la temporada alta, el coste directo adicional relevante de ese espacio no siempre es el mismo. Por tanto, la contribución al beneficio de los crisantemos vendidos en una temporada baja era mucho mayor que la de los crisantemos vendidos en temporada alta. Esta diferencia no estaba reflejada en los precios fijados por Ritter.

Don sospechaba que Ritter debería fijar precios inferiores durante las temporadas en las que su margen de contribución era grande, y precios elevados cuando el margen fuera pequeño. Al aplicar sus nuevos conocimientos sobre los costes relevantes, Don calculó las cantidades de las ventas umbral para una reducción del precio del 5 por ciento durante las temporadas bajas, cuando el exceso del capital hace que los costes de capital sean irrelevantes, y para un aumento del 10 por ciento del precio durante la temporada alta, cuando los costes del capital son adicionales para la toma de decisiones sobre el precio. Estos cálculos se muestran en el Cuadro 3-11.

Don calculó primero la cantidad umbral en porcentaje para la temporada baja, que indicaba que Ritter necesitaría un aumento de las ventas de, al menos, el 9,3 por ciento para justificar una reducción del 5 por ciento del precio en la temporada baja. A continuación calculó el umbral base en porcentaje para un aumento del precio del 10 por ciento duran-

CUADRO 3-11

Variaciones de las ventas umbral para los cambios de precios propuestos

Reducción del precio del 5% para la temporada baja

$$\text{Variación de las ventas umbral} = \frac{-(-5{,}0)}{58{,}5 - 5{,}0} = +9{,}3\%$$

Aumento del precio del 10% para la temporada alta

$$\text{Variación de las ventas umbral} = \frac{-10{,}0}{58{,}5 + 10{,}0} = -14{,}6\%$$

$$\text{Ventas umbral con costes fijos directos (adicionales)}^{*} = -14{,}6\% + \frac{-9.000\$}{2.635\$ \times 45.000}$$

$$= -22{,}2\%$$

* El nuevo margen de contribución en dólares asciende a 2,635$ tras el aumento del precio en un 10%.

te la temporada alta. Si las ventas disminuían menos de un 14,6 por ciento debido al aumento del precio (6.570 unidades, puesto que las ventas esperadas de Ritter durante la temporada alta ascienden a 45.000 crisantemos), el aumento del precio sería rentable. Sin embargo, Don también reconocía que si las ventas disminuían en esa cantidad, Ritter podría evitarse construir al menos un nuevo invernadero. El ahorro de los costes de capital podía hacer que el aumento del precio fuera rentable incluso si las ventas caían por debajo de la cantidad umbral base. Suponiendo que se podía evitar construir un invernadero, con un coste asociado de 9.000 dólares al año, la disminución umbral aumentaba hasta el 22,2 por ciento (igual a 9.990 unidades). Si el aumento del precio en un 10 por ciento generaba unas pérdidas para Ritter inferiores al 22,2 por ciento de las ventas estimadas para la próxima temporada alta, el aumento del precio sería rentable.

El saber si los cambios de las ventas iban a ser mayores o menores que las cantidades anteriormente calculadas quedaba más allá de los conocimientos de Don. Calculó una serie de escenarios "hipotéticos", que denominó escenarios de variaciones simuladas de las ventas umbral, y presentó sus conclusiones a Sue James, la directora de ventas de Ritter (véase el Cuadro 3-12).

Sue estaba segura de que las ventas durante la temporada alta no disminuirían más de un 22,2 por ciento tras un aumento del precio del 10 por ciento. Señaló que los compradores en temporada alta suelen comprar crisantemos como regalo. Por tanto, son mucho más sensibles a la calidad que al precio. Por fortuna, los principales competidores de Ritter no podían igualar su calidad, puesto que tenían que enviar sus plantas desde invernaderos más lejanos. La competencia local de Ritter, al igual que Ritter, no tendría capacidad para atender a más consumidores durante la temporada alta. Las floristerías de alta calidad, que constituían la mayoría de los clientes de Ritter, tenían pocas posibilidades, por tanto, de cambiar de proveedor como respuesta al aumento del diez por ciento del precio durante la temporada alta. Si las ventas en temporada alta se mantenían relativamente estables, la contribución al beneficio aumentaría significativamente, aproximadamente unos 50.000 dólares. Si las ventas en temporada alta disminuían ligeramente, el cambio en la contribución al beneficio seguiría siendo positivo.

Sue también consideraba que los minoristas que actualmente compraban los crisantemos a Ritter en la temporada baja probablemente no podrían vender más de un 9,3 por ciento adicional, incluso aunque redujeran sus precios al por menor en el mismo 5 por ciento que Ritter pensaba reducir el precio al por mayor. Así pues, la reducción del precio sólo sería rentable si algunos minoristas, que normalmente compraban sus crisantemos a la competencia, cambiaban de proveedor y se los compraban a Ritter. Esta posibilidad dependería de si los competidores decidían defender sus cuotas de mercado igualando la reducción del precio de Ritter. Si lo hacían, Ritter no conseguiría probablemente obtener nuevos clientes minoristas. Si no lo hacían, Ritter podría tal vez capturar las ventas de una o más cadenas minoristas con un gran número de clientes sensibles al precio, y con grandes gastos en flores, los cuales estarían dispuestos a buscar el mejor precio.

Don y Sue tenían que identificar a sus competidores y preguntarse cómo afectaban sus precios a las ventas de la empresa, y cómo podían reaccionar ante cualquier cambio de precios que hiciera la empresa. Emplearon las siguientes dos semanas hablando con los consumidores y con los empleados de Ritter que habían trabajado para la competencia, intentando

CUADRO 3-5

Escenarios de variaciones simuladas de las ventas umbral

Con exceso de capacidad
Reducción del precio en un 5% en temporada baja

Escenario	*Variación del volumen de ventas (%)*	*Variación en unidades del volumen de ventas*	*Variación en la contribución tras el cambio de precios*
1	0%	–	(16.504)$
2	5%	4.313	(7.631)$
3	10%	8.625	1.242$
4	15%	12.938	10.115$
5	20%	17.250	18.988$
6	25%	21.563	27.861$
7	30%	25.875	36.734$

Precio base	3,85$
Margen de contribución base	2,25$
Nuevo precio	3,66$
Nuevo margen de contribución	2,06$

A plena capacidad
Aumento del precio en un 10% en temporada alta

Escenario	*Variación del volumen de ventas (%)*	*Variación en unidades del volumen de ventas*	*Variación en la contribución tras el cambio de precios*
1	0%	0	50.454$
2	–5%	–4.313	39.090$
3	–10%	–8.625	27.727$
4	–15%	–12.938	16.363$
5	–20%	–17.250	5.000$
6	–25%	–21.563	(6.364)$
7	–30%	–25.875	(17.727)$

Precio base	3,85$
Margen de contribución base	2,25$
Nuevo precio	4,24$
Nuevo margen de contribución	2,64$

encontrar respuestas. Descubrieron que tenían dos tipos de competencia. En primer lugar, competían con un gran cultivador local, Mathews Nursery, cuyos costes eran similares a los de Ritter. Puesto que el área de ventas de Mathews se solapaba a la de Ritter, Mathews se vería probablemente forzado a igualar cualquier reducción del precio que realizara Ritter. Sin embargo, la mayoría de la competencia de Ritter en las grandes cuentas provenía de un proveedor de gran volumen que enviaba plantas al área de ventas de Ritter y a otras áreas.

Sería difícil que recortaran el precio sólo dónde competían con Ritter. Además, ya operaban con márgenes reducidos debido a sus elevados costes de envío. Por tanto, probablemente no podrían igualar la reducción del precio en un 5%.

Aún así, Sue pensaba que incluso el negocio de uno o dos grandes compradores podría no bastar para aumentar las ventas totales de Ritter durante la temporada baja más de lo que requería la cantidad umbral. Don admitía que la mayor sensibilidad al precio de los grandes compradores podría representar una oportunidad para fijar precios distintos. Si Ritter pudiera reducir los precios sólo a los grandes compradores, la reducción del precio sería rentable siempre que el crecimiento porcentual de las ventas en ese segmento del mercado excediera el aumento umbral requerido. Tal vez, Ritter podía ofrecer un descuento por cantidad del 5 por ciento a los grandes compradores sensibles al precio que cumplieran ciertos requisitos[5]. Alternativamente, Ritter podía defender sus crisantemos en función de su "calidad para floristas" y "calidad estándar", si se supusiera que los floristas estaban dispuestos a pagar una prima del 5 por ciento para ofrecer el mejor producto a su clientela.

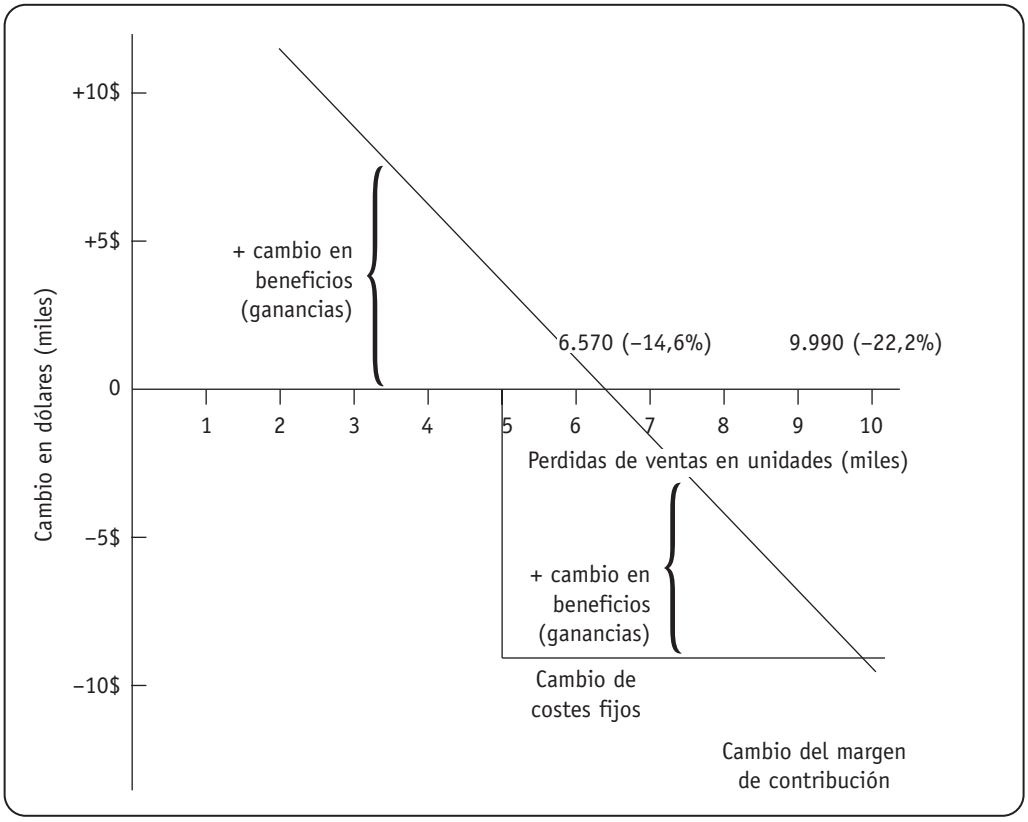
Don decidió hacer una presentación a los demás miembros del comité ejecutivo de Ritter para defender la opción de aumentar el precio un 10 por ciento durante la temporada alta y de reducir el precio a los grandes compradores un 5 por ciento en las dos temporadas bajas. Para ilustrar los efectos potenciales de los cambios propuestos, calculó la variación en los beneficios de Ritter derivados de posibles cambios de las ventas. Para ilustrar el efecto sobre los beneficios de un cambio importante de las ventas, presentó los resultados de sus cálculos gráficamente. El gráfico que utilizó para ilustrar el efecto de un aumento del precio del 10 por ciento con distintos cambios del volumen de ventas se reproduce en el Cuadro 13-3. Después de la presentación de Don, Sue James explicó por qué creía que las ventas disminuirían menos que la cantidad umbral si el precio aumentaba durante la temporada alta. También consideraba que las ventas podían aumentar más que el porcentaje umbral si se redujera el precio en las temporadas bajas, especialmente si la reducción podía limitarse a los grandes compradores.

Algunos directivos se mostraron escépticos al principio, puesto que Ritter siempre había fijado los precios en función de la plena asignación de costes. Plantearon varias preguntas que el análisis del mercado de Don y Sue permitió responder. El comité ejecutivo reconocía que la decisión planteaba dudas. Dependería, en última instancia, de cómo cambiaran las ventas a raíz de los cambios propuestos de los precios. Si los consumidores habituales de Ritter eran más sensibles al precio de lo que creían Don y Sue, el aumento propuesto del diez por ciento del precio durante la temporada alta podría provocar que las ventas cayeran por encima de la cantidad umbral. Si los competidores igualaban la reducción del 5 por ciento del precio a los grandes compradores de Ritter durante la temporada baja, las ventas podrían no aumentar tanto como para alcanzar la cantidad umbral necesaria.

El comité aceptó los cambios de precios propuestos. En otras decisiones relacionadas con ésta, pospusieron la construcción de un nuevo invernadero y arcodaron establecer dos calidades para fijar los precios de los crisantemos, seleccionando los mejores como "calidad de florista" y vendiendo los crisantemos de "calidad estándar" a un precio inferior, en lotes de 1.000. Finalmente, aceptaron que Don diera un discurso en una feria de la industria sobre cómo mejorar la eficiencia y la utilización de la capacidad con su planteamiento de fijación de precios. Durante el discurso, revelaría la decisión de Ritter de au-

CUADRO 3-13

Efecto sobre los beneficios de un aumento del 10 por ciento



mentar su precio en temporada alta. (Tal vez la dirección de Mathews decidiera tener en cuenta esa información al formular sus propias decisiones de precios independientes). También diría que si Ritter no era capaz de vender más crisantemos a los grandes compradores locales durante la temporada baja, analizaría la posibilidad de ofrecer los crisantemos a precios de descuento a las floristerías de fuera de su mercado local. Se esperaba que este plan desanimaría a los competidores de otras localidades de luchar por la cuota de mercado local, por miedo a que la reducción de precios se expandiera a los mercados que les resultaban más lucrativos.

En este punto, no hay manera de saber si estas decisiones serán rentables. La dirección podría haber pedido una investigación más formal de las motivaciones de los consumidores, o un análisis más detallado de la reacción de los competidores de otras localidades ante anteriores recortes de precios. Puesto que el comportamiento anterior nunca resulta una guía perfecta para el futuro, la decisión hubiera seguido exigiendo el comparar los riesgos con los beneficios potenciales. Aún así, el análisis de Don garantizaba que la dirección había identificado la información relevante para esta decisión y la había sopesado correctamente.

Resumen

La rentabilidad de las decisiones sobre precios depende en gran medida de la estructura de costes del producto, de su margen de contribución a los beneficios, y de la sensibilidad del mercado ante cambios de precios. En el Capítulo 2 analizamos la importancia de identificar los costes que son más relevantes para la rentabilidad de una decisión sobre precios: los costes evitables y los costes directos. Una vez que se han identificado los costes adecuados, hay que saber cómo utilizar los datos. La razón más importante para identificar adecuadamente los costes es que se consigue así calcular un margen de contribución de precios. El margen de contribución exacto permite a la dirección determinar en qué cuantía deben aumentar las ventas tras un recorte de precios, o en qué cuantía pueden disminuir a raíz de un aumento del precio, para que el cambio del precio sea rentable. La comprensión de cómo afectan los cambios de las ventas a la rentabilidad del producto es un primer paso para fijar el precio del producto de forma eficaz.

Sin embargo, se trata únicamente del primer paso. A continuación, hay que aprender a juzgar cuál es el posible efecto de un cambio de precios sobre las ventas, lo que exige comprender cómo van a percibir los compradores el cambio de precios, y cómo van a reaccionar los competidores. Analizamos estos temas en los dos capítulos siguientes.

Notas

[1] La regla para analizar la rentabilidad de precios negociados independientemente es sencilla: un precio será rentable siempre que cubra los costes directos. Por desgracia, muchos directivos cometen el error de aplicar esa regla cuando los precios no son independientes de los distintos consumidores. Suponen, erróneamente, que puesto que negocian los precios individualmente, los están negociando *independientemente*. De hecho, puesto que los consumidores hablan entre sí y saben los precios que pagan los demás, es rara la situación en la que los precios son independientes. El precio reducido que se cobra a un cliente puede llegar a reducir el precio que se cobra a los demás.

[2] $\dfrac{-0{,}50\$}{4{,}50\$ + 0{,}50\$}$

[3] Esta ecuación también puede acomodarse al cambio del coste variable, sustituyendo simplemente el "cambio del precio" con el "cambio del precio menos el cambio del coste variable". También se le puede añadir el umbral necesario para cubrir un cambio de los costes fijos.

[4] Estamos suponiendo que un invernadero no se deprecia más deprisa cuando se utiliza que cuando no. Si se depreciara más deprisa cuando se utiliza, la depreciación adicional sería un coste directo adicional incluso cuando las cosechas se plantan durante las temporadas con exceso de capacidad.

[5] Esta opción podría exponer a Ritter al riesgo de una demanda judicial si los grandes compradores de Ritter compiten directamente con sus pequeños compradores en las ventas minoristas de crisantemos. Ritter podría rebatir la acusación si pudiera justificar que el descuento del 5 por ciento representa un ahorro de costes por no tener que preparar y enviar grandes pedidos. De lo contrario, Ritter tendría que buscar métodos más complicados para fragmentar su mercado, como ofrecer productos diferenciados a los dos segmentos.

APÉNDICE 3A

Derivación de la fórmula del umbral

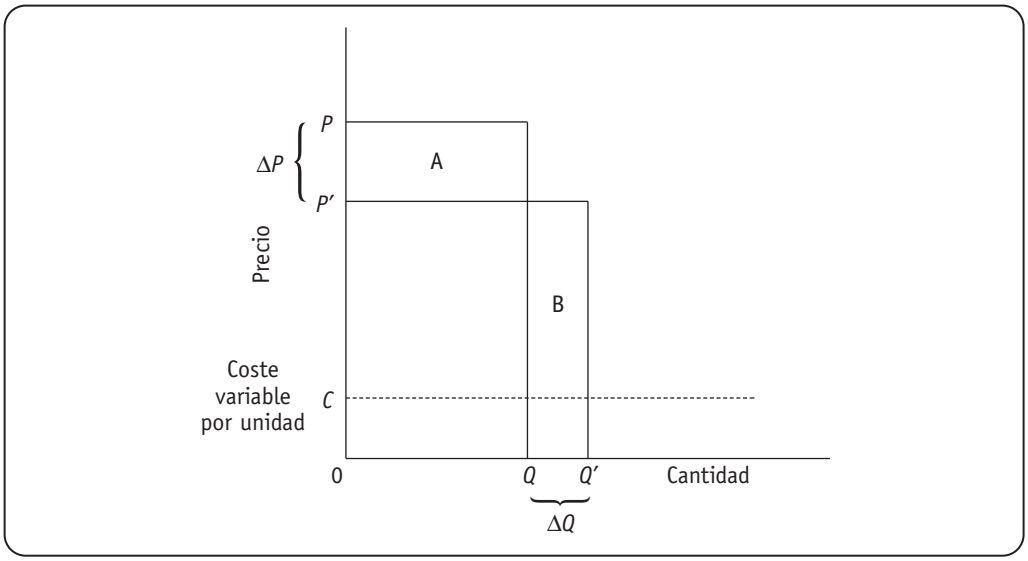
Un cambio de precios puede aumentar o reducir los beneficios de una empresa, dependiendo de cómo afecte a sus ventas. La fórmula del cálculo del umbral es una forma sencilla de descubrir en qué punto la variación de las ventas es lo suficientemente grande como para que la reducción del precio sea rentable, o para que el aumento del precio no resulte rentable.

El Cuadro 3A-1 ilustra el problema del umbral. Al precio inicial P, una empresa puede vender la cantidad Q. Su ingreso total es P por Q, lo que gráficamente viene representado por el área del rectángulo marcado por las líneas $0P$ y $0Q$. Si C es el coste variable del producto, la contribución total al beneficio con el precio P es $(P - C)Q$. La contribución total al beneficio se muestra gráficamente como el rectángulo marcado por las líneas CF y $0Q$.

Si la empresa reduce su precio de P a P', sus beneficios cambiarán. Primero, perderá una cuantía igual al cambio del precio (ΔP) multiplicado por la cantidad que podría vender sin el cambio de precio (Q). Gráficamente, esa pérdida es el rectángulo marcado con una A. Sin embargo, esa pérdida está compensada de alguna manera, ya que la empresa conseguirá una ganancia proveniente de las ventas adicionales que puede conseguir dado el menor precio. La cuantía de la ganancia es el beneficio que conseguirá la empresa con cada venta adicional ($P' - C$) por la variación de las ventas (ΔQ). Gráficamente, esa ganancia es el rectángulo mar-

CUADRO 3A-1

Relaciones de las variaciones de las ventas umbral



cado con una *B*. El que la reducción del precio sea rentable o no depende de si el rectángulo *B* es mayor que el rectángulo *A*, lo que a su vez depende de la magnitud de ΔQ.

La lógica de un aumento de precios es parecida. Si *P'* fuera el precio inicial y *Q'* la cantidad inicial, la rentabilidad de un aumento de precio hasta *P* dependería, de nuevo, del tamaño de ΔQ. Si ΔQ es pequeño, el rectángulo *A* (la ganancia de ventas conseguida gracias al mayor precio) sería mayor que el rectángulo *B* (la pérdida de ventas que no se harían debido al mayor precio). Sin embargo, ΔQ podría ser lo suficientemente grande como para que *B* fuera mayor que *A*, en cuyo caso el aumento del precio no sería rentable.

Para calcular la fórmula de ΔQ umbral, en el cual la ganancia de una reducción de precio compensa la pérdida (o la pérdida del aumento de precios compensa la ganancia), tenemos que formular el problema algebraicamente. Antes del cambio de precios, el beneficio obtenido era $(P - C)Q$. Después del cambio, el beneficio es $(P' - C)Q'$. Sin embargo, puesto que $P' = P + \Delta P$ (escribimos $+ \Delta P$ porque ΔP es una cifra negativa) y que $Q' = Q + \Delta Q$, podemos escribir que el beneficio tras el cambio de precios es $(P + \Delta P - C)(q + \Delta Q)$. Puesto que nuestro objetivo es encontrar el ΔQ que hace que los beneficios sean justo iguales antes y después del cambio de precios, podemos empezar definiendo la igualdad de esos beneficios algebraicamente:

$$(P - C)Q = (P + \Delta P - C)\ (Q + \Delta Q)$$

Desarrollando esta ecuación obtenemos

$$PQ - CQ = PQ + \Delta PQ - CQ + P\Delta Q + \Delta P\Delta Q - C\Delta Q$$

Podemos simplificar esta ecuación sustrayendo *PQ* y añadiendo *CQ* para obtener

$$0 = \Delta PQ + P\Delta Q + \Delta P\Delta Q - C\Delta Q$$

Observe que todos los términos que permanecen en la ecuación incluyen el "signo de variación" Δ. Esto se debe a que sólo son relevantes los cambios cuando se evalúa un cambio de precios. Si resolvemos esta ecuación para ΔQ, obtenemos una nueva ecuación:

$$\frac{\Delta Q}{Q} = \frac{-\Delta P}{P + \Delta P - C}$$

lo que, en palabras, significa

$$\text{Variación porcentual de las ventas umbral} = \frac{-\text{Cambio del precio}}{MC + \text{Cambio de precio}}$$

Para expresar este lado derecho en porcentajes, se multiplica el lado derecho por

$$\frac{\left(\frac{1}{P}\right)}{\left(\frac{1}{P}\right)}$$

APÉNDICE 3B

Análisis del umbral para los cambios de precios

El análisis del umbral es un instrumento habitual de la contabilidad de gestión, particularmente útil para evaluar inversiones potenciales. Por desgracia, las formas tradicionales del análisis umbral, adecuadas para evaluar decisiones de inversión, suelen resultar engañosas cuando se aplican a las decisiones de fijación de precios. Las inversiones individuales (¿hay que comprar un nuevo PC?; ¿hay que desarrollar un nuevo producto?; ¿hay que crear un nuevo equipo de ventas para entrar en un nuevo mercado?) suelen poder evaluarse de forma independiente con respecto a otras decisiones. Por consiguiente, resulta adecuado utilizar el análisis umbral tradicional, que compara el ingreso total de la inversión con el coste total.

Sin embargo, normalmente no se puede fijar un precio para cada venta individual de forma independiente con respecto a las demás ventas. Para conseguir una venta adicional cobrando a un consumidor un precio menor, suele ser necesario cobrar a los demás consumidores (al menos a los demás consumidores del mismo segmento del mercado) un precio también menor. Por tanto, suele resultar engañoso evaluar la rentabilidad de una venta adicional comparándo tan sólo el precio obtenido con esa venta con el coste de la misma. Para comprender las consecuencias de un cambio del precio sobre los beneficios, hay que comparar el cambio de los ingresos de todas las ventas con el cambio de los costes.

La necesidad de prestar atención a los cambios de ingresos y costes, en vez de a sus totales, exige un tipo de análisis umbral diferente para las decisiones de fijación de precios. Mientras que el análisis tradicional del umbral de una inversión se ocupa del ingreso total y de todos los costes, el análisis umbral de las decisiones de precios se ocupa del *cambio* de los ingresos por encima del coste variable (el margen de contribución en dólares) y del *cambio* de los costes fijos directos. En este capítulo, hemos aprendido una serie de fórmulas del análisis umbral de las decisiones de precios, y hemos visto cómo se utilizan en el ejemplo de Westside Manufacturing. En este apéndice, aprenderá cómo utilizar esas ecuaciones para desarrollar gráficos del punto umbral y analizar problemas de fijación de precios más complejos, que implican múltiples fuentes de costes fijos que pueden pasar a ser costes directos adicionales dependiendo de los distintos volúmenes de ventas.

Cómo desarrollar el gráfico del punto "muerto" o umbral de rentabilidad

El gráfico del punto umbral, como el del Cuadro 3-4, resulta útil para determinar los posibles efectos de un cambio de precios. Muestra tanto el cambio del margen de contribución en dólares como los cambios de los costes relevantes, permitiendo al analista ver el

cambio del beneficio neto ante un cambio del volumen de ventas provocado por un cambio de precios. Para desarrollar este gráfico, resulta útil empezar preparando una tabla, como la del Cuadro 3-5, organizando todos los datos relevantes de forma concisa.

A título ilustrativo, analicemos el caso de PQR Industries. PQR fabrica y vende equipos de vídeo domésticos. Uno de los artículos más populares de la línea de productos de la empresa es un lector de vídeo cuyas ventas actuales ascienden a 4.000 unidades a 250 dólares unidad. Las ventas han crecido rápidamente, y se espera que alcancen las 4.800 unidades el próximo año si no cambia el precio. Los costes variables ascienden a 112,5 dólares por unidad, lo que arroja el siguiente margen de contribución en porcentaje:

$$\% \, MC = \frac{250{,}00\$ - 112{,}50\$}{250{,}00\$}$$

$$= 0{,}55 = 55\%$$

A pesar del crecimiento esperado de las ventas al precio actual, PQR está pensando reducir el precio un 5 por ciento para mantener su competitividad y su cuota en este mercado de rápido crecimiento. Puesto que la reducción se aplicaría el próximo año, el nivel de ventas inicial, o la base, viene dado por las ventas estimadas del próximo año (4.800 unidades). El cálculo de la variación de las ventas umbral es el siguiente:

$$\% \text{ de variación de las ventas umbral} = \frac{-(-5{,}0)}{55{,}0 + (-5{,}0)} = \frac{5}{50}$$

$$= 0{,}10 = 10\%$$

$$\text{Variación de las ventas umbral en unidades} = 0{,}10 \times 4.800 \text{ unidades} = 480 \text{ unidades}$$

La capacidad de producción está limitada actualmente a 5.000 unidades, pero puede aumentarse comprando equipos que cuestan 15.000 dólares por cada 1.000 unidades de capacidad. La variación de las ventas umbral, teniendo en cuenta este cambio de los costes fijos, es:

$$\% \text{ de variación de las ventas umbral (con costes fijos directos)} = 10 + \frac{15.000\$}{125{,}00\$ \times 4.800} = 12{,}5\%$$

$$\text{Ventas umbral en unidades} = 0{,}125 \times 4.800 \text{ unidades} = 600 \text{ unidades}$$

Observe que la reducción del precio rebaja éste a 237,5 dólares, lo que arroja un nuevo margen de contribución en dólares de 125 dólares por unidad.

Puesto que la variación de las ventas derivada de la reducción del precio es desconocida, debe prepararse el cuadro y el gráfico de los puntos umbral para mostrar la rentabilidad del cambio de precio ante distintas variaciones posibles de las ventas.

El Cuadro 3B-1 muestra una tabla de puntos umbral para la propuesta de PQR de reducir los precios un cinco por ciento. Las dos primeras columnas muestran los posibles niveles de variación de las ventas. La columna 3 muestra el cambio del margen de contribución total que se obtendría para cada nivel, utilizando la fórmula del cambio del beneficio. En el caso de un cambio de las ventas del 5 por ciento, el resultado sería:

Cambio del beneficio = (240 unidades – 480 unidades) × 125$/unidad = –30.000$

Restando el cambio de los costes fijos (que se muestra en la columna 4) de la columna 3, se obtiene la columna 5, la variación de la contribución al beneficio. Podríamos haber obtenido la columna 5 más directamente calculando la variación de las ventas umbral incluyendo el cambio de los costes fijos, y sustituyendo esa cifra en la ecuación del cambio del beneficio.

Cuando se reflejan en el gráfico, los datos de este cuadro forman un gráfico umbral (Cuadro 3B-2). El eje horizontal representa la variación de las ventas unitarias, y el eje vertical representa la variación en dólares. La línea denominada "cambio de los costes fijos" muestra el incremento de los costes debido a la capacidad añadida, tal y como se obtiene en la columna 4 del cuadro. Los datos de la columna 3 han sido utilizados para dibujar la línea del "cambio del margen de contribución". La distancia entre ambas líneas representa el cambio de la contribución al beneficio (columna 5). En los puntos en los que la línea del "cambio del margen de contribución" está por encima de la del "cambio de los costes fijos", el cambio de la contribución al beneficio (y el beneficio neto) es positivo. La reducción del precio sería rentable si las ventas cambiaran en esas cuantías.

CUADRO 3B-1

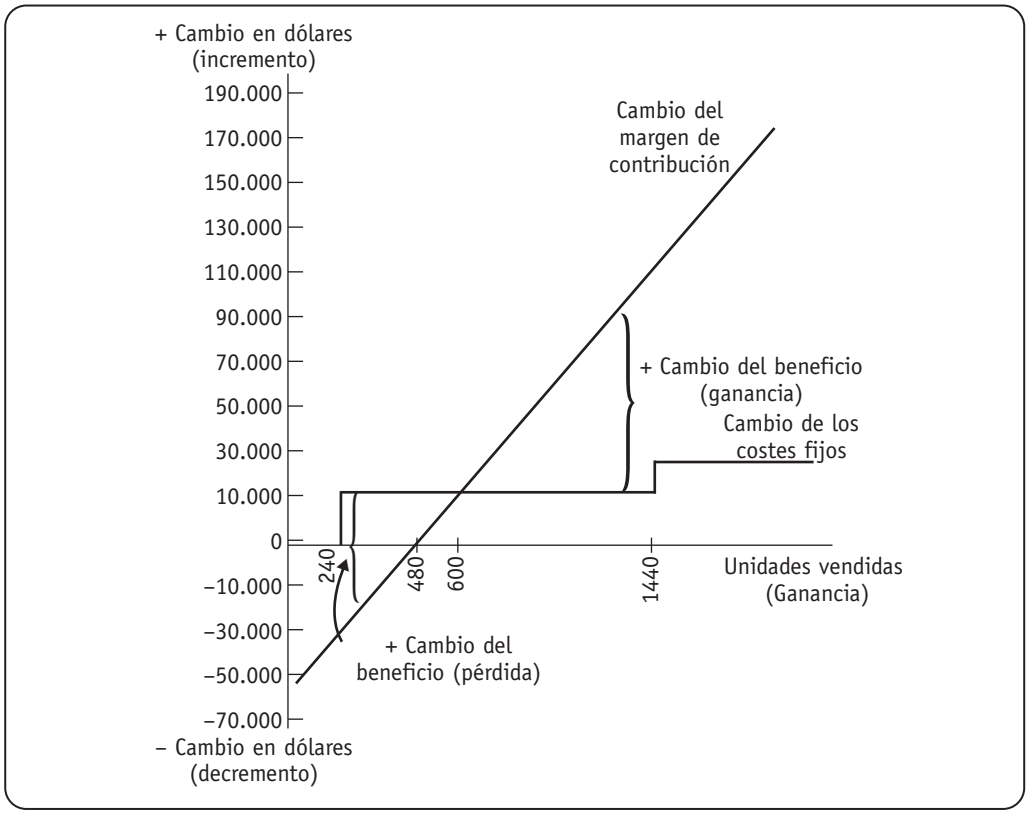
Cuadro del umbral para la propuesta de reducción del precio del por ciento en PQR Industries

(1)	*(2)*	*(3)*	*(4)*	*(5)*
	Ventas			
(%)	*(Unidades)*	*Margen de contribución*	*Costes fijos*	*Contribución al beneficio*
0,0	0	–60.000$	0	–60.000$
5,0	240	30.000$	15.000$	–45.000$
10,0	480	0	15.000$	–15.000$
12,5	600	15.000$	15.000$	0
15,0	720	30.000$	15.000$	15.000$
20,0	960	60.000$	15.000$	45.000$
25,0	1.200	90.000$	15.000$	75.000$
30,0	1.440	120.000$	30.000$	90.000$
40,0	1.920	180.000$	30.000$	150.000$

Nota: Cambio propuesto: 5%, o 12,5$/unidad; precio inicial = 250$; %*MC* = 45%; costes semifijos = 15.000$ por 1.000 unidades de capacidad por encima de 5.000 unidades.

CUADRO 3B-2

Análisis del umbral para la propuesta de reducción del precio en un 5 por ciento en PQR Industries



Análisis umbral con más de un coste fijo directo (adicional)

Hasta este momento, siempre hemos supuesto que la empresa sólo tiene un coste fijo que cambia cuando varía el precio. Con frecuencia, sin embargo, la empresa tendrá varios costes semifijos que pueden cambiar en función de los distintos volúmenes. Esto hace que el análisis de un cambio del precio sea más complicado, y que la utilización del análisis umbral sea esencial para resolver esa complejidad.

Volvamos a PQR Industries. Dado el coste de añadir una máquina, la dirección investigó métodos alternativos para aumentar la producción. Se determinó que la contratación de un operador de maquinaria podría retrasar la adquisición de la máquina hasta que las ventas excedieran las 5.400 unidades (600 unidades por encima de las ventas iniciales base). Aunque los costes laborales suelen variar con la producción, los operadores de maquinaria son trabajadores cualificados que, según los convenios colectivos, sólo se pueden contratar como trabajadores a tiempo completo, y sólo pueden ejercer su especialidad. El resultado es que el salario del operador de la maquinaria es un coste semifijo.

También se descubrió que el convenio colectivo exigía que se añadiera un trabajador cualificado por cada 1.000 unidades de producción adicional. Finalmente, el ingeniero de la fábrica informó a la dirección de que sólo quedaba espacio para una máquina adicional. Si se iban a comprar más equipos, sería necesario alquilar más espacio, con un coste de 105.000 dólares al año. La situación se resumía de la siguiente manera:

Ventas	4.800 unidades
Precio mayorista	250$/unidad
Coste variable	112,5$/unidad
Costes semifijos:	
Operadores de maquinaria	7.500$ por 1.000 unidades de producción adicional.
Equipos	15.000$ por 1.000 unidades de producción adicional por encima de una ganancia de 600 unidades.
Espacio	105.000$ al año por alquiler si se añade más de una máquina.

Dada la complejidad de estos costes, hay más de un cambio de las ventas umbral, y no basta con un único cálculo. Por ejemplo, cualquier incremento de las ventas exigirá contratar a un operador de maquinaria. La variación de las ventas umbral para una reducción del precio del 5 por ciento se convierte en:

% de variación de las ventas umbral (con el coste de un operador de maquinaria) =

$$= 10\% + \frac{7.500\$}{125\$ \times 4.800} = 11{,}25\%$$

Variación de las ventas umbral en unidades = 0,1125 × 4.800 unidades = 540 unidades

Sin embargo, si las ventas totales superan las 5.400 unidades y hay que comprar nuevos equipos, se necesita hacer el siguiente nuevo cálculo:

% de variación de las ventas umbral (con el coste del equipo) =

$$= 11{,}25\% + \frac{15.000\$}{125\$ \times 4.800} = 13{,}75\%$$

Variación de las ventas umbral en unidades = 0,1375 × 4.800 unidades = 660 unidades

Si hay que alquilar más espacio, habrá que hacer de nuevo un cálculo del umbral.

Parece evidente que cuando hay múltiples fuentes de costes fijos adicionales, el análisis mediante cálculos de las variaciones de las ventas umbral puede ser tedioso y confuso. Un cuadro y un gráfico de los umbrales suelen resultar esenciales para aclarar estos problemas. La organización de los datos en un cuadro (Cuadro 3B-3) y un gráfico (Cuadro 3B-4) hace que las opciones parezcan más claras. Con variaciones de las ventas entre 540 y 600 unidades, el cambio del precio es rentable. Sin embargo, cuando el cambio de las ventas excede las 600 unidades, los costes fijos vuelven a aumentar, dada la necesidad de equipos adicionales, los beneficios serán negativos, y no volverán a ser positivos hasta que las ventas aumenten en 660 unidades, con lo que el cambio de la contribución superaría el cambio de los costes fijos.

CUADRO 3B-3

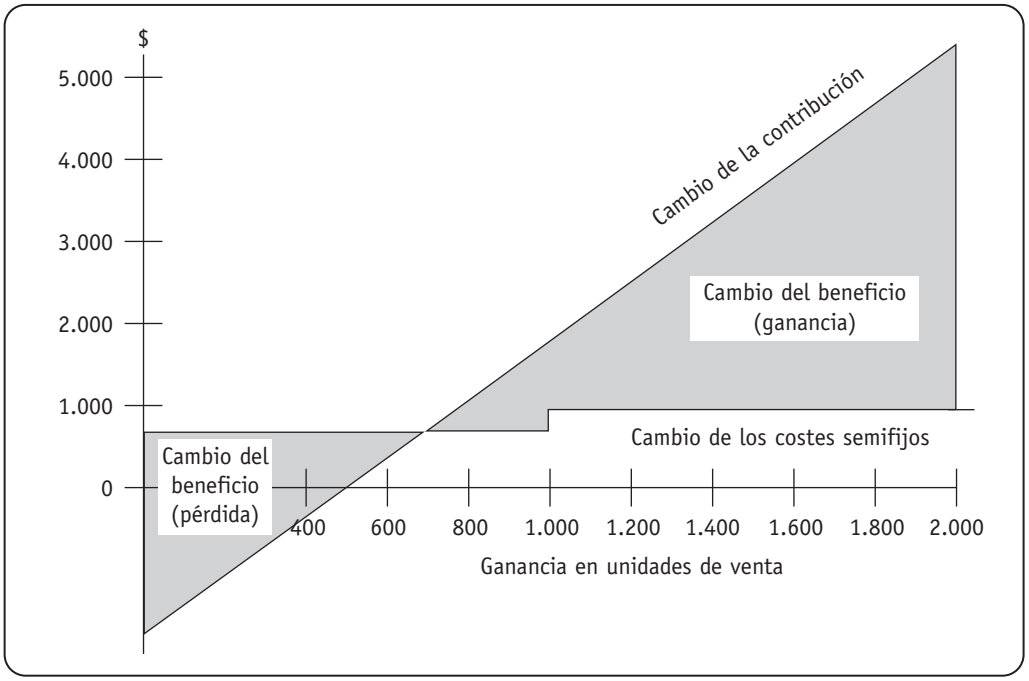
Cuadro umbral revisado para la propuesta de recorte del 5 por ciento del precio en PQR Industries

Ventas		*Cambios en*					
%	*unidades*	*Margen de contribución($)*	*Coste de operadores($)*	*Coste de equipos($)*	*Coste de espacio($)*	*Costes fijos totales($)*	*Contribución al beneficio($)*
0,00	0	–60.000	0	0	0	0	–60.000
5,00	240	–30.000	7.500	0	0	7.500	–37.500
10,00	480	0	7.500	0	0	7.500	–7.500
11,25	540	7.500	7.500	0	0	7.500	0
12,50	600	15.000	7.500	0	0	7.500	7.500
13,75	660	22.500	7.500	15.000	0	22.500	0
15,00	720	30.000	7.500	15.000	0	22.500	7.500
20,00	960	60.000	7.500	15.000	0	22.500	37.500
25,00	1.200	90.000	15.000	15.000	0	30.000	60.000
30,00	1.440	120.000	15.000	15.000	0	30.000	90.000
35,00	1.680	150.000	15.000	30.000	105.000	150.000	0
40,00	1.920	180.000	15.000	30.000	105.000	150.000	30.000

Nota: Cambio propuesto: - 5%, o 12,5$/unidad; precio inicial = 250$; %*MC* = 45%; costes semifijos = 7.500$/1.000 unidades para los operadores de máquinas 15.000$/1.000 unidades por encima de las 5.400 unidades; para los equipos 90.000$/año para el alquiler de espacio si se añade más de una máquina.

CUADRO 3B-4

Análisis umbral revisado para la reducción del 5 por ciento de PQR Industries



Observe que el 12,5 por ciento (600 unidades) es la variación máxima de las ventas antes de tener que incurrir en costes adicionales. Para determinar si la inversión del equipo adicional merece la pena, la dirección debe decidir si las ventas crecerán lo suficiente para conseguir una contribución a los beneficios que supere los 7.500 dólares (es decir, más de un 15 por ciento) tras haber adquirido el equipo, y si eso justifica superar el beneficio más seguro que se puede obtener si sólo se consigue un incremento de las ventas del 12,5 por ciento.

Este tipo de situaciones surge cuando cambian los costes semifijos, y especialmente cuando se compra la segunda máquina y hay que alquilar más espacio. Parece improbable que el crecimiento de las ventas debido al cambio del precio sea suficiente para justificar el alquiler de más espacio. De hecho, las ventas tendrían que aumentar más de un 53 por ciento para que este aumento de los costes fijos pudiera producir un beneficio positivo neto. Además, la inversión no estaría justificada si el beneficio que se puede conseguir no logrando toda la ganancia de las ventas fuera superior.

Gráficos del umbral

Los cálculos para determinar la variación de las ventas umbral para un aumento del precio son los mismos que para una reducción del precio. Sin embargo, para los aumentos del

precio, el volumen de ventas disminuye en vez de aumentar. Por tanto, la dirección del eje horizontal mide el decrecimiento del volumen de las ventas, en vez del incremento.

Para ilustrar este punto, volvamos a analizar el caso de PQR Industries. Además de los vídeos, PQR vende televisores de proyección por 3.000$. Los costes variables ascienden a 1.650 dólares por unidad, lo que deja a la empresa un margen de contribución de 1.350 dólares por unidad, es decir, el 45 por ciento. La empresa está considerando aumentar el precio de este artículo el próximo año. Las ventas iniciales para evaluar el incremento (las ventas estimadas para el próximo año) ascienden a 4.000 unidades, lo que excede la capacidad actual de la empresa, que es de 3.600 unidades.

Las dudas sobre las restricciones de capacidad y el menor crecimiento del mercado de este producto han hecho que la dirección se plantee aumentar el precio para maximizar los beneficios. La variación de las ventas umbral para el aumento propuesto del 5 por ciento del precio es:

$$\%\text{ de variación de las ventas umbral} = \frac{-(5)}{45+5} = -10\%$$

Variación de las ventas umbral en unidades = $-0{,}10 \times 4.000$ unidades = -400 unidades.

En tanto en cuanto el aumento del precio haga que las ventas disminuyan menos del 10 por ciento (400 unidades), el aumento del precio hará que la contribución total en dólares de este producto aumente.

Para aumentar la producción más allá de las 3.600 unidades de capacidad actual, hay que comprar nuevos equipos, con un coste de 150.000 dólares. Sin embargo, si debido al incremento del precio las ventas disminuyen hasta el punto de que la capacidad actual sería suficiente, no sería necesario adquirir nuevos equipos. El gasto evitado es un cambio negativo de los costes fijos, calculado desde el nivel necesario para conseguir el nivel de ventas base de 4.000 unidades. La nueva variación de las ventas umbral se calcula de la siguiente manera:

$$\%\text{ de variación de las ventas umbral (incluyendo la variación de los costes fijos)} =$$

$$= -10\% + \frac{-150.000\$}{1.500\$ \times 4.000} = -12{,}5\%$$

A partir de los datos del Cuadro 3B-5, podemos hacer un gráfico del umbral para este cambio del precio (Cuadro 3B-6). Las líneas que representan los cambios del margen de contribución y de los costes fijos van en direcciones opuestas en relación con lo que estamos acostumbrados a ver para las reducciones de precios, pero el cambio de la contribución al beneficio, como se indica con las posiciones relativas de estas líneas, se sigue interpretando como en los ejemplos anteriores.

Para comprobarlo, vamos a utilizar el gráfico y analizar los resultados de un decrecimiento de las ventas del 5 por ciento (200 unidades). En este punto, no se ha producido ningún cambio de los costes fijos. Por tanto, el cambio de la rentabilidad debe ser igual a 300.000 dólares, la distancia entre la línea que muestra el cambio del margen de contribución y el eje horizontal. La observación del cuadro asociado mostrara que, en efecto, es así.

CUADRO 3B-5

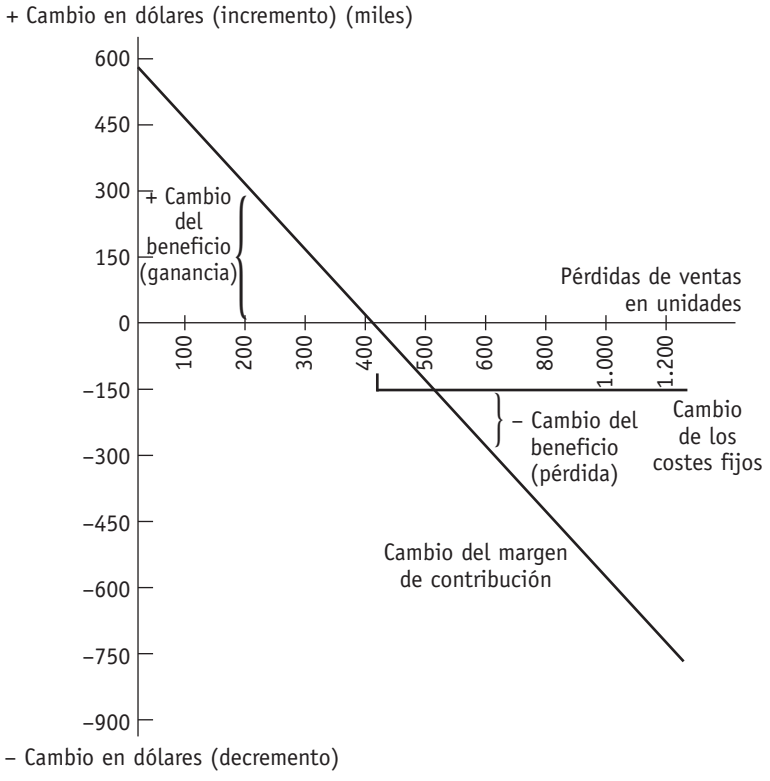
Cuadro del umbral para la propuesta de aumento del precio en un 5 por ciento en PQR Industries

(1)	*(2)*	*(3)*	*(4)*	*(5)*
Ventas		*Cambio en*		
(%)	*(Unidades)*	*Margen de contribución ($)*	*Costes fijos ($)*	*Contribución al beneficio ($)*
0,0	0	600.000	0	600.000
5,0	200	800.000	0	300.000
10,0	400	0	–150.000	150.000
12,5	500	–150.000	–150.000	0
15,0	600	–300.000	–150.000	–150.000
20,0	800	–600.000	–150.000	–450.000
25,0	1.000	–900.000	–150.000	–750.000
30,0	1.200	–1.200.000	–150.000	–1.050.000

Nota: Cambio propuesto: 5%, o 150$/unidad; precio inicial = 3.000 dólares; %*MC* = 45%; costes semifijos = 150.000$ por capacidad superior a 3.600 unidades.

CUADRO 3B-6

Análisis del umbral para el aumento del precio del 5 por ciento en PQR Industries



Resumen

La predicción del resultado de un cambio de precios no es una ciencia exacta, como demuestra este capítulo. Por tanto, el directivo tiene que analizar los posibles resultados de un cambio para poder elegir el mejor camino a seguir. Los cuadros y gráficos de los análisis del umbral resultan instrumentos útiles y fáciles de aplicar para este fin.

CAPÍTULO

4

Consumidores

Cómo comprender las decisiones de compra y cómo influir sobre ellas

En el Capítulo 3 hemos aprendido a preparar el análisis financiero adecuado para tomar una decisión sobre precios. Frente a las técnicas financieras de la fijación de precios en función de los costes, el análisis financiero para fijar precios en función de los beneficios no permite determinar por sí mismo un precio. Tan sólo especifica las condiciones bajo las que el cambio de precios será rentable. Esto no es un fallo del planteamiento, sino una virtud, porque fuerza a los directivos a integrar el análisis del consumidor y de la competencia en la toma de decisiones sobre precios.

La fijación de precios no es una decisión que sólo depende de los números. Los directivos que creen que es así suelen haberse engañado a sí mismos creyendo que ni los consumidores ni los competidores reaccionarán a sus decisiones sobre los precios. Incluso los directivos que son conscientes de la importancia de las reacciones del mercado, suelen dejarse llevar por los análisis financieros cuyo objetivo es la identificación de *la* decisión correcta en función de estimaciones numéricas precisas de las reacciones de consumidores y competidores. En vez de mejorar su proceso de gestión estratégica, estos análisis suelen, por el contrario, dificultar el proceso, al ocultar la incertidumbre esencial del mercado[1].

El objetivo de la planificación estratégica es gestionar de forma proactiva la incertidumbre del mercado, y no ensombrecerla. El análisis financiero puede establecer las condiciones necesarias para que una decisión sobre precios sea rentable (una ganancia mínima o una pérdida máxima de ventas), pero la dirección debe comprender suficientemente a los consumidores y a los competidores para evaluar dichas condiciones e influir sobre las posibilidades de cumplirlas. En última instancia, las buenas decisiones sobre precios parten de los juicios que hacen los directivos sobre las inciertas reacciones de consumidores y competidores.

Al afirmar que las decisiones sobre precios son una cuestión de juicios sobre las condiciones del mercado, no se está sugiriendo que se puedan tomar buenas decisiones por "intuiciones" o "impulsos". Por el contrario, es el juicio *informado* el que distingue a los buenos directivos de los que ejercen el poder a ciegas. En este capítulo, analizamos las

guías directrices para comprender cómo reaccionan los consumidores ante el precio cuando toman sus decisiones de compra. Esta comprensión permite a los directivos anticipar e influir sobre las reacciones de los consumidores ante decisiones sobre precios, y segmentar a los consumidores en función de las diferencias de sus posibles reacciones.

El papel del valor para la fijación de precios

Los responsables de ventas llevan tiempo advirtiendo a las empresas de que deben fijar precios que reflejen el valor. Por desgracia, puesto que el *valor* suele estar mal definido, las decisiones de precios en función del valor suelen rechazarse por impracticables. Por consiguiente, tenemos que empezar explicando qué se entiende por *valor*.

En su acepción común, el término *valor* hace referencia a los ahorros totales o a la satisfacción que recibe un consumidor de un producto. En un caluroso día de verano en la playa, el "valor de uso" de un refresco frío es extremadamente elevado para la mayoría de la gente; quizás hasta 10 dólares por 33 centilitros de cola fría o de la marca de cerveza favorita. Sin embargo, esta información es de poca ayuda para un vendedor que intenta fijar el precio de las bebidas frías para los sedientos bañistas, puesto que pocos consumidores potenciales estarán dispuestos a pagar ese precio.

¿Por qué no? Porque los consumidores potenciales saben que, excepto en situaciones muy extrañas, no tienen que pagar al vendedor lo que el producto vale realmente para ellos. Saben que los competidores les ofrecerán un trato mejor, lo que les permite disfrutar del "excedente del consumidor". Tal vez piensen, por sus experiencias anteriores, que si esperan un poco vendrá otro vendedor vendiendo bebidas frías a un precio más cercano al que esperan pagar teniendo en cuenta sus experiencias anteriores; digamos 1,5 dólares. O puede que sepan que unos cientos de metros más adelante, hay un bar en la playa donde las bebidas frías sólo cuestan un dólar. Como ultimo recurso, podrían conducir hasta un supermercado, donde pueden comprar un paquete de seis bebidas por sólo 3,49 dólares. Por tanto, los sedientos bañistas suelen negarse a pagar un precio excesivamente elevado, considerándolo "un robo", incluso cuando el producto vale mucho más para ellos.

Así pues, ¿qué es lo que quieren decir los responsables de ventas cuando proponen fijar los precios de forma que reflejen el valor? El valor clave para desarrollar una estrategia eficaz de fijación de precios no es el valor de uso, sino más bien lo que los economistas denominan *valor de cambio*, y lo que los responsables de ventas denominan *valor económico para el consumidor*. Este valor depende, primero y sobre todo, de las alternativas que tenga el consumidor. Pocas personas pagarán 2 dólares por un refresco, incluso si lo valoran en 10 dólares, si piensan que el mercado ofrece alternativas a precios sustancialmente menores.

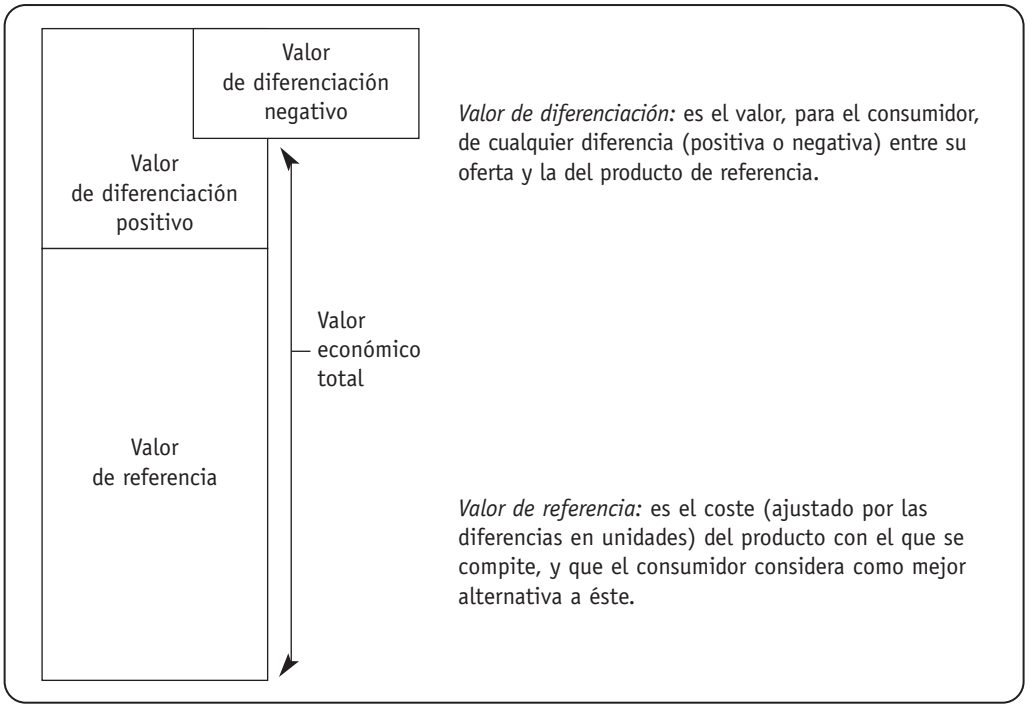
Aún así, sólo un pequeño segmento de los consumidores insiste en adquirir la opción más barata. Es bastante probable que mucha gente compre un refresco en la playa por 1,5 dólares, a pesar de la disponibilidad del mismo producto por menos dinero en un bar de la playa o en un supermercado cercano. Al ofrecer el producto *en la playa*, el vendedor está fijando un precio que refleja una "oferta diferenciada del producto", que vale más que las alternativas disponibles para algunos segmentos del mercado. La diferencia de precio

dependerá de en cuánto valoren los consumidores el no tener que andar por la playa hasta el bar, o el no tener que conducir hasta el supermercado. Para algunos, ese valor será muy elevado. Estarán dispuestos a pagar mucho por la comodidad de no tener que moverse. Para los más deportistas, a quienes no les importa ir corriendo por la playa, la prima por la comodidad puede ser mucho menor. Para asegurarse este segmento, el vendedor de la playa tendría que diferenciar su oferta de otra manera que este segmento pueda valorar.

El "valor económico" del producto, pues, es *el precio de la mejor alternativa del consumidor* (llamado *valor de referencia*) *más el valor de lo que diferencia la oferta de su alternativa* (llamado *valor de diferenciación*). El valor de diferenciación puede tener elementos positivos y negativos. El Cuadro 4-1 ilustra estas relaciones. El *valor económico* es el precio máximo que un "comprador inteligente", totalmente informado del mercado y en busca del mejor valor, está dispuesto a pagar. De hecho, los compradores empresariales sofisticados suelen exigir una *estimación del valor económico*™ (Economic Value Estimation ™) que cuantifica las ventajas de las marcas de mayor precio, o muestra cómo el ahorro obtenido con las marcas de menor precio puede ser mayor que el valor de las ventajas a las que se renuncia[2].

CUADRO 4-1

Análisis del valor económico



A menudo, una estimación del valor económico™ puede mostrar un valor muy superior al que los compradores pueden esperar, dadas las características del producto. El editor de una revista tenía problemas con los anunciantes de la revista, que señalaban los menores precios de la competencia. A pesar de que la revista del editor contaba con mejores autores, temas más interesantes en los artículos, mejores fotografías, y unos lectores más leales y más ricos, los anunciantes seguían oponiéndose a sus tarifas. Afirmaban que, para ellos, la calidad de la revista sólo estaba reflejada por el número de suscriptores que tuviera. Puesto que la revista tenía una circulación superior en un 11 por ciento a la de su competidor más cercano, los anunciantes no estaban dispuestos a pagar una prima superior al 11 por ciento para colocar un anuncio. Sus objeciones parecían razonables cuando se planteaban fuera del contexto del valor ofrecido. Sin embargo, la situación cambiaba radicalmente cuando el editor empezó a pensar en el valor generado a los anunciantes.

El valor de la publicidad está relacionado con el número de lectores, y no sólo con el de suscriptores. Si la revista es interesante, es probable que la lean los miembros de la familia del suscriptor y sus compañeros de trabajo, así como los clientes del suscriptor que estén en la sala de espera. Además, la eficacia de un anuncio está relacionada con el número de lectores que, de hecho, ven los anuncios, lo que es más probable si están leyendo atentamente los artículos. Cuando los lectores ven el anuncio, ¿cuál es la probabilidad de que se vean motivados a actuar por el anuncio? Es más probable que haya un porcentaje mayor de los lectores de esta revista en el mercado del producto del anunciante que de los lectores de otras revistas. Finalmente, ¿cuánto tiempo pasan los lectores en la categoría del anunciante? ¿Más o menos tiempo que los lectores de la revista competidora?

La respuesta a estas preguntas exige saber más del negocio de los anunciantes de lo que el editor de esta revista pensó jamás que tuviera que saber. Suele ser el caso. Las empresas intentan vender tan sólo las características de su producto. Con frecuencia, no consiguen comprender suficientemente bien a los consumidores para cuantificar las ventajas, ni tan siquiera hipotéticamente. Sin embargo, cuando lo hacen, los resultados suelen ser sorprendentes. El Cuadro 4-2 ilustra el efecto de los mejores resultados de esta revista en relación con la eficacia del anuncio de un anunciante. Aunque la revista sólo tenía una tirada un 11 por ciento superior, sus anuncios tenían más posibilidades de ser vistos, sus lectores tenían más posibilidades de formar parte del mercado del producto, y empleaban más tiempo cuando lo compraban. El resultado final era que la ventaja del 11 por ciento por la mayor tirada se ampliaba hasta ¡una ventaja del 211 por ciento en valor! Esa diferencia justificaba con creces que el precio de un anuncio fuera dos veces superior al de la competencia.

Estimación del valor económico™: un ejemplo

Para determinar el efecto económico que puede tener un producto o servicio sobre un cliente empresarial, la empresa debería determinar primero el valor económico del producto[3]. El siguiente ejemplo ilustra cómo se hace[4]. Du Pont, una empresa conocida por sus innovaciones, ha afrontado con frecuencia el problema de determinar el valor económico de un nuevo producto diferenciado. Por ejemplo, en 1955, Du Pont introdujo el Alathon 25 ®, una resina de polietileno diseñada para competir con otras resinas para la fabricación de tubos flexibles. Alathon tiene una ventaja que la diferencia, porque el tubo que se fabrica con

CUADRO 4-2

Estimación del valor económico™ para la publicidad

	Revista competidora	*Nuestra revista*	*Ventaja*
Circulación	1.400.000	1.550.000	11%
Lectores por ejemplar	1,8	2,1	
Lectores totales	2.520.000	3.255.000	29%
% que ve el anuncio	9,20%	14,50%	
% motivado/anuncio visto	1,60%	2,20%	
% ventas/motivado	20%	20%	
Nº de lectores a los que se vende	742	2.077	180%
Ventas por consumidor	180 $	200 $	
Margen bruto	30%	30%	
Valor del anuncio	40.062 $	124.601 $	211%
Coste del anuncio	29.000 $	67.400 $	
Rendimiento del anuncio	11.062 $	57.201 $	

esta resina es bastante más duradero. Las pruebas indican que los tubos fabricados con Alathon 25® tienen una tasa de fallos del 1 al 3 por ciento, en comparación con el 7 a 8 por ciento de la competencia. ¿Cuál es, pues, el valor económico del producto?

Para responder a esta pregunta, recuerde que el valor económico de un producto para un consumidor es la suma de dos elementos: su valor de referencia y su valor de diferenciación. El *valor de referencia* es el coste de cualquier producto competidor que el consumidor considere como el mejor sustituto del producto que se está evaluando. El valor de referencia es igual al precio del producto competitivo, ajustado por cualquier diferencia de las cantidades utilizadas.

El *valor de diferenciación* es el valor de los atributos del producto que lo diferencian de su mejor sustituto. Si al comprador le gustan los atributos de diferenciación, el valor de diferenciación es positivo. Si al consumidor le disgustan estos atributos, el valor de diferenciación es negativo.

En el caso de Alathon 25 ®, resulta adecuado hacer dos estimaciones del valor económico™: una para los fabricantes de tubos que compran Alathon, y otra para los compradores de tubos que compran tubos hechos con Alathon. Nos fijaremos primero en la estimación del valor para los compradores de tubos, puesto que la estimación para los fabricantes de tubos depende de ésta.

El sustituto más común para los tubos de Alathon era un tubo fabricado con una resina sin graduación que se vende a entre 5 y 7 dólares los 3 metros. Éste es el valor de referencia a partir del cual Du Pont empieza a calcular el valor total del tubo fabricado con Alathon. La parte más difícil de la estimación consiste en determinar el valor de diferen-

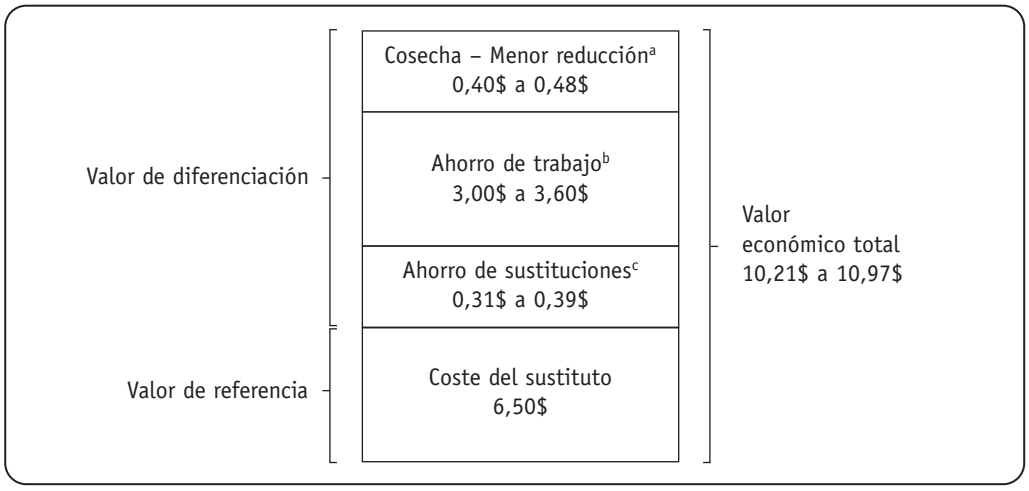
ciación. Es necesario analizar cómo utilizan el producto los compradores, y la importancia de sus atributos distintivos para determinar el valor.

La mayor dureza implica que los usuarios tienen que comprar menos tubos de recambio. La diferencia vale por sí sola una prima en el precio del 5 al 6 por ciento. Pero el valor de diferenciación de Alathon no es simplemente el ahorro de gasto en tubos de recambio; también incluye el trabajo que se ahorra el cliente al no tener que reemplazar las secciones estropeadas, y las limpiezas y daños que se evitan. Estos valores varían en función de los distintos usuarios de los tubos flexibles. Algunos compradores los entierran bajo tierra, y otros los dejan al aire libre. El valor de diferenciación de los primeros compradores será mayor, al reflejar el mayor coste de sustituir los tubos cuando se estropean. Por otro lado, algunos compradores utilizan estos tubos para llevar agua, mientras que otros los utilizan para transportar líquidos tóxicos o aguas residuales. El valor de diferenciación para estos últimos será mayor, al reflejar el mayor coste que tienen que asumir para limpiar los tubos después de una rotura. Obviamente, pues, no hay un único valor económico para el producto, a no ser que todos los compradores lo utilicen de la misma manera. Para cada segmento de compradores, definido en función del uso que dan al producto, existe un valor económico distinto, que depende de cómo afectan los atributos distintivos a ese segmento.

Vamos pues, a título ilustrativo, a calcular el valor de diferenciación de Alathon para un segmento del mercado: los granjeros que utilizan los tubos para montar sistemas de riego enterrados. El Cuadro 4-3 ilustra el valor económico del tubo de Alathon para estos granjeros.

CUADRO 4-3

Valor económico del tubo de Alathon 25®
para sistemas de riego enterrados (por cada 3 metros de tubo)



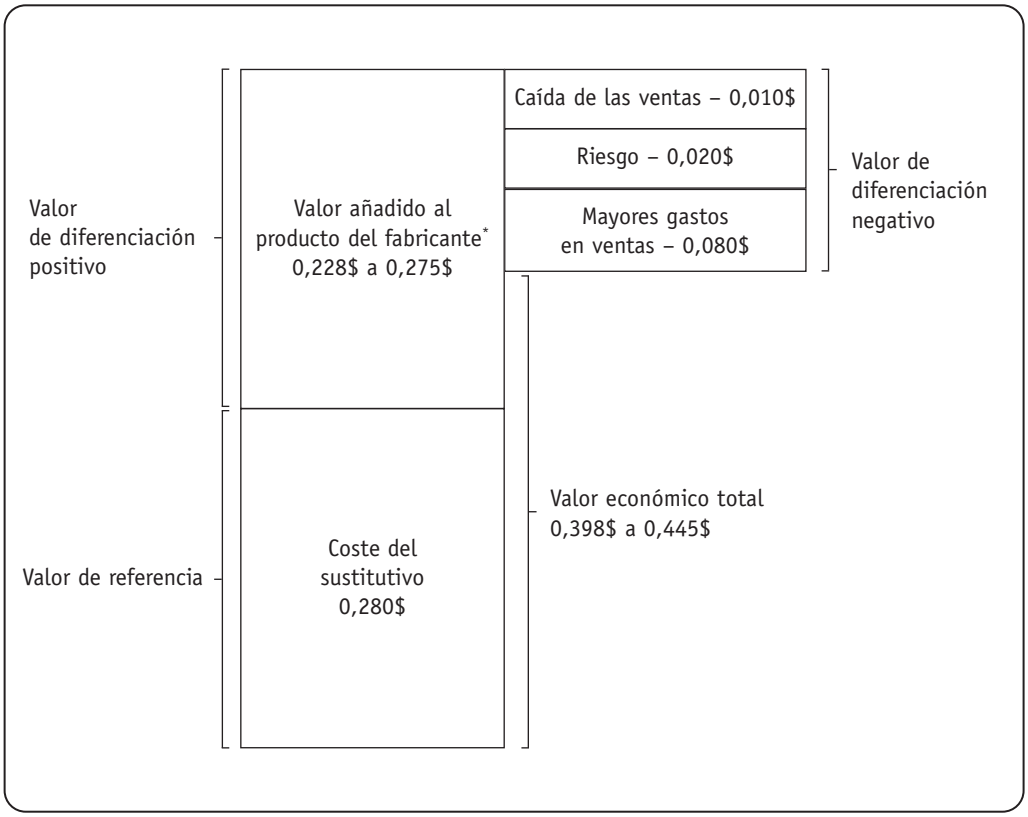
[a] 40,00$ × 0,20 × 5% a 6% = 0,40$ a 0,48$.
[b] 5% a 6% × 60,00$ = 3,00$ a 3,60$.
[c] Nuevo valor por cada 3 metros = (6,50$ × 1,08)/1,03 = 6,81$.
Valor de diferenciación de la reducción del número de rupturas del 8% al 3% = 6,81$ − 6,50$ = 0,31$,
o
Nuevo valor por cada 3 metros = (6,50$ × 1,07)/1,01 − 6,89$.
Valor de diferenciación de la reducción del número de rupturas del 7% al 1% = 6,89$ − 6,50$ = 0,39$.

Los granjeros utilizan un tubo de un determinado espesor que vale 6,50$ los tres metros cuando está fabricado con resinas sin graduación. Ahorran entre 0,31$ y 0,39$ por cada tres metros, al no tener que comprar tanto tubo para reemplazar los que se estropean. El coste laboral de reemplazar un tubo roto ronda los 60$, por lo que una tasa de rupturas un 5 a 6 por ciento menor aumenta el valor de diferenciación de Alathon entre 3 y 3,6$ por cada tres metros. Las rupturas de los tubos, si no se detectan a tiempo, pueden dañar la cosecha. Una cosecha estropeada por una ruptura puede no valer nada si la ruptura se produce cuando las plantas ya estaban maduras y bien enraizadas, hasta 40 dólares si se han inundado las semillas y se las ha llevado el agua. Puesto que las plantas estropeadas suelen quedarse un 20 por ciento del tiempo que se utiliza el sistema de riego, el menor daño a la cosecha añadiría al menos 0,40$ al valor de diferenciación del tubo Alathon (40$ $\times$ 0,20 $\times$ 0,05). Así pues, para este segmento, el valor económico total del tubo Alathon estaría en el intervalo de 10,21$ a 10,96$ por cada tres metros.

Du Pont no vende tubos flexibles; vende el Alathon que se utiliza para fabricar el tubo. Así, el siguiente paso consiste en calcular el valor económico del Alathon para los que fabrican los tubos para los granjeros. El cálculo se ilustra en el Cuadro 4-4.

CUADRO 4-4

Valor económico del Alathon 25® para los fabricantes de tubos (por kilo)



El valor de referencia es el coste de la resina menos duradera, que es de 0,28$ por kilo. Esta resina permite al fabricante hacer un tubo que cueste 6,50$, con un costes en resina de aproximadamente 4,55$. Sin embargo, al fabricar el mismo tubo con Alathon, el fabricante podría obtener un producto con un valor para los compradores de entre 10,21$ y 10,96$. Eso añade entre 0,228$ y 0,275$ por kilo al valor de diferenciación del Alathon. Sin embargo, para los fabricantes también existen algunos inconvenientes asociados con vender tubos fabricados con Alathon. Puesto que los compradores adquieren menos tubos para sustituir los tubos estropeados, el fabricante podría obtener menos beneficios debido a las menores ventas. Dada la contribución que obtiene el fabricante de 1,95 dólares por cada tres metros de tubo, se obtiene un valor de diferenciación negativo de aproximadamente 0,01$ por kilo. Los fabricantes también podrían verse compensados por los riesgos de tener que tratar con una única fuente de aprovisionamiento, lo que reduce el valor de diferenciación en otros 0,02$ por kilo. Finalmente, tendrán que hacer frente a los mayores costes de vender el nuevo tubo, que representan en torno a 0,08$ por kilo[5]. Por tanto, el valor económico del Alathon para los fabricantes de tubos de riego para granjeros es de 0,384$ a 0,480$ por kilo.

Es importante recordar que el valor económico derivado de este procedimiento no es necesariamente el valor percibido por un comprador. El comprador puede no ser consciente del valor de un producto, y por tanto puede seguir influenciado por su precio (el efecto del precio de referencia que se analiza más adelante). Un comprador puede no estar seguro de los atributos que diferencian el producto, y puede no estar dispuesto a invertir tiempo y dinero para conocer dichos atributos (el efecto de la dificultad de la comparación). Si el precio del producto es pequeño, el comprador puede seguir el impulso de comprar, sin fijarse realmente en su valor económico (el efecto gasto). Igualmente, hay otros efectos que pueden influir sobre la sensibilidad al precio, de forma que se mina la influencia que tiene el valor económico sobre la decisión de compra. El valor de mercado de un producto no sólo está determinado por su valor económico, sino también por la precisión con la que los compradores perciben dicho valor, y por la importancia que otorgan a conseguir lo máximo posible por su dinero.

Esta limitación en la estimación del valor económico total™ es tanto una debilidad como una fortaleza. Es una debilidad en tanto en cuanto que el valor económico no indica cuál es el precio adecuado que hay que cobrar, sino tan sólo el precio máximo que puede pagar un segmento de compradores, si son perfectamente conscientes del valor económico del producto y si están motivados por ese valor cuando toman sus decisiones de compra. También es una fortaleza, no obstante, puesto que permite a la empresa determinar si un producto se vende mal porque tiene un precio demasiado elevado respecto a su valor real, o porque no está bien promocionado y, por tanto, el mercado no lo aprecia correctamente. La única solución al primer problema consiste en reducir el precio. Una mejor solución para el segundo problema suele ser mantener, e incluso aumentar el precio, al tiempo que se educa agresivamente al mercado. Eso es precisamente lo que hizo Du Pont con el Alathon. Tras años de recortar el precio del Alathon para aumentar sus ventas, sin mucho éxito, Du Pont aumentó su precio de 0,355$ a 0,380$ por kilo, al tiempo que empezaba una agresiva campaña de marketing. Las ventas se duplicaron al año siguiente, a medida que los compradores iban siendo conscientes del mayor valor económico que tenía para ellos el Alathon.

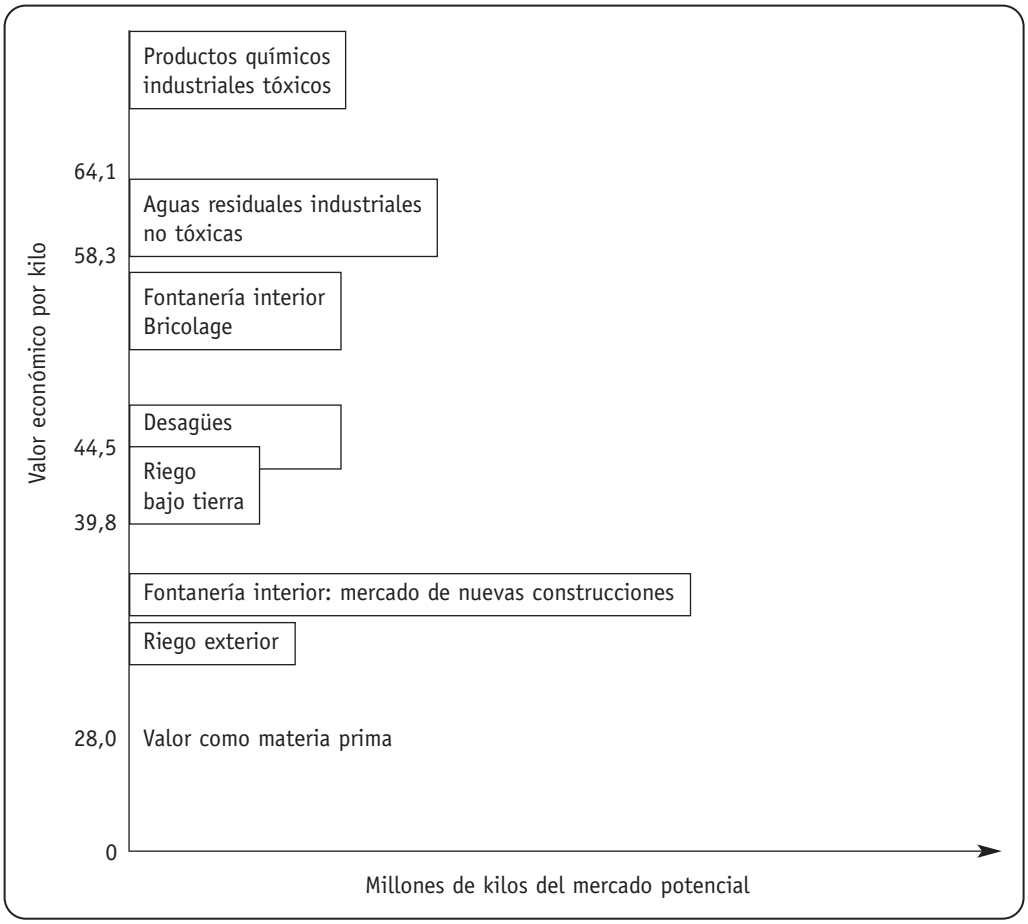
Perfil del valor económico

El análisis del valor económico realizado anteriormente era para un segmento del mercado total del Alathon de Du Pont. Sin embargo, no se puede establecer una estrategia de fijación de precios si sólo se comprende cómo funciona un segmento del mercado. Para determinar el papel que debe desempeñar el precio en el marketing de un producto, hay que determinar primero el valor económico de todos los segmentos que constituyen el mercado, así como el tamaño de cada segmento. Con esta información, se puede desarrollar un *perfil del valor económico* del mercado, y determinar qué segmentos del mercado se pueden atender con más rentabilidad.

El Cuadro 4-5 muestra el perfil hipotético del valor económico del Alathon. El perfil se construye a partir del análisis del valor económico para cada segmento potencial del mercado en el que se puede vender el producto. Permite al directivo determinar a qué nivel de

CUADRO 4-5

Perfil del valor económico para Alathon 25®



precios es competitivo el producto para cada segmento del mercado. Los segmentos se identifican en función de los factores que determinan los distintos usos potenciales que van a hacer los compradores. En este caso, el tipo de comprador (industrial, agrícola, fontanería), así cómo el uso que se va a dar al producto (riego enterrado o riego elevado, transporte de líquidos tóxicos y de líquidos no tóxicos), afectan al valor de los atributos que diferencian al producto.

La aplicación de la estimación del valor económico™

La estimación del valor económico es una herramienta especialmente buena para las ventas cuando los compradores afrontan presiones de costes extremas y, por tanto, son muy sensibles al precio. Puesto que los sistemas de reembolso de la atención sanitaria cambiaron para dar a los hospitales y a los médicos unos incentivos fiscales para que ejercieran de forma efectiva en términos de costes, las empresas farmacéuticas se han visto obligadas a hacer algo más que limitarse a afirmar que un producto es más eficaz en términos clínicos. Ahora, algunos fabricantes ofrecen pruebas elaboradas para demostrar que las diferencias en cuanto a la eficacia valen las diferencias en precios. Por ejemplo, el Neuprogen®, de Amgen Inc., un medicamento para prevenir las infecciones en pacientes de quimioterapia, parecía en principio caro cuando se vendía por 1.000 dólares por cada tratamiento. Amgen logró superar la fuerte resistencia de los consumidores al demostrar que prevenía el riesgo de infección, y que eso permitía ahorrar al menos 6.000 dólares por tratamiento en concepto de costes de hospitalización.

No hay atajos para comprender el valor económico antes de fijar los precios. Muchas empresas buscan atajos suponiendo que si su producto diferenciado es más eficaz en un determinado porcentaje que el de la competencia, pueden aplicar sólo dicho porcentaje adicional al precio. Aunque esta relación tiene sentido aparentemente, un análisis más detenido demuestra lo peligrosamente erróneo que es el procedimiento. Si tuviera cáncer y supiera que un medicamento es un 50 por ciento más eficaz que el de la competencia para curar su enfermedad, ¿se negaría a pagar más del 50 por ciento adicional? Suponga que está pensando en pintar su casa, y descubre una herramienta que le permite acabar en la mitad del tiempo habitual, lo que duplicaría su productividad. ¿No pagaría más de dos veces el precio de dicha herramienta?

Cómo ilustran estos ejemplos, la prima del precio asociada al valor económico de un producto suele ser mucho mayor que el incremento porcentual de la eficiencia técnica. El valor económico de un producto diferenciado es proporcional a su eficiencia técnica sólo si el comprador puede recibir las ventajas asociadas a un producto superior sencillamente comprando más cantidad del producto de referencia. Sería el caso de que utilizando un 50 por ciento más del medicamento contra el cáncer, o pintando con dos brochas al mismo tiempo, se produjera el mismo incremento de eficiencia que el que se consigue con productos superiores[6].

El Cuadro 4-6 resume los pasos necesarios para determinar el valor económico. En los mercados de empresas (donde el valor del producto se traduce directamente en ahorros financieros o en mayores ingresos para el comprador), y en algunos mercados de consumo (donde el valor representa ahorros de costes), es posible calcular el valor económico

CUADRO 4-6

Pasos para la estimación del valor económico™

Primer paso: identificar el coste del producto o proceso competidor que el consumidor considera como mejor alternativa.

Volver a definir el coste de la alternativa en función de las unidades del producto para el que se quiere calcular su valor económico. Este coste será el valor de referencia del producto, o el valor si fuera funcionalmente idéntico al producto actual. Por ejemplo, si una unidad de su producto sustituye dos del de la competencia, entonces el valor de referencia de su producto es el coste de dos unidades del producto de la competencia.

Segundo paso: identificar todos los factores que diferencian a su producto del producto o proceso de la competencia. Por ejemplo:

- Rendimiento superior (inferior)
- Mayor (menor) fiabilidad
- Más (menos) características
- Coste de mantenimiento inferior (superior)
- Fiabilidad superior (inferior)
- Costes de puesta en marcha superiores (inferiores)
- Servicio más rápido (más lento)

Tercer paso: determinar el valor para el consumidor de estos factores distintivos. Las fuentes del valor pueden ser subjetivas (por ejemplo, un mayor placer al consumir el producto) u objetivas (por ejemplo, ahorros de costes, o ganancias de beneficios).

Los valores positivos o negativos asociados a las características distintivas del producto constituyen el valor de diferenciación.

Advertencias

- Considere únicamente el valor de la diferencia entre este producto y el alternativo. Por ejemplo, ambos productos pueden ser muy eficaces, pero sólo la diferencia de eficacia constituye el valor de diferenciación. El valor económico de cualquier cosa que sea igual ya se tiene en cuenta en el valor de referencia.
- Mida el valor de la diferencia como costes ahorrados para conseguir determinada ventaja, o bien como ventajas adicionales dado un coste. No sume ambos conceptos: sería una doble contabilidad.
- No suponga que un aumento porcentual del valor es simplemente proporcional al aumento porcentual de la eficacia de su producto. Este método suele producir una fuerte subestimación del valor que percibe, de hecho, el consumidor.

Cuarto paso: sumar el valor de referencia y el valor de diferenciación para determinar el *valor económico total*: el valor que alguien pagaría si estuviera plenamente informado y fuera económicamente racional cuando toma una decisión de compra.

Determine el precio de venta, teniendo en cuenta que los nuevos productos deben tener inicialmente un precio inferior al valor económico para fomentar su adquisición. Los precios de los productos establecidos que ya son adquiridos por los consumidores pueden incluir una "prima por reputación", análoga al incentivo que debe ofrecer el recién llegado. Cuando los compradores tienen poca capacidad, o interés, para determinar el valor económico, o cuando el coste de cambiar de proveedores es elevado, los factores que afectan al "incentivo" o a la "prima" pueden, de hecho, ser más importantes que el valor económico para fijar el precio.

de forma objetiva. Cuando el valor es menos tangible, su cuantificación resulta mucho más difícil. A menudo, hay que confiar en inferencias hechas a partir de los precios de los productos que ofrecen ventajas distintivas análogas, o a partir de técnicas de investigación de métodos de elección –como el análisis del intercambio (trade-off analysis) y las pruebas de simulación de mercados–. Sin embargo, cuando se hace así estamos utilizando la disponibilidad a pagar como aproximación del valor económico, con lo que se corre el riesgo de subestimar el valor real que ofrecemos.

Para los compradores sin experiencia ni información, la solución no es fijar unos precios lo suficientemente bajos como para satisfacer su escasa disponibilidad a pagar. Por el contrario, debe ponerse en marcha una estrategia de comunicación del valor (que implique publicidad, ventas personales, programas para animar a probar el producto, y garantías que minimicen los riesgos percibidos), de forma que aumente la disponibilidad a pagar hasta un nivel comparable al de los compradores con más experiencia e información.

Factores que influyen sobre la percepción del valor

El objetivo de la fijación de precios en función del valor consiste en maximizar la capacidad de una empresa para hacerse con los beneficios que obtiene el valor económico que crea. Si los compradores supieran todo sobre los productos ofrecidos y sus propias necesidades, si pudieran determinar con facilidad cómo pueden ayudarles los productos a satisfacer sus necesidades, y si no creyeran que pueden influir sobre los precios del vendedor mediante negociaciones, el valor económico prediría con exactitud el comportamiento de los compradores. En el mundo real hay, evidentemente, muchas razones para que existan diferencias entre la disponibilidad a pagar de los compradores y el valor que reciben. La incertidumbre, la justicia, la vanidad, y las expectativas, desempeñan cada una de ellas un papel que mitiga el poder del valor para fijar los precios[7]. La estrategia de fijación de precios en función del valor implica gestionar activamente las percepciones del consumidor para influir sobre la diferencia entre el precio que se paga y el valor que se recibe.

La mayoría de las empresas ignoran el valor cuando fijan sus precios, y establecen precios como reacción a lo que los consumidores están dispuestos a pagar, sin entender por qué están dispuestos a pagar esa cantidad. Al fijar los precios de esta manera, pierden la oportunidad de influir activamente sobre las percepciones de los consumidores, lo que les permitiría aumentar su propia rentabilidad y la satisfacción de éstos. Para ello, los responsables deben comprender primero qué causa la separación entre el valor y la disponibilidad a pagar. Existen nueve "efectos" que afectan a la disponibilidad a pagar, y hacen que los compradores sean más o menos sensibles a las diferencias entre el precio y el valor cuando toman decisiones de compra. Para cada factor, existen técnicas que pueden ser utilizadas por los proveedores para reducir la diferencia entre el valor que ofrecen y los precios que deben fijar para conseguir más ventas.

Efecto precio de referencia

El valor económico sólo es reconocido con precisión por los consumidores que tienen información plena sobre las alternativas. En el mundo real, son raras las ocasiones en que

los consumidores están tan informados; éstos suelen nadar en un mar de información[8]. Esta realidad tiene importantes consecuencias para crear segmentos de consumidores e influir sobre su sensibilidad al precio. El *efecto precio de referencia* afirma que los compradores son más sensibles al precio cuanto mayor es el precio del producto respecto a los precios de las alternativas percibidas por los compradores.

La palabra clave aquí es "percepción". Las percepciones de las alternativas disponibles y de sus precios difieren mucho entre consumidores y entre situaciones de compra. Los nuevos consumidores de un mercado suelen ser menos conscientes de las marcas baratas que la gente que tiene más experiencia. Por tanto, suelen pagar precios relativamente elevados y comprar a los proveedores más visibles. De igual modo, los hosteleros de zonas turísticas están mucho menos presionados para competir en precios a pesar de la gran concentración de restaurantes en estas zonas, porque su clientela transeúnte no suele conocer las mejores alternativas. Los residentes locales consideran que los restaurantes cercanos a los hoteles turísticos son una "trampa para turistas", precisamente porque pueden cobrar precios superiores que los restaurantes menos visibles para los turistas, pero que tienen una clientela mejor informada.

Los esfuerzos eficaces de marketing pueden colocar a una marca en una buena posición en cuanto al valor dirigiéndose en los consumidores con una amplia gama de puntos de referencia para hacer comparaciones. ChesebroughPonds puede fijar un precio para la gelatina de petróleo un 1.400 por ciento superior por onza cuando la empaqueta y la vende como Vaseline Lip Therapy®, porque la alternativa conocida para esa posición de mercado es Chapstick®, que tiene un precio parecido. Woolite®, aunque es caro como detergente, ha logrado situarse como una alternativa barata a la tintorería. Loctite Corporation colocó su potente adhesivo industrial como sustituto de otros pegamentos, permitiendo a la empresa cobrar un precio elevado para los estándares de esa categoría de productos, y prometiendo aun así a sus compradores sustanciales ahorros. Skytel consiguió aumentar el valor percibido de su busca de doble sentido, que los consumidores potenciales consideraban como una versión mejorada de los buscas de un solo sentido, muy baratos, colocándose en una posición de alternativa a un teléfono móvil . En este último caso, observe que Skytel ni siquiera afirma que el busca sustituya al teléfono móvil. Simplemente, está utilizando de forma eficaz el coste de un teléfono móvil como base para hacer comparaciones a su favor.

El método de distribución del producto puede afectar a la percepción que tienen los compradores sobre las alternativas. A medida que las ventas a través de Internet sustituyen a las ventas por catálogo, algunos consumidores están mucho más informados, y por tanto son más sensibles al valor que se les ofrece. Con un catálogo, el consumidor que veía algo que le interesaba solía tener poca capacidad para identificar de forma eficaz otras ofertas competitivas. Los "robots de compras" de Internet, en páginas web como DealTime (www.dealtime.com) y R U Sure (www.rusure.com), pueden identificar fácilmente ofertas mejores en cuestión de minutos.

En las tiendas, los vendedores pueden influir sobre el conocimiento de las distintas alternativas por parte del comprador con distintos métodos de exposición. Cuando surgieron las marcas genéricas, algunas tiendas las ponían al lado de los productos con marca, mientras que otras las ponían en una sección independiente. Las ventas de los productos genéricos con precios reducidos eran mucho mayores (y las ventas de las marcas con pre-

cios elevados eran por tanto menores) en las tiendas en las que ambos tipos de productos se colocaban en la misma sección permitiendo su comparación. Es improbable que Jelly Belly pueda mantener sus precios superiores para sus platos de gourmet, totalmente naturales, si se vendieran en los supermercados al lado de las alternativas baratas. Por el contrario, Jelly Belly vende a través de tiendas de especialidades y regalos, donde las alternativas son chocolatinas o cestas de frutas.

En la venta personal, el efecto del precio de referencia implica que el vendedor tiene que empezar enseñando a los consumidores los productos de la gama de precios superior a la suya, aunque el consumidor terminará fijándose también en los productos más baratos[9]. Esta táctica, conocida como ventas "de arriba abajo", es frecuente en la ventas de productos tan diversos como automóviles, maletas y bienes inmobiliarios. Los catálogos por correo aprovechan este efecto de mostrar productos análogos en orden de mayor a menor precio. En una tienda minorista, el efecto orden tiene consecuencias en los estantes de los productos. Por ejemplo, implica que un supermercado puede vender marcas blancas más baratas (pero con elevados márgenes) si *no* las pone a la altura de los ojos, donde atraerían la atención del cliente a primera vista. Por el contrario, puede ser preferible que los consumidores vean primero las marcas más caras y luego se fijen en las marcas blancas.

El precio de referencia de un comprador también se ve afectado por el recuerdo de los precios que ha visto anteriormente. Esto tiene importantes consecuencias para la fijación de precios de los nuevos productos. Muchos teóricos del mercado han afirmado que los nuevos productos deben tener precios reducidos para fomentar que se prueben y así crear un mercado de compradores repetitivos, para después elevar el precio. Sin embargo, si el reducido precio inicial hace que baje el precio de referencia del comprador, puede afectar negativamente a algunas de las ventas. Es precisamente el resultado que han obtenido los investigadores. En un estudio controlado[10], se introdujeron cinco nuevas marcas en el mercado, en dos cadenas de supermercados. Durante el período de introducción, una de las cadenas de tiendas vendió las nuevas marcas a un precio reducido, sin indicar que se trataba de un precio transitorio de promoción; las otras tiendas de control vendieron las nuevas marcas al precio normal. Como se esperaba, las marcas se vendieron mejor durante el período de introducción en los supermercados que las vendían al precio reducido. Las semanas posteriores al período de introducción, las dos cadenas de supermercados cobraron los mismos precios. En los cinco casos, las ventas durante el período posterior fueron menores en los supermercados que habían puesto un precio inferior, que en los otros supermercados. Además, las ventas totales para el período de introducción y para el posterior a la introducción fueron mayores en las tiendas que no rebajaron el precio que en las tiendas donde el menor precio estimuló la demandas al principio. Este estudio, y otros que arrojan resultados análogos, demuestran la importancia de tácticas como los cupones, las rebajas, y los empaquetados especiales, que minimizan este efecto dejando claro cuál es el precio normal del producto y cuáles son los precios reducidos con descuentos especiales. De lo contrario, los precios reducidos iniciales pueden fijar un precio de referencia bajo a la hora de juzgar el valor de las compras posteriores.

La percepción que tiene el consumidor de las alternativas disponibles no parte necesariamente de una concienciación sobre marcas específicas y precios concretos. Dado el

número de categorías de productos y marcas, ser consciente de tal cantidad de información sería imposible, incluso para el consumidor más educado y aplicado. Por tanto, para muchas categorías de productos, el consumidor tiene únicamente una expectativa general de qué nivel de precios parece razonable. Los psicólogos llaman a esta expectativa del consumidor para una determinada categoría de productos *expectativa del precio de referencia*.

Sabemos por nuestra experiencia como directivos, y por nuestros experimentos controlados, que se pueden manejar estas expectativas sobre el precio de referencia en el punto de venta. Por ejemplo, una empresa que vende máquinas industriales tiene tres modelos, y las ventas del modelo superior son decepcionantes. La empresa creía que muchos consumidores deberían haber valorado las características adicionales de esta máquina de prestaciones superiores, pero sin embargo adquirían el modelo de precio intermedio. La conclusión inicial de la dirección fue que el modelo superior tenía un precio excesivo. Después de hablar con los consumidores del segmento correspondiente, descubrieron que la mayoría no pensaba que el precio fuera excesivo. Simplemente, no podían superar las objeciones del responsable de finanzas, que afirmaba que la empresa no necesitaba el "modelo más caro". La solución fue añadir un cuarto modelo, todavía más caro. Las ventas del nuevo modelo eran muy modestas, pero las del modelo que anteriormente era el más alto de la gama aumentaron drásticamente.

En algunos casos, el precio de referencia del comprador depende de sus expectativas sobre los precios futuros[11]. El efecto de las expectativas de precios futuros sobre el precio de referencia actual del comprador estará relacionado positivamente con la capacidad del comprador para retrasar la compra. Los productos en inventario pueden mantenerse temporalmente, y los bienes duraderos en los que hay cierta discrecionalidad para restituirlos, suelen cumplir este criterio. Las empresas de automóviles experimentan este fenómeno cuando ofrecen "descuentos" temporales para sus coches. Inicialmente, las rebajas parecen aumentar la demanda más que los precios reducidos. Sin embargo, la razón de esta apariencia es que los descuentos dejan claro de forma explícita que el precio reducido es temporal. Por tanto, hacen que la gente acelere una compra que podrían haber hecho a precios superiores. Al utilizar repetidamente los descuentos, las empresas de automóviles han educado a sus compradores para que esperen al próximo descuento, aunque sin los descuentos hubieran comprado el coche antes a un precio superior.

Las empresas en mercados empresariales suelen crear esta misma presión a la baja sobre sus precios cuando ofrecen de forma regular descuentos a finales del trimestre o del año para cumplir sus objetivos de ventas[12].

Efecto de la dificultad de la comparación

El concepto de valor económico supone que los consumidores no sólo son conscientes de las alternativas, sino que pueden evaluar con precisión y de forma barata lo que pueden ofrecer los proveedores alternativos. De hecho, suele ser bastante difícil determinar los verdaderos atributos de un producto o servicio antes de la compra. Por ejemplo, los consumidores que padecen un dolor de cabeza pueden ser conscientes de la existencia de muchas alternativas de calmantes que son más baratas que su marca habitual y que afirman que son igual de efi-

caces, pero no están seguros de que una marca más barata sea tan eficaz como su marca habitual o de que no tenga efectos secundarios no deseados, por lo que considerarán las alternativas como inferiores, aunque químicamente sean idénticas. La mayoría de los consumidores seguirá pagando un precio superior porque están seguros de que su marca habitual ofrece lo que las alternativas no ofrecen: la confianza acumulada, a partir de su experiencia anterior, de que su marca puede hacer lo que las demás sólo prometen.

Incluso puede ser difícil comparar el precio de cada marca, lo que reduce la sensibilidad al precio. Los vendedores por catálogo y por Internet suelen dividir sus precios en dos partes. Una parte es el precio de los artículos, y la otra un coste fijo o variable por "envío y entrega". La evidencia demuestra que los consumidores tienen capacidades muy distintas para comparar con precisión los precios ofrecidos en las tiendas tradicionales[13]. Asimismo, los productos de marca suelen venir empaquetados en embalajes con tamaños y formas raras, lo que dificulta las comparaciones con las marcas más baratas. Sin embargo, cuando las tiendas ofrecen precios por unidad de medida (mostrando los precios de todos los productos por kilo o por litro), los compradores pueden identificar con facilidad cuáles son las marcas más baratas. Un estudio sobre precios por unidad de medida mostraba que las cuotas de mercado de las marcas más baratas aumentaban sustancialmente en aquellas tiendas que mostraban sus precios de esta forma[14].

Estos ejemplos ilustran el *efecto de la dificultad de la comparación*: los compradores son menos sensibles al precio de un producto conocido o con más fama cuando tienen dificultades para compararlo con las alternativas potenciales. En vez de intentar encontrar el mejor artículo del mercado, corriendo el riesgo de no adquirir un producto bueno durante el proceso, muchos compradores se limitan a quedarse con los productos que creen que serán una buena compra. Su confianza en la reputación de una marca puede partir o bien de su propia experiencia con la marca, o de la experiencia de otras personas en las que confían. Incluso en los mercados empresariales, los compradores profesionales suelen desarrollar relaciones leales con una serie de "proveedores aprobados", con los que han tenido experiencias previas satisfactorias.

El efecto de la dificultad de la comparación es mayor cuando resulta difícil evaluar el producto o servicio, y cuando el riesgo de fracaso es elevado. Los ejemplos de los proveedores cuyos precios y rentabilidad dependen de la confianza que asocian los consumidores a su marca son AT&T, el *New York Times*, IBM y John Deere. La confianza que tienen los consumidores (por la que pagan mayores precios) no se deriva de que los vendedores de estos productos vayan a ofrecerles necesariamente los mejores productos, sino que les van a ofrecer la buena calidad que esperan de ellos. Incluso en Internet, la mayoría de la gente que compra *online* lo hace a vendedores que ya conoce, incluyendo las tiendas tradicionales "de cemento y ladrillo", a pesar de los menores precios de competidores desconocidos.

Puesto que el efecto de la dificultad de las comparaciones hace que el valor se asocie a las marcas conocidas, los investigadores del mercado suelen considerar que la marca es un atributo del producto. Los directivos de estas marcas tienen que saber, no obstante, que rara vez hay un valor real en un nombre. El valor depende de la dificultad de hacer comparaciones de productos y de los riesgos percibidos asociados a probar con un proveedor desconocido. Por tanto, ese valor puede resultar efímero. IBM solía disfrutar

de un precio un 20 por ciento superior, dada su envidiable reputación de integridad y buenos servicios. Los consumidores pagaban la prima porque temían comprar un equipo costoso a un competidor y descubrir que su fiabilidad o su rendimiento eran inadecuados. Sin embargo, la prima fue disminuyendo a medida que los portátiles y los PC sustituían a los grandes equipos informáticos. El riesgo de probar un nuevo proveedor informático se redujo drásticamente cuando la prueba se limitaba únicamente a una pequeña parte de las operaciones y los sistemas informáticos de la empresa. Todo lo que reduzca los costes de evaluar alternativas (por ejemplo, las evaluaciones objetivas de calidad, como las realizadas por *Consumer Reports* en EE.UU., o por OCU "compra muestra" en España, los certificados de calidad emitidos por AENOR, la información sobre precios unitarios, o las muestras de prueba) minimizará la importancia de la experiencia anterior y aumentará la disponibilidad de los compradores a probar marcas que prometen un valor mayor.

Existen numerosas tácticas que pueden utilizar los nuevos proveedores, o los proveedores conocidos, de una nueva tecnología no probada para minimizar el efecto de la dificultad de la comparación. Una consiste sencillamente en minimizar las diferencias visibles que pueden hacer que los consumidores crean que puede haber diferencias más importantes. Las marcas blancas de medicinas y de productos comestibles copiaran la forma, el tamaño, y el color de la marca más conocida, con el mensaje adicional "compare los ingredientes activos con [la marca conocida]". Otra táctica eficaz consiste en reducir el coste de las muestras para que los consumidores tengan la experiencia necesaria para evaluarla y, de esta forma, disminuya el riesgo percibido de la compra. Los cupones, las muestras gratuitas, y la garantía de devolución del dinero, son formas de minimizar el coste de probar nuevos productos sin hacer descuentos explícitos en el precio. E-Trade.com ofrecía un depósito de 100 dólares en una nueva cuenta de agentes de bolsa, y AOL.com ofrecía un mes gratuito para inducir a los compradores que dudaban a que probaran.

Este efecto puede socavar la disponibilidad a pagar cuando el vendedor es un proveedor no probado de un activo muy caro. A menudo, la forma de superar este escollo consiste en ofrecer una opción de *leasing,* puesto que los consumidores están dispuestos a pagar mucho más por los equipos de capital y los automóviles durante la vida de un *leasing* a corto plazo de lo que estarían dispuestos a pagar en la compra directa de un producto de una marca que no han probado. Esto se debe a que ponen en riesgo menos dinero si el producto no es satisfactorio. Sin embargo, si el producto es tan bueno como se prometía, pueden ampliar el *leasing* o hacer la compra del producto al final del período de *leasing.*

Las empresas con nuevos productos que intentan aumentar su *cash flow* suelen cometer el error de generar un coste de establecimiento cuando logran un nuevo cliente y le proveen de servicios, cobrándole una tarifa inicial muy elevada. Dado que la incertidumbre reduce el valor percibido, estas empresas pierden ventas potenciales, y sólo consiguen aumentar las ventas a precios inferiores de los que podrían obtener. Si redujeran el coste inicial aumentando la tarifa mensual, los vendedores comunicarían que confían en que los consumidores quedarán satisfechos, y esto permitiría a los consumidores pagar cuando disfrutan del valor conocido del uso del producto. Por tanto, el vendedor debería lograr más ventas y, podrá esperar al final (suponiendo que el producto o servicio ofrezca el valor prometido, de forma que el consumidor siga comprándolo) un mayor *cash flow* y un valor neto presente superior por cada cliente que consiga.

Efecto del coste del cambio

Cuanto mayor sea el coste añadido (tanto monetario como no monetario) de cambiar de proveedores, menos sensibles serán los compradores al precio de un producto. La razón de este efecto es que muchos productos requieren que el comprador haga inversiones específicas relacionadas con el producto para poder utilizarlo. Si no hay que repetir esas inversiones cuando se compra al actual proveedor, pero sí cuando se compra a un nuevo proveedor, la diferencia representa el coste de cambio, que limita la sensibilidad al precio de las distintas marcas. Por ejemplo, las compañías aéreas se muestran reacias a cambiar de proveedor (por ejemplo, cambiar de comprar aviones Boeing a comprar aviones Airbus), debido al coste adicional de volver a formar a sus mecánicos y volver a invertir en recambios. Cuando una compañía aérea empieza a comprar a un proveedor, es necesario que el competidor le haga una oferta muy atractiva para que cambie. Análogamente, incluso las relaciones personales pueden representar una inversión intangible significativa que limita el atractivo de otra oferta competitiva. Por ejemplo, los ejecutivos pueden invertir un tiempo considerable en crear una relación con sus contables, abogados, o proveedores de servicios de guardería. Cuando han realizado estas "inversiones", se muestran reacios a repetirlas simplemente por el hecho de que los demás proveedores, con las mismas características, ofrezcan un precio menor.

Éste es el *efecto del coste del cambio*: cuanto mayor sea la inversión específica relacionada con producto que hay que hacer para cambiar de proveedor, menor será la sensibilidad al precio del comprador cuando elige entre distintas alternativas. Puesto que este efecto se atribuye a menudo a la "inercia" del consumidor, resulta fácil subestimar sus efectos y la dificultad de superarlos. De hecho, incluso los consumidores muy racionales que buscan el mayor valor están bajo la influencia de este efecto. En la década de 1990, el semiconductor Alpha de Digital Equipment no logró una gran cuota de mercado, a pesar de ser más rápido y más barato que otros chips de Intel. ¿Por qué? Porque el diseño de los equipos informáticos para acomodarse al nuevo estándar exige aprender de nuevo a resolver múltiples problemas de diseño que los ingenieros ya han resuelto hace años para los chips de Intel. El coste del cambio supera el atractivo de la propuesta de Alpha, que por lo demás ofrece más valor.

Cuando se escribían estas líneas, Amazon.com acumulaba una capitalización bursátil que superaba en más de diez veces sus ingresos, a pesar de sus resultados negativos. Amazon, y muchos analistas bursátiles, afirmaban que esta capitalización quedaba justificada por el efecto del coste del cambio. Aunque a Amazon le cuesta mucho lograr los nuevos consumidores que permiten que sus ingresos crezcan tan deprisa, la utilización de la tecnología por parte de Amazon para comprender las preferencias de los consumidores y ayudarles a comprar de forma más eficiente puede hacer que esos consumidores sean excepcionalmente leales. Cuanto más haya comprado un consumidor en Amazon, mayores serán los servicios que le podrá ofrecer. Puesto que los competidores de Amazon serán incapaces de ofrecer tal nivel de servicios a sus nuevos consumidores, Amazon espera retener a sus clientes, incluso si los competidores igualan o reducen sus precios.

Sin embargo, hay que resaltar que la lealtad asociada a los costes de cambio no es necesariamente permanente. Cuando las inversiones complementarias son obsoletas, la sensibilidad al precio aumentará como si no se hubieran realizado jamás. Se habla mucho de la gran ventaja que tiene Microsoft debido a que los consumidores y los programadores ya han invertido en la arquitectura basada en Windows. Por tanto, los proveedores de sistemas ope-

rativos alternativos no pueden cobrar un precio lo suficientemente bajo como para que la gente cambie. Sin embargo, cuando la tecnología cambie a la informática basada en la Red, a la informática activada por voz, o a otra tecnología que exija volver a aprender y a escribir los programas informáticos, desaparecerá la ventaja de Microsoft.

Los proveedores potenciales suelen absorber parte del coste de cambio para eliminar este efecto. Para ello, no tienen que limitarse a ofrecer un precio menor, puesto que tienen que ofrecer el descuento incluso a los consumidores anteriores que no incurren en un coste de cambio. La clave consiste en ofrecer el descuento selectivamente a los nuevos consumidores sin reducir la expectativa sobre el precio. Los nuevos proveedores lo consiguen ofreciendo formación gratuita, ofreciendo generosas "primas de cambio" a los consumidores que sustituyen sus equipos, u ofreciendo un descuento en el primer pedido de un contrato a largo plazo.

Efecto calidad-precio

Normalmente, el precio no representa más que el dinero que tiene que entregar el comprador al vendedor como parte del acuerdo de compra. Sin embargo, para unos pocos productos, el precio significa mucho más. Estos productos se encuentran en tres categorías: productos de imagen, productos exclusivos, y productos que no tienen ninguna otra relación con su calidad relativa. En estos casos, el precio es mucho más que una mera carga; también es la señal del valor que el comprador puede esperar recibir. En estos casos, la sensibilidad al precio se ve afectada por el *efecto calidad-precio*, que afirma que los compradores son menos sensibles al precio de un producto en tanto en cuanto el mayor precio sea indicativo de mayor calidad*.

Un comprador puede utilizar el precio como indicador de calidad por diversas razones. Considere qué es lo que motiva la compra de un Rolls-Royce, un claro producto de imagen. Resulta difícil afirmar que Rolls ofrece un valor superior al de otros coches de lujo que cuestan mucho menos. Sus recambios son menos homogéneos, y el coste de mantenimiento es muy elevado, porque el Rolls está hecho a mano. Los problemas del Rolls son los que pretendía resolver la producción en masa: problemas de continuidad y de costes. Pero los compradores de un Rolls no compran el coche por motivos de eficiencia de costes, al igual que no compran un reloj Rolex por su precisión horaria. Adquieren estos artículos para comunicar a los demás que pueden permitírselo.

La gente suele valorar este tipo de símbolos cuando el producto revierte en ellos de forma personal. Por tanto, las marcas que pueden ofrecer al consumidor *prestigio* además de beneficios directos, pueden (y deben) poner precios superiores a los de productos similares con menos prestigio. Por ejemplo, una tarjeta de crédito "oro" cuesta entre un 50 y un 200 por ciento más que las tarjetas de crédito con menos prestigio emitidas por las mismas empresas. La sensibilidad al precio del comprador disminuye en la medida en que valoran el reconocimiento, o la gratificación del ego, que les ofrece la tarjeta. El prestigio influye más en unas compras que otras. Por ejemplo, el prestigio de la imagen de una tienda es más importante cuando se compra un regalo que cuando se compra un artículo para uso personal.

El prestigio de la imagen es sólo una de las razones por las que los compradores pueden considerar que las compras más caras son más satisfactorias. La exclusividad que

*N. del R.: Cuando se da esta situación y los consumidores atribuyen una calidad elevada a un producto con un alto precio, se dice que los consumidores hacen "inferencias precio-calidad".

desanima a algunas personas a comprar a precios elevados puede, unida a la imagen, añadir valor de forma objetiva. Muchos profesionales (médicos, dentistas, abogados y peluqueros) fijan precios elevados para reducir su clientela, permitiéndoles disponer de más tiempo entre cita y cita. Esto garantiza que se va a atender a cada cliente en el momento de su cita, sin esperas: un servicio valioso para la gente muy ocupada. Algunos viajeros viajan en primera clase no sólo porque haya más espacio o porque la comida sea mejor, sino porque el mayor precio reduce la probabilidad de estar sentado junto a un niño pequeño o a un turista locuaz que puede interferir con el trabajo que tienen que hacer durante el vuelo. Incluso los servicios públicos tienen a veces reservados de pago al lado de los de libre acceso. La exclusividad resultante de un precio superior es deseable en sí misma cuando se consume este tipo de productos.

A menudo, la percepción de una mayor calidad a mayores precios reduce la sensibilidad al precio, incluso cuando los consumidores no están buscando ni prestigio ni exclusividad. Esto ocurre cuando los compradores potenciales no pueden evaluar la calidad objetiva de un producto antes de la compra *y* no tienen otras pistas, como una marca reconocida, un país de origen, o un consejo fiable que guíe su decisión: por ejemplo, el nombre de un restaurante en un lugar desconocido, el artista en una feria, o una marca totalmente nueva con la que el comprador no tiene experiencia previa. En estos casos, los consumidores pueden fiarse de alguna manera del precio relativo como pista sobre la calidad relativa del producto, suponiendo aparentemente que el mayor precio está probablemente justificado por un valor mayor*.

A título ilustrativo de la fuerza que puede tener este efecto, los investigadores han reflejado casos en los que una nueva cera sintética para coches se encontraba con una fuerte resistencia de los consumidores hasta que se aumentó el precio. De forma similar, las ventas de una nueva tarta de queso fueron muy malas hasta que la empresa aumentó el precio y lo igualó con el de su tarta de queso normal (cuyos costes de producción eran superiores). Los compradores no podían juzgar la calidad de ninguno de estos productos antes de comprarlo. Por tanto, iban a lo seguro y evitaban los productos baratos, que consideraban que tenían más posibilidades de ser peores.

Casos extremos como éstos, en los que las ventas responden positivamente a un precio mayor son, sin duda, raros. Sin embargo, llevan a que uno espere que en otros casos las ventas respondan menos negativamente a un precio superior si los compradores no pueden asociar un precio mayor con una calidad esperada superior. Numerosos estudios[15] han demostrado que, incluso cuando la calidad objetiva de una marca no se ve afectada por su precio, los consumidores utilizan el precio como una pista sobre la calidad en tanto en cuanto:

1. Creen que las calidades difieren entre las marcas de una misma categoría de productos.
2. Creen que la mala calidad acarrea el riesgo de sufrir grandes pérdidas.
3. Carecen de otro tipo de información (como la marca) que les permita evaluar la calidad antes de la compra.

---

*N. del R.: Este efecto es muy habitual cuando el consumidor carece o no dispone de información sobre el producto, como sería el caso un consumidor que no entienda o no sepa mucho de vinos, el cual, cuando vaya a comprar este producto, tenderá a guiarse por el precio como indicador de calidad, asociando una calidad elevada a aquellos vinos que tengan un precio alto.

Cuanto más utilicen el precio para evaluar la calidad, menor será la sensibilidad al precio de los consumidores. Para la mayoría de las decisiones de compra, los consumidores pueden bien examinar el producto antes de comprarlo, bien inferir su calidad de experiencias anteriores con la marca (el efecto de la dificultad de la comparación). Los estudios indican que, en estas circunstancias, el precio no es utilizado como indicador de la calidad[16]. No obstante, las condiciones para utilizar el precio como indicador de calidad están presentes en un caso importante: cuando se ofrece un nuevo producto por primera vez a un mercado.

Los investigadores del mercado suelen observar una baja sensibilidad al precio para los nuevos productos. El Cuadro 4-7 muestra los resultados de un estudio de fijación de precios para un nuevo producto de uso doméstico. En la primera prueba, se describía el producto al comprador, y a continuación se le preguntaba si lo probaría cuando surgiera. No había diferencias significativas en la intención de compra entre los que fueron informados de que el producto costaría 1,59 dólares y a los que se les dijo que costaría 2,29 dólares. Sin embargo, en una segunda prueba, se ofreció a los compradores que habían mostrado su interés por el producto una muestra para llevar a casa. Tras utilizar el producto, se les plantearon las mismas preguntas sobre su intención de compra cuando el producto estuviera disponible. En este caso, el precio superior provocó que la intención de compra disminuyera significativamente. Un estudio más reciente sobre los efectos de los descuentos demuestra que, aunque los grandes descuentos aumentan las ventas de las marcas familiares, pueden reducir las ventas de marcas desconocidas por el consumidor[17].

CUADRO 4-7

Efecto del precio sobre la intención de compra de un producto de calidad desconocida

	A 1,59$(%)	*A 2,59$(%)*	*Diferencia(%)*
Prueba 1: intención de probar tras descripción del producto			
Seguro que lo compro	13	13	0
Probablemente lo compre	46	46	0
Puede que lo compre o no	30	30	0
Probablemente no lo compre	9	8	1
Seguro que no lo compro	2	3	− 1
Prueba 2: intención de comprar tras probarlo en casa			
Seguro que lo compro	34	24	10
Probablemente lo compre	30	24	6
Puede que lo compre o no	10	16	− 6
Probablemente no lo compre	14	12	2
Seguro que no lo compro	12	23	− 11

Fuente: Cortesía de BASES Division, Burke Marketing Services, Inc.

Efecto gasto

La disponibilidad de un comprador a evaluar alternativas depende también de la relación entre el gasto a realizar y esfuerzo necesario para reducirlo. Para las empresas, este efecto viene dado por la cuantía absoluta del gasto; para los particulares, depende de la cuantía del gasto respecto a la renta disponible. El *efecto gasto* afirma que los compradores son más sensibles al precio cuando el gasto a realizar es elevado, ya sea en términos monetarios o como porcentaje de la renta familiar. Cuanto más gasta un comprador, mayor es la ganancia derivada de evaluar con cuidado los gastos, y de intentar encontrar la mejor oferta. Esto explica por qué la misma persona comprará en ocasiones en tiendas caras (para una compra pequeña), pero será muy sensible al precio cuando decide dónde va a ir para hacer la compra semanal[18]. Esto explica en parte por qué cuesta más el aislamiento térmico cuando se vende en lotes de veinticinco metros a los responsables de mantenimiento que cuando se vende en camiones a los grandes constructores. En el otro extremo, no merece la pena hacer ningún esfuerzo para garantizar que el precio es adecuado en las pequeñas "compras impulsivas". Por tanto, las diferencias porcentuales de precios entre proveedores suelen ser muy importantes.

El efecto de la cuantía del gasto sobre la sensibilidad del precio se confunde en los mercados de consumo con el efecto ingreso. Una familia con cinco niños puede gastar sustancialmente más en comida que una familia más pequeña, y seguir siendo menos sensible al precio si el coste de la comida representa una pequeña proporción de la mayor renta de la familia. Esta relación entre la sensibilidad al precio del consumidor y el porcentaje de renta dedicada al producto se deriva del intercambio que tienen que hacer los compradores entre su limitada renta y la conservación del reducido tiempo que tienen para comprar. Los compradores de mayores rentas pueden permitirse una mayor variedad de productos, pero no siempre pueden permitirse tener más tiempo para comprar. Por tanto, no pueden permitirse comprar con tanto cuidado como los compradores de menor renta, y tienen que aceptar pagar precios superiores a cambio de emplear menos tiempo en la compra[19].

La cuantía del gasto respecto al ingreso también constituye una restricción para la demanda primaria de un producto, tanto por parte de las familias como de las empresas. Un joven puede soñar con un coche deportivo, pensando que un Porsche tiene evidentemente atributos distintivos que justifican el precio superior respecto a otros coches parecidos. La estimación del valor económico™ de los coches deportivos revelaría su decidida preferencia, y su creencia de que el Porsche ofrece un "buen valor" respecto a otros coches deportivos. Sin embargo, debido a sus reducidos ingresos, no está tomando decisiones de compra entre coches deportivos que compiten entre sí. Los gastos en otras categorías de compra (vivienda, comida y educación) tienen más importancia que los coches deportivos, y estas categorías absorben actualmente sus rentas. Hasta que aumenten sus ingresos, o hasta que el precio de los coches deportivos se reduzca mucho, su preferencia de marcas en la categoría es irrelevante.

Efecto del beneficio final

La compra individual suele ser una de las muchas que hace un comprador para conseguir un único beneficio. El queso en lonchas es tan sólo uno de los muchos productos que tiene que comprar un cocinero para hacer una tarta de queso. Los programas informáticos

son sólo un elemento de los sistemas informáticos, y su coste es muy reducido comparado con el coste del procesador, el módem, la memoria, etc. La relación de la compra con el beneficio general es la base del *efecto del beneficio final*, que se puede dividir en dos partes: la demanda derivada y la proporción del precio. La *demanda derivada* es la relación entre el beneficio final deseado y la sensibilidad al precio del comprador de uno de los productos que contribuye a alcanzar dicho beneficio final. Cuanto más sensibles sean los compradores al coste del beneficio final, más sensibles serán al precio de los productos que contribuyen a dicho beneficio final. En los ejemplos anteriores, cuanto más sensible al precio sea el comprador en su decisión de hacer una tarta de queso o de comprar un sistema informático, más sensible será al coste del queso en lonchas o de los dispositivos de memoria. El *coste de la proporción del precio* hace referencia al porcentaje del coste total del beneficio final que representa el precio del producto. Cuanto menor sea la parte proporcional, menos sensible será el consumidor a las diferencias de precio. Si el precio del queso en lonchas, o de los programas informáticos, representa únicamente el 10 por ciento del coste de la tarta de queso o del sistema informático, incluso la duplicación del precio aumenta el coste del beneficio final en tan sólo un 5 por ciento.

La demanda derivada es más evidente en los mercados empresariales. Cuanto más (menos) sensible al precio sea la demanda al producto de la propia empresa, más (menos) sensible al precio será la empresa cuando adquiera sus provisiones. Un fabricante de mobiliario de oficina adquiere placas de acero para fabricar mesas. Cuantas más mesas pueda vender, más acero comprará. Si los compradores de mesas son muy sensibles al precio, cualquier intento de trasladar los aumentos del precio del acero al precio de las mesas provocará una gran reducción de las ventas. Por tanto, la elevada sensibilidad al precio de los compradores de mesas forzará al fabricante de las mesas a ser muy sensible al coste de sus mesas, y por tanto al precio del acero.

Imagine cómo cambiaría, sin embargo, el comportamiento de compra del fabricante si la fuerte demanda fuera a provocar un retraso de los pedidos, haciendo que los consumidores perdieran posibilidades de negociar el precio de las mesas. Puesto que el fabricante podría trasladar ahora con más facilidad los mayores costes al consumidor, su meta al aprovisionarse no sería tanto ahorrar dinero en las provisiones como garantizar las entregas a tiempo y libres de defectos, para que el proceso de fabricación continuara con normalidad. Es crucial que los vendedores de los mercados empresariales comprendan el beneficio final que motiva la decisión de compra del consumidor (¿se trata de minimizar los costes, de maximizar la producción, de mejorar la calidad, o de qué?) con el fin de inferir la importancia del precio sobre la decisión de compra.

La relación entre la sensibilidad al precio de un producto y del beneficio final al que contribuye no es simplemente un fenómeno económico. Existe un fuerte componente psicológico que depende de cómo percibe el comprador el precio absoluto, o la diferencia de precios, respecto al coste total del beneficio final. Considere cómo respondería usted ante cada una de las siguientes situaciones, si fuera usted un agente de compras[20]:

- *Escenario A*: Ha pedido un nuevo PC, que costará 1.000 dólares. Descubre que un PC idéntico es ofrecido en la Red por un proveedor fiable por tan sólo 600 dólares. ¿Cancelaría el pedido actual y cambiaría de proveedor?

- *Escenario B*: Ha contratado un nuevo servidor informático, que cuesta 20.000 dólares. Descubre que hay un servidor idéntico ofrecido en la Red por un proveedor fiable por tan sólo 19.600 dólares. ¿Cancelaría el pedido actual y cambiaría de proveedor?

(En ambos casos, suponga que la cancelación del pedido actual y la iniciación del nuevo pedido exigirá que un administrativo pierda una hora, pero no hay otros costes adicionales, como la pérdida de fondo de comercio o el retraso en la entrega).

Puesto que en ambos escenarios la cantidad que se podría ahorrar asciende a 400 dólares, un comprador puramente racional compararía el beneficio con el coste para tomar la decisión en ambos casos. De hecho, la mayoría de las personas ve estas dos situaciones de forma bastante diferente. Cuando se plantearon estas preguntas a ejecutivos de empresas, que supuestamente son más racionales que un comprador normal, el 89 por ciento estaba dispuesto a cambiar de proveedor en el escenario A, pero sólo el 52 por ciento estaba dispuesto a cambiar en el escenario B. La diferencia de precios, 400 dólares, parecía más importante para una compra de 1.000 dólares que para una compra de 20.000 dólares. Los resultados fueron aún más sorprendentes cuando se plantearon las mismas preguntas a compradores menos sofisticados sobre la oportunidad de ahorrar 5 dólares en una calculadora. Si la calculadora costaba 15 dólares, el 68 por ciento de los entrevistados estaba dispuesto a conducir hasta otra tienda para ahorrarse los 5 dólares, pero si costaba 125 dólares, sólo el 29 por ciento de los entrevistados estaba dispuesto a cambiar de tienda[21].

Este efecto de la proporción del precio de un producto afirma que los consumidores son más sensibles al precio cuando el precio representa una gran proporción del coste del beneficio final, y menos sensibles al precio para una pequeña proporción. El coste total del beneficio final puede incluir el coste de comprar otros productos, así como los costes monetarios y no monetarios de hacer la compra. Este efecto apunta a oportunidades de cobrar precios muy elevados por productos que se venden para complementar gastos mucho más elevados. Por ejemplo, la mayoría de la gente está dispuesta a pagar mucho más por los distintos extras cuando se añaden al precio de compra de un coche nuevo, que cuando tienen que comprar esos extras aparte. La cera "vegetariana" para coches Zymol, que produce un brillo excepcional, está dirigida a propietarios de BMW, Rolls-Roys, y coches clásicos, para quienes el coste total de la propiedad del automóvil es excepcionalmente elevado; por tanto, no se dan ni cuenta de que el bote de 200 gramos cuesta 40 dólares[22].

Para apreciar todas las consecuencias de marketing del efecto del beneficio final, los directivos tienen que darse cuenta tanto del fenómeno económico como del psicológico. Considere cómo reaccionaría si, tras celebrar una ocasión muy especial en un restaurante agradable, su pareja pagara con un cupón de descuento de dos por uno. A no ser que sea usted economista, esta actitud le parecería bastante poco romántica. La mayoría de la gente considera que es de mal gusto hacer elecciones en función del precio cuando el beneficio final tiene una relevancia emocional. Además, uno también tiene que reconocer que el "coste total" del beneficio final no tiene por qué ser únicamente monetario. Los que están siguiendo una dieta son menos sensibles al precio que aquellas personas que no siguen una dieta cuando deciden darse un capricho con chocolate o helado, porque su gasto en dólares es tan sólo una pequeña parte del coste total (tanto monetario como no monetario) que pagan por darse el capricho.

Los aspectos psicológicos de este efecto pueden ser un excelente objetivo de las actividades de promoción. Cuando los consumidores consideran que una marca es "mejor",

los publicistas pueden aumentar el valor de las diferencias percibidas relacionándolas con los beneficios finales a los que el consumidor ya asocia un mayor valor. Michelin puso en marcha una campaña de publicidad de gran éxito durante más de una década, asociando la compra de sus neumáticos de precios elevados con la seguridad de la familia. El mensaje asociado era: compre Michelin (a pesar del precio) porque "hay tanto sobre sus ruedas". Otro ejemplo sería el de Caritas en medicina privada, con su campaña "para lo que de verdad importa". Las campañas de promoción suelen estar diseñadas para describir la compra como una parte pequeña de un mayor beneficio final que hace que el coste de la compra parezca relativamente irrelevante. Hammermill tenía una serie de anuncios que describían el coste adicional de su papel como sin importancia cuando se comparaba con el coste de una fotocopiadora o con el coste del tiempo de aquéllos cuya productividad depende de la calidad del papel. De forma similar, Mobil Oil afirma que el coste de su aceite para motores Mobil 1® está justificado dado el precio del coche al que tiene que proteger el aceite.

Efecto del coste compartido

Aunque la proporción del beneficio representada por el precio del producto es un determinante importante de la sensibilidad al precio, también lo es la proporción que de hecho paga el comprador. La gente compra muchos productos que, de hecho, están pagados totalmente o en parte por otros. Los seguros cubren una parte del coste del cliente cuando visita al médico o compra un medicamento con prescripción médica. Las desgravaciones fiscales cubren parte del coste de las publicaciones, los seminarios, y los viajes relacionados con la profesión de cada uno. Las empresas suelen compensar a sus empleados cuando viajan, pagándoles la totalidad o parte de sus gastos de viaje y de ocio. Los estudiantes universitarios eligen con frecuencia universidades privadas sabiendo que pagarán parte con una beca o con una generosa aportación de la familia. En todos estos casos, cuanto menor sea la proporción del precio de compra que paga el propio comprador, menor será la sensibilidad al precio. El efecto del reembolso parcial o total sobre la sensibilidad al precio se conoce como el *efecto del coste compartido*.

Este efecto ha generado algunas estrategias de marketing muy interesantes para reducir la sensibilidad al precio. Las compañías aéreas y los hoteles ofrecen a sus consumidores habituales recompensas que los consumidores empresariales valoran más que una reducción del precio, la cual beneficiaría a sus empresarios pero no a ellos. Los touroperadores diseñan paquetes de lujo a destinos exóticos que incluyen formación sobre nuevos procedimientos de tratamientos dentales o seminarios sobre las últimas investigaciones médicas. Los dentistas y los doctores que tienen que asistir a un determinado número de horas de formación para conservar sus licencias, y que están en los tipos impositivos marginales superiores, se ven tentados a darse un capricho cuando el viaje es deducible. Las escuelas de economía cobran más por hora de clase para los programas de "masters para ejecutivos", incluyendo a menudo instalaciones de lujo y viajes al extranjero, puesto que suele ser el empresario el que asume el coste de la formación.

Efecto de justicia

El concepto del "precio justo" ha perseguido a los comerciantes durante siglos. En la Edad Media, se condenaba a muerte a los mercaderes por incumplir las normas públicas

sobre el "precio justo". En la más reciente historia negra del comunismo, los que se "beneficiaban" cobrando más de lo que estipulaban los precios oficiales (los mismos precios a los cuales el Estado era incapaz de satisfacer la demanda) eran considerados criminales. Incluso en las modernas economías de mercado, se suele criticar en la prensa a los "extorsionadores de precios" (price gougers), que son acosados por los reguladores y boicoteados por el público. Por tanto, vale la pena tomarse tiempo para comprender e intentar gestionar este fenómeno.

RECUADRO 4-1

¿Reducirá los precios Internet?

La creación de una estrategia de precios suele exigir que los directivos hagan juicios de valor sobre los cambios o las diferencias de la sensibilidad al precio, a menudo sin disponer de estimaciones cuantitativas. Internet ha creado precisamente este reto. A medida que crece el comercio en la Red, tanto los distribuidores como los fabricantes se enfrentan a la siguiente pregunta: "¿Serán los consumidores más o menos sensibles al precio cuando compren en Internet?". La comprensión de los factores que determinan la sensibilidad al precio puede hacer que se necesite mucho tiempo para responder a esta pregunta en cualquier mercado concreto.

Lo más evidente es que Internet permite que los consumidores sean conscientes de más alternativas. Al facilitar la identificación de los proveedores, se incrementa la probabilidad de ser consciente de un precio inferior, incluso aunque la distribución de precios en Internet fuera exactamente la misma que la de los canales tradicionales (el efecto del precio de referencia). La mayoría de los comentaristas se ha centrado solamente en este factor para afirmar que Internet aumenta la sensibilidad al precio y reduce los precios, pero hay otros factores a tener en cuenta.

La calidad de un producto vendido a través de Internet no se puede evaluar con tanta facilidad como en una tienda tradicional (el efecto de la dificultad de la comparación). Un consumidor puede evaluar un producto mucho más detenidamente en una tienda que en la Red. Además, si el producto no es satisfactorio cuando se ha adquirido, el consumidor sabe que puede devolverlo a su comerciante local. Por tanto, los consumidores deben estar *menos* dispuestos a probar un producto de bajo precio sin marca cuando lo buscan en la Red que si se encuentran con la misma alternativa en una tienda. De hecho, cuando los productos no tienen marca y son difíciles de comparar, como es el caso de los productos sin marca en Internet, los consumidores pueden estar más dispuestos a evitar los precios reducidos para asegurarse de que la calidad es la adecuada (el efecto calidad-precio).

Desde el punto de vista del servicio, cuando se hace una compra a un comerciante *online,* existe una gran incertidumbre respecto a la fiabilidad del comerciante, a si va a entregar de hecho el producto prometido, y a si va a tratar la información sobre la tarjeta de crédito con confidencialidad. En una tienda, no tiene que dar dinero (o el número de la tarjeta de crédito) hasta que tenga el producto en su mano. En Internet, el proceso queda revertido por días o semanas. Puesto que los consumidores son conscientes del mayor riesgo, están más dispuestos a pagar una prima a un comerciante con una gran reputación (de nuevo, el efecto de la dificultad de la comparación). Los compradores en la Red también tienen rentas superiores, lo que normalmente hace que la gente más ocupada sea menos sensible al precio (el efecto gasto). Por tanto, incluso si los

(Continúa)

(Continúa)

compradores de la Red son más sensibles al precio para las mismas marcas cuando compran en la Red, es probable que tengan una preferencia por las marcas de alta calidad y precio superior.

Por último queda la cuestión, no menos importante, del valor. La investigación demuestra que la mayoría de la gente que compra en Internet no obtiene un precio mejor, sino que tiene una experiencia de compra más cómoda y/o una mayor posibilidad de elección de productos.

En al menos un mercado (mayoristas de coches de ocasión), los concesionarios de coches pagan precios superiores *online* por los coches de ocasión que en las subastas, a pesar de que tienen la posibilidad de comprar de ambas formas*. El coste de tener que acudir a la subasta cada semana para pujar por tantos automóviles como se pueden ver cada semana *online* sería prohibitivo. Puesto que el coste de acudir a la página web con más frecuencia es mucho menor que el coste de desplazamiento hasta la subasta, los concesionarios pueden comprar también menores cantidades con más frecuencia a medida que surja la necesidad de reponer en sus inventarios cada modelo. Así pues, los concesionarios pueden visitar una página web para comprar un coche cada vez, mientras que tienen que juntar las compras para justificar el desplazamiento hasta la subasta. Además, la posibilidad de ver de forma efectiva en términos de costes más coches con más frecuencia, permite a los concesionarios adquirir coches que satisfagan más las demandas de su mercado local. Los ahorros resultantes en cuanto a costes de adquisición y de mantenimiento del inventario, combinados con la posibilidad de adquirir coches que se ajusten más a las necesidades de su mercado local, son razones suficientes para justificar los mayores precios.

Así pues, ¿qué podemos inferir de todo lo anterior? Existe una serie de escenarios lógicos:

1. Los productos con marca vendidos en la Red tienen más posibilidades de ganar cuota de mercado y/o de incluir una prima en el precio, que cuando se venden en las tiendas tradicionales, porque la marca es más importante para determinar la calidad en el ciberespacio, donde no se puede observar el producto directamente.

2. Los comerciantes de Internet con una reputación reconocida (incluso los que también tienen tiendas tradicionales de cemento y ladrillo) tienen más posibilidades de aumentar su cuota respecto a los comerciantes sin marca, dados los mayores riesgos que hay al comprar en la Red.

3. Cuando un comerciante de la Red con un nombre reconocido sólo compite con vendedores tradicionales de tiendas de cemento y ladrillo, el comerciante de Internet debería poder cobrar precios superiores, dada la mayor comodidad de comprar por la Red. Sin embargo, los comerciantes de Internet con marcas conocidas pero en mercados virtuales muy competitivos pueden verse obligados a cobrar precios *menores* que los del mundo físico, porque los comerciantes con marca son más sustituibles entre sí en el mundo virtual que en el mundo físico. Sears, JCPenny, Wal-Mart y Kmart pueden visitarse virtualmente en menos tiempo que el que se tarda en acudir físicamente a sus tiendas. No hay un valor de diferenciación asociado con el hecho de ser el comerciante que está físicamente más cerca del consumidor.

4. En los casos en los que es posible ofrecer un mejor servicio en la Red, los mejores comerciantes pueden crear una experiencia de compra virtual única, que hace que la compra sea más fácil o más rápida que en otros lugares (el efecto del coste del cambio). En este caso, esos comerciantes pueden lograr una lealtad igual en valor a la lealtad creada en el mundo físico por razones de localización. Por ejemplo, Amazon.com utiliza el historial de compra

(Continúa)

(Continúa)

de sus clientes para ayudarles a encontrar productos que les pueden gustar, y para hacer que sus compras sean tan rápidas y fáciles como sea técnicamente posible.

Aunque la Red aumentará la competencia a escala minorista, probablemente sea una buena noticia para los fabricantes de marca. Sabemos, por las investigaciones, que los comerciantes que compiten en precios tienen más posibilidades de competir con marcas bien conocidas**. ¿Por qué? Porque las reducciones de precios de las marcas más conocidas tendrán un mayor efecto porcentual sobre las ventas. La razón de este fenómeno es que las marcas permiten a los consumidores comparar la calidad de los distintos proveedores con más facilidad. Un collar de perlas Mikimoto, o un par de zapatillas deportivas Reebok, son iguales independientemente de dónde se compren. Por tanto, el precio menor será el mejor. Pero la calidad de un collar de perlas sin marca o de un par de zapatillas sin marca puede variar mucho entre dos proveedores, por lo que la Red impide una comparación fácil. Por tanto, cuando se ofrece un producto sin marca a un precio menor, es más probable que los consumidores duden de su calidad relativa (el efecto calidad-precio) y, por tanto, es menos probable que se sientan atraídos por la oferta.

---

* Patrick McKeown, Richard Watson, y George Kingham, "Electronic Commerce and Pricing", Universidad de Georgia, Terry College of Business, working paper, Atenas, GA (2000).

** Robert L. Steiner, "Does Advertising Lower Consumer Prices?" *Journal of Marketing*, 37 (octubre de 1973), págs. 19-26; Paul W. Farris y Mark S. Albion, "The Impact of Advertising on the Price of Consumer Products", *Journal of Marketing*, 44 (verano de 1980), págs. 17-35; Paul W. Farris, "Advertising's Link with Retail Price Competition", *Harvard Business Review*, 59, 1 (enero-febrero, 1981), págs. 40, 42, 44; Mark S. Albion, *Advertising's Hidden Effects: Manufacturers' Advertising and Retail Pricing* (Boston: Auburn House, 1983), págs. 185, 199-200.

Los compradores son más sensibles al precio de un producto cuando está fuera de la gama que consideran "justa" o "razonable", dado el contexto de la compra[23]. Pero, ¿qué es justo? Los directivos deben observar que el concepto de justicia parece no estar relacionado en absoluto con las cuestiones de oferta y demanda[24]. Está relacionado con las percepciones del beneficio del vendedor, pero no totalmente. Las empresas petrolíferas han sido acusadas a menudo de extorsión, incluso cuando sus beneficios están por debajo de la media. Por el contrario, las formas de ocio más comunes (por ejemplo, Disney World, o las loterías públicas) son muy rentables y caras, pero sus precios no son objeto de críticas generalizadas.

Las últimas investigaciones parecen indicar que la percepción de lo que es justo es más subjetiva, y por tanto más manejable, de lo que uno podría pensar. Al parecer, los compradores empiezan infiriendo cuál es el margen probable del vendedor en función de lo que esperan que haya ganado el vendedor anteriormente, o respecto a lo que ganan otros en contextos de compra análogos. El efecto del margen sobre la justicia queda muy mitigado, sin embargo, por otro factor: el motivo que se infiere que tiene el vendedor. Si se explica la acción con un "buen" motivo (por ejemplo, el deseo de financiar un seguro médico para los empleados, o de financiar mejoras de los servicios ofertados), esto hace que el precio sea más aceptable que un "mal" motivo (por ejemplo, aprovechar un exceso de demanda en el mercado para aumentar los beneficios de los accionistas). Finalmente, la investigación indica que las empresas con buena reputación (por ejemplo, Disney)

tienen muchas más posibilidades de recibir el beneficio de la duda sobre si sus decisiones de fijación de precios tienen buenos motivos subyacentes que las que tienen una mala reputación (por ejemplo, las empresas petrolíferas), cuyas motivaciones se consideran probablemente dudosas[25].

Esta investigación es coherente con el fenómeno observado en investigaciones anteriores: el que se considere que un precio es justo o no es coyuntural. En un experimento que ya es famoso, se pidió a la gente que imaginara que estaba tumbada en la playa, sedienta, y deseando tomarse su cerveza favorita. Un amigo que está paseando por las tiendas cercanas traerá una cerveza si el precio no es muy elevado. Se pidió a cada persona que especificara la cantidad máxima que pagaría (sin saber que se había dicho a la mitad que el amigo acudiría a un "hotel de lujo", y a la otra mitad que el amigo acudiría a una "pequeña tienda de barrio"). Aunque estos individuos no iban a visitar la tienda (ni iban a disfrutar de sus instalaciones), el precio medio aceptable para los que esperaban que la cerveza proviniera del hotel (2,65$) era drásticamente superior al precio medio aceptable para los que esperaban que se comprara en la tienda de barrio (1,50$)[26].

Finalmente, las percepciones sobre la justicia parecen relacionadas con el hecho de que el precio se pague para mantener el nivel de vida anterior (el precio se paga para evitar una pérdida) o para conseguir algo más (el precio se paga para obtener una ganancia). Los productos necesarios para mantener el nivel de vida actual son percibidos rápidamente como "necesidades", aunque la humanidad haya sobrevivido sin esos productos la mayor parte de su historia. Normalmente, se considera injusto cobrar un precio elevado por una "necesidad". La gente se opone a los precios de los medicamentos imprescindibles, porque consideran que no tendrían que pagar por gozar de una buena salud. Al fin y al cabo, estaban sanos el año pasado sin tener que pagar por la consulta y los medicamentos. ¿Por qué tendrían que pagar ahora por tener buena salud? Tienen una reacción parecida ante aumentos del alquiler. Sin embargo, estas mismas personas pueden comprar un coche nuevo, joyas, o unas vacaciones, sin oponerse jamás a precios igualmente elevados o a subidas de precios. Lo que diferencia estos gastos es que un precio elevado simplemente reduce la cuantía de la ganancia (la calidad del coche, el tamaño del diamante, o la duración de las vacaciones) que se puede obtener, en vez de reducir la calidad de vida que el comprador ha llegado a percibir como "necesaria"[27].

Afortunadamente, se pueden manejar las percepciones sobre lo que es justo. Las empresas que tienen que ajustar sus precios con frecuencia para reflejar la oferta y la demanda, o para diferenciar a compradores con distintas sensibilidades a los precios, tienen mucho cuidado en fijar un precio "normal" al nivel más alto posible, en vez de hacerlo al nivel medio o más común. Esto les permite ofrecer "descuentos" cuando es necesario promocionar el producto durante un bajón de la demanda (un "buen" motivo) en vez de tener que aumentar el precio cuando la demanda es fuerte (un "mal" motivo)[28]. Análogamente, los caseros aumentan el alquiler al tiempo que anuncian las mejoras que están realizando, y las empresas aumentan los precios con más éxito cuando están lanzando un nuevo producto. Finalmente, la mayoría de las grandes empresas que valoran su reputación y sus relaciones actuales dejan pasar las oportunidades de explotar los excesos de demanda (por ejemplo, aumentando los precios durante las Navidades, cuando hay exceso de demanda de un juguete).

El efecto marco

El anterior análisis sobre el mayor rechazo a los precios y a las subidas de precios de "necesidades" deriva de diversas investigaciones, denominadas *teoría de la perspectiva*, la cual tiene importantes consecuencias para gestionar la sensibilidad al precio[29]. La idea esencial de la teoría de la perspectiva es que la gente "enmarca" las decisiones de compra como un conjunto de pérdidas y ganancias. Es más, la forma en que enmarcan dichas decisiones afecta al atractivo que encuentran en cada elección. El *efecto marco* afirma que los compradores son más sensibles al precio cuando perciben que el precio es una "pérdida", más que una "ganancia" perdida, y que son más sensibles al precio cuando se paga por separado y no como parte de un conjunto.

Para ilustrar este efecto, pregúntese a cuál de las dos siguientes gasolineras acudirá (suponiendo que considera que ambas marcas son igual de buenas y que pagaría su compra de la misma forma en cualquier gasolinera):

- *Gasolinera A*: vende la gasolina a 1,6$ por litro y ofrece un descuento de 0,10$ por litro si el comprador paga en efectivo.
- *Gasolinera B*: vende la gasolina a 1,5$ por litro, y cobra 0,1$ adicionales si se paga con tarjeta de crédito.

Por supuesto, el coste económico de adquirir la gasolina en ambas gasolineras es idéntico. Sin embargo, la mayoría de la gente considera que la oferta de la gasolinera A es más atractiva que la de la B. ¿Por qué? Porque la incomodidad psicológica asociada con comprar en la gasolinera A (con un descuento) es menor que la asociada a la compra en la gasolinera B (con un coste adicional).

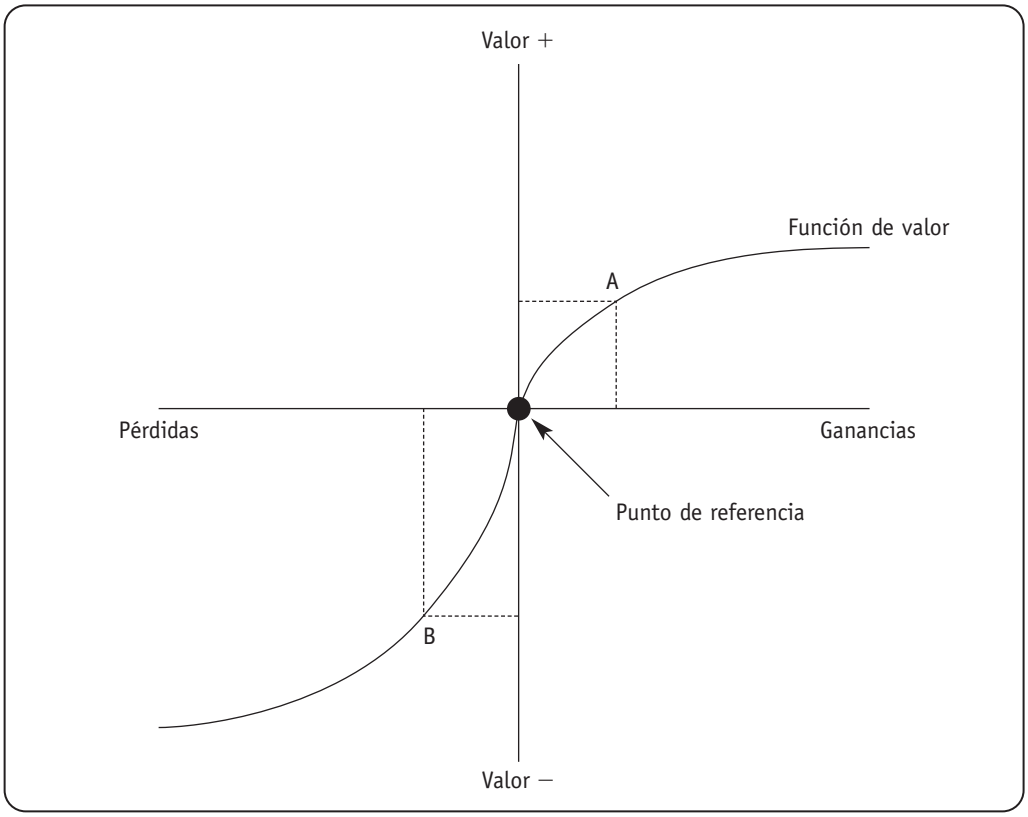
La razón de esta diferencia, según la teoría de la perspectiva, es que cuando se evalúa una transacción, *la gente da más importancia a las "pérdidas" que a las "ganancias" de igual valor*. Esto implica, por ejemplo, que los compradores de un supermercado que descubrieran que los productos que representan la mitad de sus gastos tienen un precio superior al esperado en un 10 por ciento, y que la otra mitad tiene un precio un 10 por ciento inferior al esperado, no serían indiferentes ante el cambio. En términos netos, considerarían que este cambio es rechazable, porque la satisfacción obtenida con los descuentos no sería tan grande como la insatisfacción generada por las subidas, incluso si fueran iguales en términos monetarios. Además, *tanto las ganancias como las pérdidas de una transacción individual están sujetas, de forma independiente, a rendimientos decrecientes. Esto significa, por ejemplo, que el aumento de un precio un 20 por ciento es menos de dos veces tan rechazable como el aumento del precio en un 10 por ciento.*

El Cuadro 4-8 muestra gráficamente los supuestos de la teoría de la perspectiva. Las líneas del gráfico que relacionan el valor con las ganancias y pérdidas son parecidas al concepto de "función de utilidad" de la teoría económica excepto en una cuestión: sólo se centran en los cambios a partir del nivel base de propiedad o consumo. La pendiente de la línea en el cuadrante inferior izquierdo de "pérdidas" es mayor que la pendiente en el cuadrante superior derecho de "ganancias", e ilustra la observación de que las pérdidas son más importantes que las ganancias de igual valor. La curvatura de las líneas ilustra la observación de los rendimientos decrecientes: la misma cuantía de ganancia o

pérdida tiene un impacto menor sobre el valor cuando se añade a otras ganancias o pérdidas asociadas a la decisión.

CUADRO 4-8

Función de valor de la teoría de la perspectiva



Dados estos supuestos, se puede explicar la preferencia habitual hacia la oferta de la gasolinera A respecto a la B. La incomodidad asociada al 0,1$ adicional del precio de la gasolinera A queda minimizada al combinarla con el precio de 1,5$, que ya resulta incómodo: la evaluación negativa de un precio adicional está sujeta a los rendimientos decrecientes. Sin embargo, el descuento por pagar en efectivo constituye por sí solo una ganancia. Por el contrario, en la gasolinera B, el ahorro de 0,1$ en el precio está sujeto a los rendimientos decrecientes, mientras que el coste adicional por pagar con tarjeta de crédito constituye por sí solo una pérdida. Puesto que se da más importancia a las pérdidas que a las ganancias, la oferta de la gasolinera B es menos atractiva.

Se han sugerido muchas implicaciones para el marketing de la teoría de la perspectiva, que parecen coherentes tanto con la observación casual como con la investigación controlada[30]:

- Para que se rechacen menos los precios, hay que hacer que sean considerados como costes de oportunidad (ganancias perdidas), en lugar de como gastos de bolsillo. Los bancos suelen devolver los costes de las cuentas corrientes si se mantiene un saldo mínimo. Incluso cuando los intereses perdidos por los fondos depositados en la cuenta corriente superan el gasto de mantenimiento de la cuenta, la mayoría de la gente prefiere mantener el saldo mínimo para no pagar los gastos.
- Cuando el producto se vende a distintos precios a distintos consumidores y en diferentes momentos, hay que poner en la lista de precios el precio más alto y ofrecer a la mayoría de la gente descuentos. Este tipo de fijación de precios es tan común que lo damos por sentado. Por ejemplo, los *college* estadounidenses sólo cobran a una pequeña proporción de alumnos sus precios oficiales publicados en las tarifas, y conceden descuentos a todos los demás (los conocidos *scholarships*). Para los que pagan el precio completo, el no obtener un mayor descuento (una ganancia perdida) les parece menos rechazable que si se les pidiera que pagaran una prima porque no son estudiantes estrella, atletas, o buenos negociadores.
- Separar las ganancias y juntar las pérdidas. Muchas empresas hacen ofertas consistentes en muchos productos y servicios individuales. Por ejemplo, una imprenta no sólo imprime folletos, sino que ayuda en tareas de diseño, elección de colores, programación de tareas para cumplir los plazos del cliente, etc. Para maximizar su valor percibido, el vendedor debe identificar cada producto o servicio independientemente (separando las ganancias). Sin embargo, en vez de pedir al comprador que tome decisiones de gasto independientes, el vendedor debe identificar las necesidades del comprador y ofrecer un paquete con un solo precio para satisfacer dichas necesidades (juntar las pérdidas). Si el comprador se opone al precio, el vendedor puede suprimir un servicio, lo que provocará que parezca que la desaparición del servicio es una "pérdida", por lo que resultará difícil renunciar a él.

Cualquiera que piense únicamente en términos de valores económicos objetivos, considerará que estos principios son muy rebuscados. Se puede alegar que los compradores podrían pensar fácilmente en las mismas elecciones con combinaciones totalmente distintas de "ganancias" y "pérdidas". Esto es precisamente lo que afirman los defensores de la teoría de la perspectiva. Existen muchas formas distintas para enmarcar las mismas transacciones, y cada una de ellas implica un comportamiento diferente. Los investigadores han presentado a los sujetos de una investigación muchas elecciones objetivamente idénticas, cambiando únicamente el marco de presentación. Han descubierto que al cambiar el modo como se le plantea a la gente la elección en términos de "ganancias" y "pérdidas" de forma coherente, cambian las elecciones que hacen.

Gestión de las percepciones del valor y de la sensibilidad al precio

La formulación de todas las estrategias de fijación de precios debería partir de un análisis directivo de las percepciones del valor y de la sensibilidad al precio. Existen tres razones por las que hay que llevar a cabo semejante análisis, incluso si lo que uno quiere en última instancia es evaluar la sensibilidad al precio de forma más cuantitativa (lo que se ana-

liza en el Capítulo 13). Primero, porque el análisis directivo puede identificar los segmentos de mercado que tienen probabilidades de tener distintas sensibilidades al precio. Esto es necesario no sólo para formular la estrategia de segmentación (con distintos productos, canales, y opciones de compra) que captura el distinto valor en cada segmento, sino también para desarrollar mediciones cuantitativas válidas de la sensibilidad al precio de cada segmento. En segundo lugar, el análisis directivo indica la gama de precios en la que la empresa puede enmarcar el precio de su producto, lo que permite así diseñar encuestas o experimentos que se centran únicamente en las diferencias de precios en ese intervalo. Así, un buen análisis directivo puede aumentar la precisión, al tiempo que reduce el coste de otros análisis del mercado más formales.

El tercer factor, y el más importante, es que los directivos tienen que analizar la sensibilidad al precio del comprador para determinar hasta qué punto pueden influir en ella de forma eficaz. La estrategia de fijación de precios ha padecido durante demasiado tiempo el supuesto de los economistas de que existe una definición fija de la curva de demanda como la relación entre el precio y el volumen de compra.

La sensibilidad al precio es únicamente una preferencia, no una ley natural. Si los políticos adoptaran la misma actitud derrotista de muchos investigadores del mercado, dejarían de hacer campañas electorales desde el momento que supieran que están por detrás del líder en un porcentaje superior al margen de error de la encuesta. Por el contrario, lo que hacen es averiguar *por qué* la gente prefiere al competidor líder. Buscan tanto malentendidos sobre las posiciones del candidato, como creencias sobre cuáles son las cuestiones más importantes. A continuación, inician una campaña para cambiar esos malentendidos y esas creencias. Los empresarios deberían hacer exactamente lo mismo cuando tienen una proposición de valor creíble que justifica los precios que los consumidores no están dispuestos a pagar inicialmente. (El Apéndice 4B resume las cuestiones que deberían revisar e intentar resolver los directivos antes de desarrollar una estrategia de fijación de precios y/o estimar formalmente el volumen de la reacción a un cambio del precio.)

Segmentación para comunicar y ofrecer valor

Un análisis directivo eficaz sobre la sensibilidad de precios revelará casi siempre múltiples segmentos en un mercado. Algunos consumidores son conscientes de sus alternativas; otros no. Algunos consumidores asignan un gran valor a la diferenciación exclusiva de una marca; otros la consideran inútil en el mejor de los casos. Algunos consumidores pagan de su bolsillo todos los costes; otros pueden trasladar parte a un tercero. Estas diferencias de percepción afectan a cómo utilizan los consumidores la información sobre el precio y el valor cuando toman una decisión. La comprensión de estas diferencias es esencial para fijar estrategias eficaces de comunicación del valor y de fijación de precios.

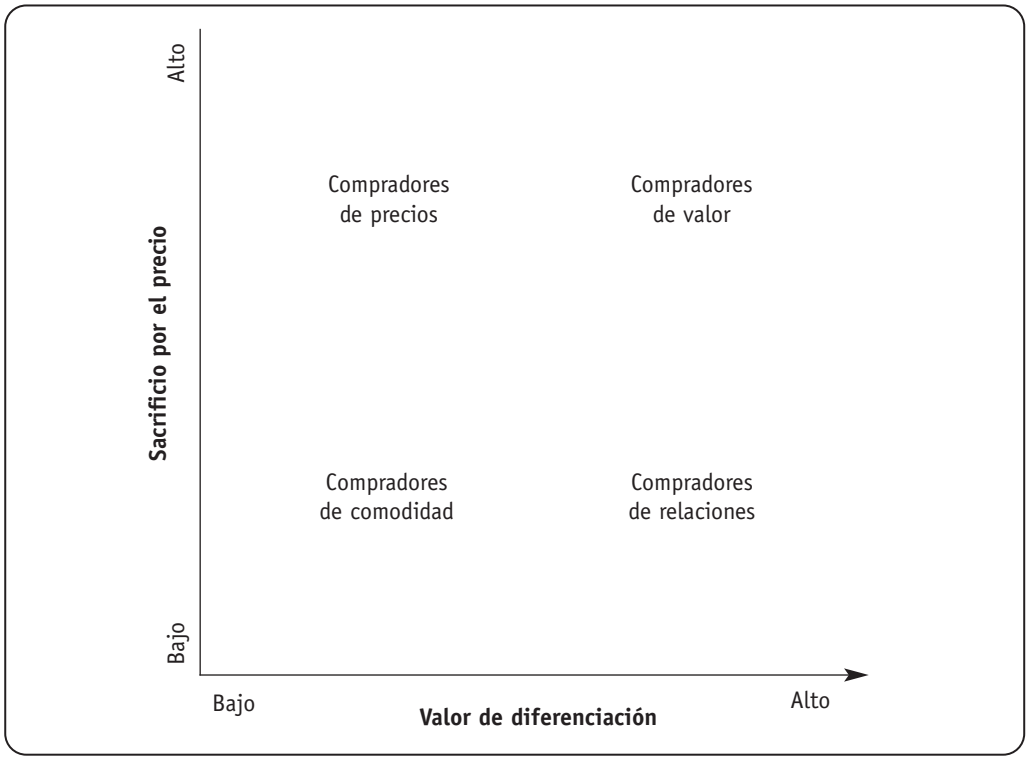
La segmentación del mercado en función de los factores determinantes de la sensibilidad al precio descritos anteriormente, revela más diferencias entre los consumidores, y es por tanto más útil que la simple distinción que se hace normalmente entre "el segmento sensible al precio" y "el segmento sensible a la calidad". Para ilustrarlo, hay que dividir los factores que influyen sobre la sensibilidad al precio en los que afectan al *valor percibido de las diferencias del producto* entre los proveedores, y los que afectan al *sacrificio percibido en el precio*. El precio de referencia utilizado por el consumidor, la dificultad

de la comparación, la importancia del beneficio final a la que contribuye el producto, el coste del cambio, y el efecto del precio sobre las percepciones de la calidad, afectan al valor percibido de la diferenciación. La cuantía del gasto, la proporción del coste sobre el beneficio final que aporta el producto, la justicia percibida del precio, y el marco del precio como ganancia o como pérdida, afectan al sacrificio percibido en el precio.

Cuando se evalúa a los consumidores en función de estas dos dimensiones, se obtienen cuatro segmentos distintos representados en el Cuadro 4-9[31]. En la esquina superior izquierda se encuentran los compradores que intentan comprar al menor precio que ofrezca un nivel *mínimo* de calidad aceptable, como el que pueden ofrecer muchas marcas o proveedores. Estos *compradores de precios* no tienen en cuenta los intercambios de características por ventajas, y no se les puede convencer de que paguen más por el valor añadido exclusivo de las características y servicios adicionales, o de la reputación del proveedor. Consideran, a partir de sus experiencias anteriores, que saben lo que necesitan y lo que vale la pena pagar. Por tanto, anuncian esas necesidades, normalmente solicitando "especificaciones" concretas, y juegan con las ofertas de precios para conseguir las especificaciones que buscan. Cuando viajan, son los que utilizarán Priceline.com, aceptando cualquier compañía aérea u hotel que satisfaga sus criterios mínimos a cambio de un precio excelente. Cuando hacen la compra semanal, comprueban los anuncios de los periódicos y van a las

CUADRO 4-9

Segmentación de los consumidores en función de su percepción del valor



tiendas en las que pueden conseguir las mejores ofertas de la semana. En los casos de una compra industrial, utilizan páginas web de subastas como Freemarkets.com. No están interesados en recibir llamadas de ventas o información promocional, puesto que ya han concluido que evaluar la diferenciación de los proveedores con un precio más elevado es una pérdida de tiempo; nunca se les va a convencer para que paguen más.

En la esquina inferior derecha se encuentran los *compradores de relaciones*, que ya tienen una fuerte preferencia hacia una marca, en función de la reputación exclusiva del proveedor o de su experiencia anterior con la marca. Al igual que los compradores de precios, no creen que valga la pena la evaluación seria de las alternativas. Si el precio de su marca preferida no queda por encima de lo que consideran un intervalo razonable, la comprarán sin evaluar las alternativas potenciales. Sólo la pérdida de confianza en su proveedor preferido les hará considerar seriamente otras alternativas. Los compradores empresariales pueden pedir ofertas competitivas, y los consumidores podrán comprobar los precios de la competencia, pero sólo para ver si el diferencial de precios ha aumentado lo suficiente como para justificar un estudio más detallado. En el caso de los que viajan, son las personas que especificarán su compañía aérea preferida. Para las compras semanales, acuden al mismo supermercado todas las semanas, sin molestarse en comprobar la publicidad.

Aunque se suele pensar que estos dos segmentos son los dos extremos de una línea continua entre precio y calidad, el cuadro revela claramente otros dos segmentos que no se ajustan a esa visión lineal de los mercados. A muchos consumidores les preocupa lo suficiente pagar más de lo que tienen que pagar (como ocurre con el comprador de precios) y conseguir todo lo que quieren (como al comprador de relaciones), de forma que invertirán tiempo y esfuerzos para evaluar las alternativas cada vez que van a comprar. En algunas ocasiones, comprarán una marca relativamente cara, pero sólo tras comprobar cuidadosamente los precios y características de las alternativas, y concluir que el valor añadido vale el coste añadido. Estos *compradores de valor* están representados en la esquina superior derecha del Cuadro 4-10. Probablemente lean *Consumer Reports*, OCU, Compra Maestra, o revistas especializadas antes de comprar un coche o un electrodoméstico. Cuando viajan, probablemente buscan en Internet todas las combinaciones posibles de tarifas, compañías aéreas y fechas de viajes, hacen una programación detallada, y después se torturan con las múltiples elecciones hasta que encuentran la mejor combinación de precios y de las demás características que buscan. En el caso de los compradores empresariales, invierten un tiempo considerable para evaluar en detalle las características de todas las alternativas, y buscan aquellos vendedores que les ayudan a definir sus necesidades y ver las distintas elecciones posibles.

Sus opuestos, los que se representan la esquina inferior izquierda, son *compradores de comodidad o conveniencia*. A estos compradores no les preocupan demasiado las diferencias entre marcas (cualquier marca vale), y tampoco les importa demasiado el precio como para comparar los distintos precios de los diferentes proveedores antes de hacer una compra. Por tanto, compran lo que está disponible con más facilidad, minimizando la búsqueda y la evaluación de precios y características. Este comportamiento es frecuente cuando lo esencial es el tiempo (tal vez necesite a un fontanero o un remolque con urgencia), o cuando el gasto es demasiado pequeño como para que valga la pena perder tiempo para ahorrar dinero. Las tiendas de barrio buscan a los que hacen compras pequeñas y están dispuestos a pagar una prima para minimizar el tiempo o el esfuerzo necesario para hacer la compra.

Si una empresa quiere atender de forma rentable a múltiples segmentos, debe hacerlo con múltiples estrategias, que suelen implicar variedad en cuanto a productos, redes de distribución, diferenciación de servicios, y diferencias de precios. El reto al que se enfrentan es que, en la mayoría de los casos, estos segmentos no están conformados necesariamente por consumidores distintos, sino más bien por ocasiones de compra distintas. La misma persona puede ser un cliente leal de una agencia de viajes cuando viaja por negocios, y un comprador de valor cuando se va de vacaciones con su familia. Probablemente compra medicinas sin receta en una farmacia, pero compra las aspirinas en la tienda de la esquina cuando tiene un dolor de cabeza inesperado. Muchas empresas compran cantidades importantes al gran minorista, pero siguen teniendo cuenta abierta en el centro de distribución local para las compras imprevistas.

La segmentación de precios no implica que las empresas deban limitar sus mercados y su crecimiento a un único segmento. Sin embargo, sí deben tener múltiples productos, canales de distribución y mensajes cuando atienden a múltiples segmentos. Pella, un fabricante de ventanas y puertas hechas a mano para casas de diseño caras, vende sus productos exclusivamente a través de sus propios distribuidores. Sin embargo, también tiene una línea con precios reducidos, diseñada para atraer a los compradores de valor. Esa línea también tiene una elevada calidad, pero existen menos formas y tamaños. Estas series "de cadena" se venden en tiendas de bricolaje sin el respaldo del diseño de los distribuidores de Pella, a unos precios que son entre un 12 y un 20 por ciento inferiores a los de la gama alta. Esta estrategia favorece a Pella, puesto que la demanda de sus ventanas de precios reducidos es menos cíclica que la demanda de ventanas personalizadas.

Resumen

Aunque el precio suele ser más importante para el vendedor que para el comprador, el comprador puede no obstante rechazar cualquier oferta de precios que sea superior a su disponibilidad a pagar. Las empresas que no se dan cuenta de este hecho y fijan sus precios exclusivamente en función de sus necesidades internas, no suelen conseguir explotar todo su potencial de beneficios. Una estrategia de fijación de precios eficaz exige comprender perfectamente el valor que tiene el producto para los compradores. Esto suele exigir un análisis para estimar el valor económico del producto. Sin embargo, para la mayoría de los productos, la estimación del valor económico™ no puede capturar totalmente el papel del precio en una decisión particular. La mayoría de los consumidores no se ajusta a la imagen del "comprador económico" totalmente informado, que siempre busca el mejor valor del mercado independientemente del esfuerzo necesario. El análisis debe superar rápidamente el del valor económico para abarcar otros factores que determinan las decisiones de compra. Finalmente, se integra esta información para determinar segmentos del mercado, no sólo en función del valor, sino también de cómo perciben y gestionan los consumidores el proceso de hacer elecciones entre precio y valor. La estrategia de fijar precios por segmentos se aplica diseñando políticas de fijación de precios, políticas de productos, comunicaciones del valor, y estrategias de ventas particularizadas para atraer a cada segmento del mercado a los que quiere llegar la empresa. (El Capítulo 8, que trata sobre las ventas y la negociación en función del valor, y el Capítulo 9, donde se ve la fijación de precios por segmentos, abarcan estas cuestiones con más detalle).

APÉNDICE 4A

Economía de la sensibilidad al precio

Hasta ahora, hemos hablado de la sensibilidad al precio sin definirla de forma operativa. Hay dos vertientes de la sensibilidad al precio: una relativa a la decisión sobre *la marca* que se va a comprar, y otra relativa a la decisión del comprador sobre *cuánto* va a comprar. Nos referimos a la primera como la *elasticidad de la elección de marca*, y a la segunda como la *elasticidad primaria de la demanda*. Ejemplo: si el precio de la Coca-Cola aumenta, la demanda de Coca-Cola disminuirá. Los individuos que tienen una fuerte preferencia por Coca-Cola pueden seguir comprando Coca-Cola si sube el precio, pero puede que reduzcan la cantidad que consumen cada semana. Sin embargo, otras personas no cambiarán su demanda primaria por la categoría, pero se pueden pasar a una marca de Cola más barata. Evidentemente, las ventas totales de una marca dependen de estos dos tipos de elasticidad, por lo que es importante diferenciarlas. Por ejemplo, si los competidores igualan su recorte de precios, probablemente tenga que confiar en que se produzcan cambios de la demanda primaria para poder justificar su decisión.

La medida de la sensibilidad agregada al precio que suelen utilizar los analistas de precios se llama *elasticidad precio*. Es la variación porcentual de las ventas unitarias del producto provocada por una determinada variación porcentual del precio:

$$E = \frac{\%\text{ de variación de las ventas unitarias}}{\%\text{ de variación del precio}}$$

E, la elasticidad de la demanda, suele ser una cifra negativa, puesto que los cambios positivos del precio (los aumentos de precios) suelen provocar caídas de las ventas, y los cambios negativos del precio (las reducciones de precios) suelen generar aumentos de las ventas. Cuanto mayor sea el valor absoluto de *E*, más "elástica" será la demanda; cuanto menor sea su valor, la demanda será más "inelástica".

Hemos introducido ya este concepto en el Capítulo 3, cuando calculábamos la variación porcentual de las ventas umbral necesaria para que la variación del precio fuese rentable. La cifra resultante dividida por el cambio porcentual del precio es, de hecho, la elasticidad mínima necesaria para justificar una reducción del precio, o la elasticidad máxima tolerable para justificar un aumento del precio. Por tanto, si calculamos que la variación de ventas necesaria para justificar un aumento del precio del 10 por ciento no puede ser superior a – 25 por ciento, estamos diciendo que la variación del precio no será rentable si la elasticidad es inferior a – 2,5. Cuando se analizan los cambios de precios concretos, se puede convertir la elasticidad en variaciones esperadas de las ventas unitarias multiplicando sencillamente por el cambio porcentual de precio que estamos analizando. El cálculo porcentual del umbral nos permite analizar la rentabilidad de un cambio de precio sin esperar que los directivos "conozcan" con precisión cuál es, de hecho, su curva de demanda. Este procedimiento, al contrario, requiere mucha menos información;

es decir, un juicio de valor sobre si la elasticidad real de un cambio de precio concreto superará o quedará por debajo del nivel necesario.

El Cuadro 4A-1 ofrece las elasticidades medias de precios, desagregadas entre la elasticidad de la elección de la marca y la elasticidad primaria de la demanda, para las promociones de precios en distintas categorías de productos de venta en supermercados. Los trabajos del autor confirman el trabajo anterior que indicaba que la elasticidad al precio de promoción está mucho más determinada por los cambios de marca que por los cambios de las cantidades adquiridas[32]. Cuando aumentaba la cantidad adquirida en relación con los productos no alimentarios, era el resultado de compras con antelación, y no de un mayor consumo. En algunas categorías de alimentos había un efecto relativamente pequeño, pero estadísticamente significativo, del precio de promoción sobre la cantidad adquirida[33].

CUADRO 4A-1

Estimaciones de la elasticidad media para las variaciones del precio de promoción

Categoría	Media total (varianza)	Media de la elección de marca (varianza)	Media de la demanda primaria (varianza)
Bacon	− 1,57 (0,078	− 1,25 (0,216)	− 0,323 (0,143)
Margarina	− 2,34 (0,003)	− 2,22 (0,064)	− 0,121 (0,051)
Mantequilla	− 1,98 (0,004)	− 1,24 (0,075)	− 0,744 (0,382)
Helado	− 2,58 (0,004)	− 1,89 (0,206)	− 0,681 (0,319)
Servilletas de papel	− 4,74 (0,061)	− 4,00 (0,179)	− 0,742 (0,136)
Azúcar	− 4,60 (0,026)	− 4,03 (0,498)	− 0,566 (0,243)
Detergente líquido	− 5,66 (0,600)	− 3,95 (0,704)	− 1,707 (0,616)
Café	− 3,06 (0,049)	− 1,65 (0,060)	− 1,412 (0,061)
Refrescos	− 3,09 (0,066)	− 2,66 (0,108)	− 0,423 (0,091)
Toallitas de baño	− 4,66 (0,214)	− 3,85 (0,308)	− 0,807 (0,228)
Patatas fritas	− 3,38 (0,046)	− 2,50 (0,089)	− 0,878 (0,071)
Suavizantes	− 5,28 (0,097)	− 4,08 (0,128)	− 1,193 (0,210)
Yogur	− 1,92 (0,069)	− 1,57 (0,084)	− 0,348 (0,133)

David Bell, Jeongwen Chiang, y V. Padmanabhan, "The Decomposition of Promotional Response: An Empirical Generalization", *Marketing Science,* 18(4) (otoño de 1999).

Hay pocas reglas sencillas que se puedan utilizar para predecir las elasticidades precio relativas sin estudiar los factores que determinan la sensibilidad al precio en una determinada categoría de productos. Sin embargo, existe una regla sencilla que suele ser fiable para las diversas categorías de productos: las elasticidades precio del conjunto del mercado suelen estar relacionadas con la cuota de mercado. Dentro de una clase de productos, y tras controlar las diferencias de precios relativos, las ventas de las marcas con

una cuota de mercado pequeña tienden a ser más sensibles al precio que las de las marcas con cuotas de mercado mayores. Aunque existen algunas pruebas de que las marcas con una gran cuota de mercado tienen una mayor cuota de consumidores leales[34], las diferencias de la lealtad de cada consumidor no son necesarias para que se produzca este efecto. Es más bien el resultado de una operación aritmética sencilla. Imagine una marca importante con una cuota de mercado del 80 por ciento, y una marca pequeña con una cuota de mercado del 20 por ciento. Para ambas, nueve de cada diez consumidores son leales a la marca. Si la empresa con una cuota pequeña reduce su precio para conseguir todos los consumidores que no son leales, puede aumentar sus ventas un 40 por ciento (8/20). Si la marca grande toma represalias y reduce sus precios para recuperar a todos los consumidores que no son leales a la marca, puede aumentar sus ventas un 14 por ciento (=10/72). La diferencia simplemente refleja el hecho de que están luchando por el mismo grupo de consumidores no leales, pero esos consumidores representan una proporción más pequeña de la clientela de la empresa grande.

APÉNDICE 4B

Preparación de un análisis directivo de la sensibilidad al precio

El análisis anterior de los factores que influyen sobre la sensibilidad al precio pretende ayudar a los directivos a mejorar sus juicios de valor, indicándoles los factores que tienen que tener en cuenta y cómo deben evaluarlos. El análisis directivo de la sensibilidad al precio debería ser un documento escrito que puede criticarse y mejorarse con el tiempo. Aunque el informe puede ser elaborado por una persona, debería reflejar los esfuerzos y juicios de todos los individuos de la empresa que están en una posición que les permite utilizar información o percepciones útiles. Cuando la información de las fuentes internas no es adecuada, la evaluación puede requerir una investigación del mercado. Esta investigación, en vez de limitarse a medir directamente la sensibilidad al precio, debería medir los factores subyacentes que influyen sobre ella: el conocimiento de alternativas, la confianza para hacer comparaciones entre marcas, el precio como proporción del coste total del beneficio final, la parte del coste sufragada por otros, etcétera. El análisis directivo se completa cuando se responde a cuestiones como las siguientes, sobre cada uno de los factores descritos en este capítulo:

1. Efecto del precio de referencia

- ¿Cuáles son las alternativas que los compradores (o segmentos de compradores) suelen conocer cuando hacen una compra?
- ¿Hasta qué punto son conscientes los compradores de los precios de esos productos alternativos?
- ¿Hasta qué punto se puede influir sobre las expectativas de precios de los compradores por la posición de una marca respecto a las demás alternativas, o por las alternativas que se le ofrecen?
- ¿Hasta qué punto pueden adelantar o retrasar las compras los compradores en función de sus expectativas sobre los precios futuros?

Para un producto de consumo, averiguar cuáles son las alternativas que tiene el comprador no suele exigir más que una visita o una encuesta telefónica a unos cuantos minoristas o distribuidores. Para un producto industrial, la identificación de las alternativas puede ser tan sencilla como anotar simplemente los productos mostrados en las ferias y preguntar si están disponibles en diversos lugares y para diversos usos. Los vendedores propios, los agentes de ventas propios, o los representantes del fabricante, también constituyen fuentes especialmente buenas para saber qué conocimiento tiene el comprador de las alternativas. Por ejemplo, un breve formulario que pide al vendedor que anote cada alternativa mencionada por el comprador durante una presentación de venta puede

ser una fuente de información barata y fiable. Finalmente, una encuesta que plantea preguntas como "¿cuántas marcas conoce de este producto?" puede ser una fuente de datos sobre el conocimiento de las alternativas.

La segunda parte de este esfuerzo implica estimar el conocimiento de los precios. ¿Conocen los compradores los precios de las alternativas? ¿Hay algunos segmentos de compradores que estén mucho más, o menos, informados que otros? ¿Cuál es el precio considerado normal por los compradores que no recuerdan precios concretos? ¿Cuál es el nivel de precios al que consideran que una determinada marca en este mercado es cara o barata?

2. Efecto de la dificultad de la comparación

- ¿Qué dificultad tienen los compradores para comparar las ofertas de los distintos proveedores?
- ¿Se pueden determinar las características del producto mediante la observación, o es necesario comprar el producto y consumirlo para saber lo que ofrece?
- ¿Qué proporción del mercado tiene una experiencia anterior positiva con nuestros productos? ¿Y con las marcas de la competencia?
- ¿El producto es muy complejo, exigiendo caros especialistas para evaluar sus características distintivas?
- ¿Se pueden comparar fácilmente los precios de los distintos proveedores, o están fijados para tamaños y combinaciones distintas que dificultan la comparación?

Las respuestas a estas preguntas suelen ser evidentes a partir de una simple observación de los compradores cuando toman decisiones de compra para una clase de productos. Por desgracia, la determinación del valor añadido que otorgan los compradores al producto a causa de su experiencia anterior es particularmente difícil. Un método consiste en referirse a productos análogos. Por ejemplo, en la industria farmacéutica existen muchas evidencias anteriores de que la prima del precio de las marcas conocidas de la mayoría de los medicamentos puede mantenerse sobre sus equivalentes genéricos. A medida que se crean nuevos medicamentos, el valor de una marca conocida puede ser inferido de otras categorías de medicamentos con el mismo nivel de riesgo. En ausencia de evidencia histórica sobre productos análogos, el directivo debe recurrir a un puro juicio a partir de su comprensión de la dificultad de obtener información y de los riesgos de probar productos, cuando se está dando valor a la experiencia anterior con la marca.

3. Efecto del coste del cambio

- ¿En qué medida ya han hecho inversiones los compradores (tanto monetarias como psicológicas) derivadas de su trato con un proveedor, y en qué medida tienen que volver a hacer esas inversiones si cambian de proveedor?
- ¿Cuánto tiempo están los compradores atados por esos gastos?

En la mayoría de los casos, se puede obtener esta información sin mucha dificultad preguntando, de manera formal o informal, a los compradores.

4. Efecto de la calidad-precio

- ¿Es importante que el producto tenga una imagen de prestigio?
- ¿Aumenta el valor del producto cuando su precio excluye a algunos consumidores?
- ¿Es desconocida la calidad del producto y hay pocas claves fiables para estimarla antes de comprarlo?

Resulta difícil responder a estas preguntas. Las encuestas realizadas por profesionales experimentados pueden dar respuestas, pero los compradores pueden no responder con franqueza a estas preguntas. En muchas ocasiones, la empresa debe fiarse de sus juicios en función de comparaciones con categorías de productos parecidas. Algunas veces, se realiza una investigación experimental para medir el precio como clave de la calidad.

5. Efecto gasto

- ¿Hasta qué punto son significativos los gastos de los compradores en términos monetarios absolutos (para los compradores empresariales) y como proporción de la renta (para los consumidores finales)?

Este efecto suele poder estimarse con bastante facilidad. Se pueden comprar datos detallados sobre muchos productos de consumo que muestran las tasas de consumo de las marcas en función de numerosas clasificaciones demográficas, incluyendo la renta. Las agencias gubernativas, la patronal, y las empresas privadas, recopilan datos sobre compradores de productos industriales. Cuando se utilizan directamente los productos industriales en la producción de los productos de la empresa compradora, los gastos totales se pueden inferir a menudo de los datos disponibles para el público. Una empresa puede realizar su propia encuesta telefónica o por correo a un precio razonable. Como último recurso, un estudio de ingeniería podría estimar los diversos costes de las manufacturas.

6. Efecto del beneficio final

- ¿Qué beneficios finales buscan los compradores en el producto?
- ¿Hasta qué punto son sensibles los compradores al coste del beneficio final?
- ¿Qué proporción del beneficio final representa el precio?
- ¿Hasta qué punto puede volver a situarse el producto en la mente de los consumidores en relación con un beneficio final a cuyo coste el comprador es menos sensible, o que tiene un coste total mayor?

Para evaluar la sensibilidad del comprador al coste del beneficio al que contribuye el producto, hay que analizar el beneficio respecto a los factores que influyen sobre la sensibilidad al precio. La determinación de la cuota del coste del beneficio que representa el coste del producto suele ser bastante directa. Para los productos industriales, la información se suele poder obtener directamente de los compradores, pero también se puede inferir de los datos públicos sobre ventas finales, y de un sencillo estudio de ingeniería del proceso de producción del comprador. Para los productos de consumo, obtener la información suele exigir una encuesta que pida a los consumidores que identifiquen otras compras de productos (por ejemplo, tarifas de vuelos, alquiler de coches y estancias en hoteles, o alquiler de equipos) que se han hecho al mismo tiempo que se compraba el pro-

ducto en cuestión (por ejemplo, un forfait para esquiar) necesario para obtener un determinado producto final (unas vacaciones en la nieve).

7. Efecto del coste compartido

- ¿El comprador tiene que pagar todo el coste del producto?
- Si no es así, ¿qué parte del coste tiene que pagar?

Las respuestas a estas preguntas se pueden obtener mediante encuestas formales o informales sobre políticas de reembolso de las empresas a partir de los análisis de la cobertura de los seguros, disponible en las aseguradoras, y de las publicaciones gubernamentales que explican el tratamiento de los gastos para desgravar impuestos.

8. Efecto justicia

- ¿Cómo se compara el precio actual del producto con los precios que ha pagado la gente anteriormente por los productos de esta categoría?
- ¿Qué esperan pagar los compradores por productos análogos en otros contextos de compra parecidos?
- ¿Perciben los consumidores el producto como una "necesidad", o como una compra discrecional?

Las respuestas a estas preguntas se infieren fácilmente de encuestas formales o informales.

9. El efecto marco

- ¿Consideran los consumidores que el precio es algo que tienen que pagar para evitar una perdida, o para conseguir una ganancia?
- ¿Se paga el precio como parte de un coste mayor, o es un coste independiente?
- ¿El precio es considerado como un coste pagado con el dinero de bolsillo, o como un coste de oportunidad?

Las respuestas a estas preguntas se pueden inferir de la naturaleza del producto, de la medida en la que se pueden comprar al mismo tiempo productos complementarios, y de las mediciones de precios.

Notas

[1] Los que toman las decisiones suelen confundir las estimaciones *concisas* de la elasticidad de la demanda, del valor para el consumidor, o de la respuesta de la competencia, con las estimaciones precisas de los procesos subyacentes estables. De hecho, las estimaciones concisas suelen ser muy imprecisas, mientras que estimaciones menos concisas ofrecen al que toma las decisiones una imagen más precisa de la incertidumbre subyacente en los datos. Un método para cuantificar las decisiones sin perder de vista la incertidumbre subyacente a los datos es el análisis baysiano, que sin duda es el mejor planteamiento para los directivos que se desenvuelven cómodamente con posibilidades estadísticas.

[2] En ediciones anteriores, nos referimos a este concepto con el nombre de *análisis del valor económico*. Por desgracia, el término fue registrado posteriormente en el Registro de la Propiedad Intelectual para un concepto totalmente distinto. Nuestra empresa, Strategic Pricing Group, Inc., ha registrado el término *estimación del valor económico* para conservar su significado. Desde aquí, autorizamos a cualquiera el uso del término con esta acepción, siempre y cuando se reconozca que es una marca registrada.

[3] Para un comprador empresarial, el valor económico puede reducirse a los ingresos obtenidos o a los costes evitados al comprar el producto. También es cierto para algunos productos de consumo (por ejemplo, el valor económico de comprar un electrodoméstico más eficiente en el uso energético). Sin embargo, para la mayoría de los productos de consumo es difícil, si no imposible, cuantificar el valor de forma objetiva. Por tanto, el que fija el precio se ve forzado a trabajar con beneficios sin cuantificar (por ejemplo, seguridad, prestigio, o satisfacción), y después tiene que medir el valor subjetivo de esos beneficios. En los mercados de empresa a empresa, se obtiene una estimación del valor potencial para los consumidores que pueden ser educados sobre los beneficios, y a quienes se les pueden garantizar dichos beneficios por hacer la compra.

[4] Este ejemplo está basado en E. Raymond Corey, "E. I. Du Pont de Nemours & Co", *Industrial Marketing: Cases and Concepts,* 2ª ed. (Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, Inc., 1976), págs. 179-187; y Benson P. Shapiro y Barbara B. Jackson, "Industrial Pricing to Meet Customer Needs," *Harvard Business Review, 56* (noviembre-diciembre de 1978), págs. 119-127. Las cifras son ilustrativas, y no se corresponden necesariamente con las que obtuvo Du Pont.

[5] Si el Alathon fuera más fácil o más difícil de obtener, también se vería afectado su valor de diferenciación. Si se necesitara más o menos Alathon para sustituir un kilo de resina natural, el análisis tendría que reflejar el coste de cualquiera que fuera la cantidad que se necesitara en vez de un kilo de Alathon. Puesto que el Alathon se obtiene de la misma manera que la resina natural, y en las mismas cantidades, estos factores no afectan, en este caso, a la estimación del valor económico™.

[6] Debido a este malentendido, muchas empresas que aplican la fijación de precios en función del valor creen equivocadamente que no pueden fijar un precio para capturar su valor si la relación *precio/valor de uso* es superior a la de sus competidores. Sin embargo, si la diferenciación del producto se debe más a su valor de uso, entonces se tendría que poder reflejar en el precio un mayor porcentaje de dicho valor.

[7] Gerald E. Smith y Thomas T. Nagle, "Frames of Reference and Buyers' Perception of Price and Value", *California Management Review,* 38(1) (Otoño de 1995), págs. 98-116.

[8] Richard W. Olshavsky y Donald H. Granbois, "Customer Decision Making - Fact or Fiction?" *Journal of Consumer Research,* 6 (septiembre de 1979), págs. 93-100.

[9] Albert J. Della Bitta y Kent Monroe, "The Influence of Adaptation Levels on Subjective Price Perceptions", en *Advances in Consumer Research, 1973 Proceedings of the Association for Consumer Research,* vol. 1, eds. Peter Wright y Scott Ward (Urbana, Ill.: ACR, 1974), págs. 359-369.

[10] Ibid.; y A. Doob y otros, "Effect of Initial Selling Price on Subsequent Sales", *Journal of Personality and Social Psychology,* 11 (1969), págs. 345-350.

[11] En la segunda edición, se hacía referencia a esto como el "efecto inventario". Por tanto, podemos concluir que se trata simplemente de una variación del efecto del precio de referencia en la que los compradores están utilizando un precio futuro esperado como referencia.

[12] En el Capítulo 8, demostraremos cómo se desencadena este efecto cuando se enseña a los compradores que no hay ningún precio firme hasta que se presiona.

[13] Vicki Morwitz, Eric Greenleaf, y Eric Johnson, "Divide and Prosper: Consumers'

Reactions to Partitioned Prices", *Journal of Marketing Research,* 35(4) (noviembre de 1998).

[14] J. Edward Russo, "The Value of Unit Price Information", *Journal of Marketing Research,* 14 (mayo de 1977), págs. 193-201.

[15] Harold Leavitt, "A Note on Some Empirical Findings About the Meaning of Price", *Journal of Business,* 27 (julio de 1954), págs. 205-210; Donald Tull, R. A. Boring, y M. H. Gonsior, "A Note on the Relationship Between Price and Imputed Quality", *Journal of Business,* 37 (abril de 1964), págs. 186-91; Benson Shapiro, "Price Reliance: Existence and Sources", *Journal of Marketing Research,* 10 (agosto de 1973), págs. 286-294. Para una revisión de estos estudios y de otros sobre este tema, véanse Kent Monroe, "Buyers' Subjective Perceptions of Price", *Journal of Marketing Research,* 10 (febrero de 1973), págs. 70-80; Ben Enis y James Stafford, "The Price-Quality Relationship: An Extension", *Journal of Marketing Research,* 6 (noviembre de 1969), págs. 256-258; Jacob Jacoby, Jerry Olson, y Rafael Haddock, "Price, Brand Name, and Product Composition Characteristics and Determinants of Perceived Quality", *Journal of Applied Psychology,* 55 (diciembre de 1971), págs. 570-578; David Gardner, "An Experimental Investigation of the Price-Quality Relationship", *Journal of Retailing,* 46 (Otoño de 1970), págs. 25-41; David Gardner, "Is There a Generalized Price Quality Relationship?", *Journal of Marketing Research,* 8 (mayo de 1971), págs. 241-243; Vithala Rao, "Salience of Price in the Perception of Product Quality: A Multidimensional Measurement Approach", *Proceedings: Fall Educators' Conference* (Chicago: American Marketing Association, 1966), págs. 520-531.

[16] Ben Enis y James Stafford, "The Price-Quality Relationship: An Extension", *Journal of Marketing Research,* 6 (noviembre de 1969), págs. 256-258; Jacob Jacoby, Jerry Olson, y Rafael Haddock, "Price, Brand Name, and Product Composition Characteristics and Determinants of Perceived Quality", *Journal of Applied Psychology, 55* (diciembre de 1971), págs. 570-578; David Gardner, "An Experimental Investigation of the Price-Quality Relationship", *Journal of Retailing,* 46 (Otoño de 1970), págs. 25-41; David Gardner, "Is There a Generalized Price Quality Relationship?", *Journal of Marketing Research,* 8 (mayo de 1971), págs. 241-243; Vithala Rao, "Salience of Price in the Perception of Product Quality: A Multidimensional Measurement Approach", *Proceedings: Fall Educators' Conference* (Chicago: American Marketing Association, 1966), págs. 520-53l.

[17] David J. Moore y Richard W. 0lshavsky, "Brand Choice and Deep Price Discounts", *Psychology & Marketing,* 6(3) (Otoño de 1989), págs. 181-196; resulta interesante que el estudio indicara que los pequeños descuentos no tienen los mismos efectos negativos sobre las ventas. Andre Gabor y Clive Granger, "Price as an Index of Quality-Report on an Inquiry", *Economica,* febrero de 1966, págs. 43-70, hicieron una encuesta a 640 amas de casa, y demostraron que el conocimiento de los precios de los supermercados está inversamente relacionado con la renta, excepto para los consumidores más pobres y, presumiblemente, menos educados. Véase también Roger E. Alcaly, "Information and Food Prices", *Bell Journal of Economics,* 7 (Otoño de 1976), págs. 658-671.

[18] David Bell, Teck-Hua Ho, y Christopher Tang, "Determining Where to Shop: Fixed and Variable Costs of Shopping", *Journal of Marketing Research,* 35(3) (agosto de 1998).

[19] Andre Gabor y Clive Granger, "Price as an Index of Quality-Report on an Inquiry", *Economica,* febrero de 1966, págs. 43-70, hicieron una encuesta a 640 amas de casa y demostraron que el conocimiento de los precios de los supermercados está inversamente relacionado con la renta, excepto para los consumidores más pobres y, presumiblemente, menos educados. Véase también Roger E. Alcaly, "Information and Food Prices", *Bell Journal of Economics,* 7 (Otoño de 1976), págs. 658-171.

[20] Este ejemplo está adaptado de un estudio de J. Edward Russo y Paul Schoemaker, y se analiza con más detalle en su libro *Decision*

Traps: The Thin Barriers to Brilliant Decision Making & How to Overcome Them (New York: Doubleday, 1989). Véase también Richard Thaler, "Toward a Positive Theory of Consumer Choice", *Journal of Economic Behavior and Organization,* 1 (1980), págs. 39-60, para un análisis y ejemplos de este fenómeno de la fijación de precios.

[21] Daniel Kahneman y Amos Tversky, "Choices, Values, and Frames", *American Psychologist,* 39(4) (abril de 1984), págs. 341-350.

[22] Jerry Flint, "Fruit Salad Car Wax", *Forbes,* 27 de abril de 1992, págs. 126, 129.

[23] Joel Urbany, Thomas Madden, y Peter Dickson, "All's Not Fair in Pricing: An Initial Look at the Dual Entitlement Principle", *Marketing Letters* 1(1) (1989), págs. 15-25; Marielza Matins y Kent Monroe, "Perceived Price Fairness: A New Look at an Old Construct", *Advances in Consumer Research,* 21 Provo, UT. Association for Consumer Research, págs. 75-78.

[24] Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch, y Richard H. Thayler, "Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market", *American Economic Review,* 76(4) (septiembre de 1986), págs. 728-741.

[25] Margaret C. Campbell, "Perceptions of Price Unfairness: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing Research,* 36 (mayo de 1999), págs. 187-199.

[26] Richard Thaler, "Mental Accounting and Consumer Choice", *Marketing Science,* 4 (Verano 1985), pág. 206.

[27] Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch, y Richard H. Thayler, "The Endowment Effect, Kiss Aversion, and Status Quo Bias", *Journal of Economic Perspectives, 5(1)* (Invierno de 1991), págs. 203-204.

[28] Campbell, op cit.

[29] Daniel Kahneman y Amos Tversky, "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk", *Econometrica,* 47 (marzo de 1979), págs. 263-291; Daniel Kahneman y Amos Tversky, "The Psychology of Preferences", *Scientific American,* 246 (enero de 1982), págs. 162-170; Daniel Kahneman y Amos Tversky, "Choices, Values, and Frames", *American Psychologist,* 39, 4 (abril de 1984), págs. 341-350; Amos Tversky y Daniel Kahneman, "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice", en *New Directions for Methodology of Social and Behavioral Science: Question Framing and Response Consistency,* nº 11 (San Francisco: Jossey-Bass, marzo de 1982); Amos Tversky y Daniel Kahneman, "Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty", *Journal of Risk and Uncertainty* (1992).

[30] Las implicaciones de esta teoría para el marketing, incluyendo su ampliación para la toma de decisiones en situaciones no probabilistas, han sido desarrolladas fundamentelmente por Richard Thaler en "Toward a Positive Theory of Consumer Choice", *Journal of Economic Behavior and Organization,* 1 (1980), págs. 39-60; y en Richard Thaler, "Mental Accounting and Consumer Choice", *Marketing Science,* 4(3) (verano de 1985), págs. 199-214.

[31] Este modelo fue desarrollado en 1989 por Richard Harmer cuando estaba en la Universidad de Boston. Actualmente, es un alto ejecutivo que determina precios en el Strategic Pricing Group Inc.

[32] Estos resultados parten de promociones a los consumidores, y no de promociones comerciales. Otros autores han descubierto que las promociones comerciales son muy eficaces para que los comerciantes adelanten las compras del producto para venderlos posteriormente a precios normales.

[33] David Bell, Jeongwen Chiang, y V. Padmanabhan, "The Decomposition of Promotional Response: An Empirical Generalization", *Marketing Science* 18(4) (Otoño de 1999).

[34] Avijit Ghosh, Scott A. Neslin, y Robert W. Shoemaker, "Are There Associations Between Price Elasticity and Brand Characteristics?", 1983 *AMA Educators' Conference Proceedings* (Chicago, American Marketing Association, 1983), págs. 228-29.

CAPÍTULO

5

Competencia

Resolución cuidadosa de los conflictos

La fijación de precios en función de la competencia es más difícil y complicada que la fijación de precios de un producto único[1]. Cuando no hay competencia, los directivos pueden anticipar el efecto de un cambio de precios analizando la sensibilidad al precio de los compradores. Sin embargo, cuando el producto es uno entre muchos, los competidores pueden acabar con todas las predicciones. Los descuentos en los precios en los mercados competitivos (ya sean directos o disfrazados de rebajas, cupones, o plazos de pago generosos) constituyen una apuesta casi segura para mejorar las ventas y los beneficios de inmediato. Resulta fácil verse seducido por estas mejoras inmediatas y no darse cuenta de las consecuencias a largo plazo. La reducción del precio que aumenta las ventas hoy cambiará, sin duda, la industria en la que competirá mañana. Con frecuencia, el cambio es a peor.

La experiencia de un importante fabricante de productos para la construcción refleja este problema. La empresa siempre había sido rentable como líder del mercado. A pesar de la naturaleza básica de su producto, la empresa disfrutaba de una pequeña prima en sus precios que reflejaba la superioridad técnica percibida y el excepcional servicio postventa. Sin embargo, la empresa llevaba tiempo perdiendo cuota de mercado debido a la agresiva competencia en precios de los pequeños competidores. La nueva dirección, surgida de una compra directiva, estaba determinada a revertir esta tendencia.

Aunque esta empresa ofrecía los típicos descuentos por volumen de compras, por rapidez en el pago, etc., se había mostrado siempre contraria a negociar sus precios con otros clientes que no fueran sus más grandes consumidores. Por tanto, los pequeños competidores podían fijar sus precios justo debajo del umbral de precios del líder. Para anular la competencia, la nueva dirección decidió cerrar el paraguas. Cuando una cuenta parecía estar seriamente amenazada por una oferta a un coste menor, se autorizaba a los directores de ventas a negociar "tratos especiales" que conservarían al cliente a precios más bajos pero todavía rentables. El efecto de esta política fue inmediato y drástico: la empresa consiguió parar la pérdida de sus consumidores de siempre, al tiempo que conseguía nuevos clientes gracias a su calidad y a sus servicios. Durante los siguientes trimestres, la cuota de mercado no sólo dejó de caer, sino que, de hecho, aumentó en varios puntos.

¿Era éste un movimiento estratégico inteligente? La empresa ganó más batallas de precios, y por tanto aumentó su volumen y sus beneficios. La dirección estaba encantada. Pero, ¿cómo cambiaría el mercado dada esta nueva política de fijación de precios? ¿Cuál era el efecto predecible a largo plazo de esta estrategia sobre la naturaleza de la competencia en la industria? Al principio el mercado cambió muy poco, porque la empresa se molestó en limitar la divulgación pública de su nueva política. Sin embargo, con el tiempo los consumidores hablaban entre sí. Los consumidores tradicionales de la empresa, que habían estado dispuestos a pagar una prima por la calidad de los productos y los servicios de la empresa, empezaron a enterarse de que otros clientes conseguían la misma calidad y los mismos servicios por menos. Además, se enteraron de que otros obtenían precios inferiores porque eran negociadores más duros que amenazaban con cambiar de proveedor.

No resulta difícil imaginar lo que ocurrió a continuación. Los compradores que antes eran leales empezaron a analizar otras alternativas. Se trasladó la autoridad sobre compras de los usuarios a los departamentos de compras; se abrieron a los competidores puertas que antes tenían cerradas, y en vez de hacer negocios con esta empresa, los consumidores que antes eran leales empezaron a tenerla en cuenta como última alternativa. Puesto que en cada venta había cada vez más competidores implicados, el ciclo de ventas se alargó, y el número de solicitudes de "tratos especiales" creció exponencialmente. De hecho, al cabo de dos años, la dirección estaba intentando automatizar el proceso de preparar los tratos y facturar a los consumidores utilizando muchas escalas distintas de precios.

Esta empresa había creado inadvertidamente un incentivo financiero para que sus compradores fueran cada vez más exigentes, y éstos reaccionaron. Aunque la política revirtió la pérdida de cuota de mercado, tanto los precios de la industria como los precios de la empresa cayeron. La dirección se quejó de la pérdida de beneficios y de la falta de lealtad de los consumidores, pero no relacionó estas pérdidas con sus propias políticas. Al final, la dirección empezó a reaccionar al rechazo de los compradores a pagar mayores precios por la calidad y los servicios buscando formas de reducir costes en dichas áreas.

Aunque la empresa consiguió beneficios inmediatos con su política para reducir la competencia, redujo sin querer el nivel de precios de la industria y el valor de su ventaja competitiva. La lección aquí no es que la dirección deba evitar defender su cuota de mercado, o que nunca debería iniciar reducciones de precios. La lección aquí es que antes de emprender este tipo de acciones, la dirección debe anticipar las consecuencias estratégicas a largo plazo, y compararlas con los beneficios a corto plazo. Nunca se debe tomar una decisión de precios pensando sencillamente en la siguiente venta, o en cumplir un objetivo de ventas a corto plazo, sino más bien intentando mejorar la capacidad de la empresa de operar de forma rentable a largo plazo. La fijación de precios es como una partida de ajedrez: los que hacen movimientos de uno en uno (intentando minimizar las pérdidas inmediatas o explotar las oportunidades inmediatas) serán vencidos invariablemente por los que plantean el juego con unos cuantos movimientos de antelación.

Puesto que los cambios de precios afectan a las ventas más deprisa que otras decisiones de marketing, se suelen utilizar como una solución rápida a los problemas a corto plazo. Sin embargo, la fijación de precios rentables exige que la dirección tenga en cuenta también cómo va a afectar esa decisión al comportamiento futuro de los competidores y a la rentabilidad en el futuro. Por ejemplo, Procter & Gamble abandonó la política que te-

nía desde hacía una década consistente en "promociones de precios" periódicas, a pesar de los beneficios a corto plazo que obtenía, tras darse cuenta de que dicha política hacía que los minoristas adoptaran patrones de compra que elevaban sustancialmente sus costes de producción y distribución.

Las decisiones de fijación de precios deben hacerse siempre como parte de una estrategia de marketing a largo plazo con el fin de generar y capturar una mayor contribución a los beneficios. De lo contrario, es posible ganar muchas batallas individuales por la cuota de mercado y seguir perdiendo la guerra de la rentabilidad. No estamos diciendo que fijar precios por debajo de los de la competencia no sea nunca una estrategia de éxito a largo plazo, sino que las condiciones necesarias para que esta política tenga éxito dependen esencialmente de las reacciones de los consumidores y competidores. El objetivo de este capítulo es ofrecer líneas directrices para anticipar dichas reacciones, influir sobre ellas, e integrarlas en un plan estratégico a largo plazo.

Comprensión del juego de la fijación de precios

La fijación de precios es un "juego", tal y como lo definen los teóricos de la teoría de los juegos, porque su éxito no sólo depende de las decisiones sobre precios de la propia empresa, sino también de la reacción de los consumidores y competidores ante esas decisiones. Por desgracia, la fijación estratégica de precios para tener una rentabilidad sostenible es un tipo de juego que exige tener unas habilidades desconocidas por muchos directores de ventas y de marketing. Lo que la mayoría de nosotros sabemos sobre la competencia es lo que hemos aprendido en la práctica de deportes, en nuestros estudios académicos, y tal vez en los concursos de ventas entre empresas. Las reglas para tener éxito en este tipo de competiciones son bastante distintas de las que determinan el éxito de la fijación de precios. La razón, utilizando la jerga técnica, es que el primer tipo de competiciones son ejemplos de juegos de "suma positiva", mientras que la fijación de precios es un juego de "suma negativa". La comprensión de esta distinción es esencial para jugar con éxito al juego de la fijación de precios[2].

Los juegos de suma positiva son aquéllos en los que el propio proceso de competencia genera beneficios. Por tanto, cuanto más prolongado e intenso sea el juego (en deportes, en el mundo académico, o vendiendo) mayores serán las recompensas de los jugadores. El ganador siempre encuentra que vale la pena jugar, e incluso el perdedor puede ganar lo suficiente de la experiencia como para no arrepentirse de haber jugado. De hecho, la gente que tiene una actitud sana hacia estas actividades suele buscar oportunidades de desafiarse a sí misma para aprovechar estas experiencias. Este fuerte espíritu competitivo es un criterio que se suele utilizar para identificar a los candidatos a un puesto de trabajo que tienen potencial de éxito en la rama de ventas.

Por desgracia, el mismo atractivo por la competencia resulta insano cuando se aplica a los juegos de suma negativa: aquéllos en los que el proceso de competencia impone costes a los jugadores. La guerra, las acciones sindicales y los duelos, son juegos de suma negativa, porque el perdedor nunca saca un beneficio de haber participado. Cuanto más dure el conflicto, más probable es que incluso el ganador descubra que no valía la pena el

coste de jugar. La competencia en precios suele ser un juego de suma negativa, puesto que cuanto más fuerte sea la competencia en precios, más se mina el valor del mercado sobre el que se está compitiendo[3].

Por tanto, los que compiten con los precios harán bien en olvidar lo que han aprendido en competiciones deportivas o con otros juegos de suma positiva, y deben tratar de extraer lecciones de competencias menos familiares, como los duelos o las guerras.

Los estudiantes del arte de la guerra, que son conscientes de sus costes, no caen en el error de identificar el éxito con el hecho de haber ganado batallas. Lidell Hart, autor de más de treinta libros sobre estrategia militar, ofrece consejos a los líderes políticos y militares que los empresarios deberían anotar:

> La lucha contra el poder es tan sólo uno de los instrumentos de la gran estrategia que [también] debería tener en cuenta y analizar: ... la presión financiera, la presión diplomática, la presión comercial, y ... la presión ética, para debilitar la voluntad del contrario. ... No sólo debe combinar los diversos instrumentos, sino que también debe *regular su uso para evitar daños al futuro estado de paz*[4].

En definitiva, ganar batallas no es un fin por sí mismo, y el arte de la guerra no es, sin duda alguna, el único medio para alcanzar un fin.

Para los empresarios, al igual que para los diplomáticos, la guerra debe ser el último recurso, e incluso así hay que comparar los beneficios potenciales con los costes. Afortunadamente, hay muchas formas de suma positiva para competir en el mercado. La creación de nuevos productos, la creación de nuevas formas de proveer un servicio, comunicar más eficazmente las ventajas a los consumidores, y reducir los costes operativos, constituyen formas de competir de suma positiva. Precisamente porque pueden crear beneficios en vez de destruirlos, la creación de habilidades para competir con suma positiva es la base de una estrategia sostenible. La mera competencia en precios es, como mucho, una estrategia a corto plazo, hasta que los competidores la consideren lo suficientemente peligrosa como para reaccionar.

Ventaja competitiva: la única fuente de rentabilidad sostenible

¿Cómo pueden convertirse las empresas en fuertes competidores? Por desgracia, muchos empresarios creen erróneamente que la medida del éxito competitivo es la cuota de mercado (véase el Cuadro 5-1). Ésta puede tratarse de una estrategia de éxito sólo si la aplica una sola empresa. Cuando muchos competidores utilizan esta misma estrategia, entran en una competencia de suma negativa, que logra poco aparte de la destrucción de la rentabilidad de todos. Por fortuna, existen estrategias que fomentan la competencia de suma positiva. En vez de atraer a consumidores a base de conseguir menos beneficios, estas estrategias atraen a los consumidores creando más valor, u operando más eficientemente. Estas estrategias implican bien añadir valor a lo que se ofrece sin incrementar los costes en la misma magnitud, bien reducir los costes sin reducir el valor en la misma cuantía.

RECUADRO 5-1

El mito de la cuota de mercado

Un mito común entre los empresarios es que la cuota de mercado es la clave para obtener rentabilidad. Si eso fuera cierto, la reciente historia hubiera mostrado que General Motors era la empresa de automóviles más rentable del mundo, United sería la compañía aérea más rentable, y Philips el fabricante de productos electrónicos más rentable, desde las bombillas hasta los televisores en color. De hecho, estas empresas, aunque son líderes de ventas, no destacan desde el punto de vista financiero. La fuente de este mito (independientemente de estos ejemplos) ha sido una correlación demostrada entre la cuota de mercado y la rentabilidad. Sin embargo, como debiera saber cualquier estudiante de estadística, la correlación no implica necesariamente una relación causal.

Una explicación mucho más realista de la correlación es que tanto la rentabilidad como la cuota de mercado derivan de la misma fuente subyacente al éxito empresarial: una ventaja competitiva sostenible para satisfacer las necesidades del consumidor más eficazmente, o de forma más eficiente*. Cuando una empresa tiene una ventaja competitiva, puede obtener márgenes superiores, bien porque tiene una prima en el precio, bien porque disfruta de un menor coste de producción. Esta ventaja, si es sostenible, también desanima a los competidores a la hora de buscar a los consumidores de la empresa, o de resistir eficazmente a sus intentos de ampliación. Por tanto, aunque una empresa menos afortunada tendría que hacer frente igualmente a los competidores eficientes que podrían quitarle cuota de mercado con una competencia de precios destructora de márgenes, una empresa con una ventaja competitiva puede sostener una mayor cuota de mercado incluso cuando obtiene mayores beneficios. La cuota de mercado, más que una clave para la rentabilidad, es, al igual que la rentabilidad, simplemente otro síntoma de una empresa bien gestionada.

Por desgracia, cuando la dirección malinterpreta el síntoma (una cuota de mercado insuficiente) considerándolo una causa, e intenta aumentar la cuota con medios inadecuados (como una reducción de precios), la rentabilidad esperada no se materializa. Por el contrario, la búsqueda de la cuota de mercado no justificada por una ventaja competitiva subyacente puede, a menudo, reducir la rentabilidad de la propia empresa y de la industria. El objetivo último de cualquier plan estratégico no debe consistir en conseguir o mantener el volumen de ventas, sino en construir y mantener una ventaja competitiva. La rentabilidad, y en muchos casos la cuota de mercado, surgirán por sí mismas. De hecho, en contra del mito de que una mayor cuota de mercado provoca una mayor rentabilidad, los cambios de la rentabilidad suelen *preceder* a los cambios de la cuota de mercado, y no al revés. Por ejemplo, las ventajas competitivas de Wal-Mart hicieron de la empresa el minorista más rentable de Estados Unidos antes de convertirse en el minorista más grande, mientras que la mala rentabilidad de Sears precedió durante muchos años a la pérdida de su cuota de mercado dominante. Este patrón de rentabilidad que lidera, y no sigue, a la cuota de mercado, es visible en la actualidad en la industria del automóvil, del acero y de la banca.

Un plan estratégico que parta de conseguir más volumen en vez de conseguir una ventaja competitiva, es, en esencia, una estrategia de robar al vecino: un juego de suma negativa que en última instancia perjudicará a la rentabilidad de toda la industria. Todo punto de cuota de mercado obtenido mediante reducciones de márgenes (ya sea ofreciendo un precio menor o incurriendo en mayores costes), reduce invariablemente el valor de las ventas obtenidas. Puesto que los competidores pueden tomar represalias, y probablemente lo harán, como mínimo eliminarán

(Continúa)

(Continúa)

parcialmente cualquier ganancia de las ventas, al tiempo que reducirán aún más el valor de una venta. La única forma sostenible de aumentar la rentabilidad relativa consiste en lograr una ventaja competitiva que permita aumentar las ventas *y* los márgenes. En definitiva, el objetivo de un plan estratégico no debe ser el de hacerse más grande que los competidores (aunque se pueda alcanzar este resultado), sino ser *mejor*. Esta competencia de suma positiva, en vez de minar la rentabilidad de la industria, la renueva constantemente**.

---

* Robert Jacobson y David Aaker, "Is Market Share All That It's Cracked Up to Be?", *Journal of Marketing*, 49 (otoño de 1985), págs. 11-22; William W. Alberts, "The Experience Curve Doctrine Reconsidered", *Journal of Marketing*, 53 (julio de 1989), págs. 36-49; Cathy Anterasiun, John L. Graham y R. Bruce Money, "Are U.S. Managers Superstitious abouta Market Share?", *Sloan Management Review* (verano de 1996), págs. 67-77; Linda L. Hellofs y Robert Jacobson, "Market Share and Customers' Perceptions of Quality: When Can Firms Grow Their Way to Higher Versus Lower Quality?", *Journal of Marketing*, 63 (enero de 1999), págs. 16-25.

** Para ver demostraciones de que los líderes de beneficios en los niveles bajos y medios de cuota de mercado son tan frecuentes como en los niveles altos, véase William L. Shanklin, "Market Share Is Not Destiny", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 4 (invierno-primavera de 1989), págs. 5-16.

Denominamos a estas fuentes de crecimiento rentable *ventajas competitivas* porque los competidores no pueden reproducirlas de forma inmediata, a no ser que sea a un coste muy elevado. Muchos directivos confunden totalmente el concepto de ventaja competitiva y su importancia, con la rentabilidad a largo plazo. Les oímos declarar que tienen una "ventaja competitiva" porque tienen más tiendas que la competencia, o más vendedores, o mejor calidad. Ninguna de estas cosas constituye una ventaja competitiva, a no ser que permitan a la empresa ofrecer valor de forma más efectiva en términos de costes que sus competidores. El ofrecer a los consumidores una oferta más atractiva aceptando un margen menor que la competencia puede constituir una ventaja en ventas, pero no constituye una ventaja competitiva.

¿Cómo puede una empresa lograr una ventaja competitiva? A veces con suerte. Aramco, la empresa petrolífera saudí, disfruta de campos petrolíferos de los que se puede extraer petróleo de forma más barata que en Alaska, el Mar del Norte, o Kazakistán. A menudo, la ventaja proviene de ser el primero en tener una idea nueva. Al conseguir una patente, al obtener economías de escala, o al llegar la primera a las mejores localizaciones, una empresa puede conseguir una ventaja que a los que entran más tarde les puede costar mucho conseguir. AOL estableció una "comunidad virtual" con sus servicios exclusivos de mensajería inmediata y sus salas o foros de chat, cuyo valor no pueden reproducir los competidores a una escala más pequeña.

Con más frecuencia, las ventajas competitivas se pueden conseguir gestionando eficientemente la cadena de valor de la empresa. Michael Porter, en su innovador libro, cita tres formas para que las empresas gestionen las operaciones de forma activa para lograr una ventaja competitiva[5].

- "Atender únicamente a un segmento (o nicho) concreto de la industria", lo que permite a la empresa particularizar sus operaciones para satisfacer las necesidades exclusivas de ese segmento de forma más efectiva en términos de costes.
- "Ampliar o estrechar los mercados geográficos", lo que permite, en función de la estructura de costes de la empresa, crear una ventaja en costes.

- "Competir en industrias relacionadas con cadenas de valor coordinadas" o "coaliciones que implican la coordinación o el compartir cadenas de valor", lo que permite que una empresa obtenga una ventaja compartida en costes o por diferenciación.

Wausau Paper Mills es un ejemplo de una empresa que aplica la estrategia de "segmentos". La empresa es pequeña respecto al estándar de la industria, pero es dos veces más rentable que las grandes. Su secreto consiste en evitar los mercados de gran volumen, muy competitivos en precios, y centrarse en los mercados nicho. Uno de los segmentos a los que se dirige es el mercado del papel coloreado. Wausau produjo el papel amarillo distintivo de las notas 3M Post-It, hasta que otros fabricantes de papel igualaron su calidad y redujeron sus precios. En vez de competir en precios, la empresa utiliza su experiencia a la hora de fabricar papeles de color para crear colores muy brillantes que se ofrecen actualmente en las tiendas Kinko. De igual forma, la empresa colabora estrechamente con las empresas de alimentos para soportar sus innovaciones. Así es como se convirtió en uno de los primeros fabricantes de bolsas para palomitas para el microondas[6].

La industria cervecera estadounidense ofrece un caso clásico tanto de "ampliación" como de "reducción" del alcance geográfico para lograr una ventaja competitiva. Las empresas con presencia a escala nacional, como Anheuser-Busch y Miller, disfrutan de una importante ventaja competitiva al comprar espacio publicitario en televisión a tarifas nacionales reducidas. Aunque muchas cerveceras regionales no han conseguido sobrevivir a esta desventaja, las microcerveceras han prosperado centrándose en el ámbito regional. Las cervezas como Samuel Adams, de Boston, Smooth Talker Pilsner, en Novi, Michigan, y Diamondback Wheat Beer, en Elk Grove, California, funcionan con su clientela local y la promoción boca a boca para desarrollar negocios pequeños, pero rentables. En España ocurre algo similar con cervezas como Mahou y Heineken, con una cobertura nacional, y otras marcas que se muevan en un ámbito regional, como Estrella Galicia.

A medida que las empresas de servicios públicos tradicionales ven como aumentan las presiones de la competencia, han buscado oportunidades para conseguir ventajas en costes o en productos, combinando sus cadenas de valor. La empresa eléctrica local ha consolidado los anuncios insertados, que envía por correo con la factura mensual. Sus costes directos de envíos postales son inferiores a los de la publicidad tradicional por correo (puesto que hay que enviar la factura de todas formas), y puede asegurar que un mayor porcentaje de receptores abrirán el sobre antes de tirarlo a la papelera. De forma similar, AT&T utiliza sus bases de datos de poseedores de tarjetas telefónicas para identificar riesgos de crédito excepcionalmente buenos. A continuación les ofrece la "Tarjeta Universal", una tarjeta combinada de llamadas telefónicas y de crédito que ofrece a los consumidores el valor añadido de sustituir dos tarjetas en una. Rápidamente, se ha convertido en una de las mayores empresas, y de las más rentables, de esta nueva línea de negocios.

America Online (AOL) disfruta de la ventaja de haber sido el primero. Al ponerse por delante de la competencia consiguiendo suscriptores, puede ofrecer ahora acceso a más amigos de los suscriptores en sus foros de chat y en su servicio de "correo instantáneo" exclusivo. Tiene más accesos locales para los viajeros. Y existe un coste de cambo de proveedor para aquéllos que cambien a otro proveedor de servicios: AOL no permite que los suscriptores reenvíen sus correos electrónicos a su nueva dirección.

Como ilustran estos ejemplos, la clave para conseguir una rentabilidad sostenible es gestionar el negocio para obtener una ventaja competitiva. Por desgracia, la mayoría de las empresas en mercados competitivos se rige por el crecimiento de los ingresos, que intentan conseguir intentando serlo todo para todo el mundo, en vez de centrarse en crear valor de la forma más efectiva posible en términos de costes. Michael Porter, el gurú de la competencia de Harvard, dice que el fracaso en conseguir dar más valor o conseguir una ventaja en costes es como "quedarse atascado en el medio". Cuando estas empresas se ven expuestas a los competidores, algunos de los cuales ofrecen una mayor calidad o servicio mientras que otros ofrecen precios inferiores, la rentabilidad de la empresa queda reducida independientemente de su tamaño[7].

Cuando no hay una ventaja competitiva, es un suicidio intentar crecer utilizando los precios. Cuando se escribían estas líneas, miles de minoristas de Internet y de inversores estaban esperando demostrar que esta afirmación era errónea. Aceptaban márgenes inferiores, incluso negativos, para conseguir sencillamente una cuota mayor, en la creencia de que, en última instancia, el elevado valor de Internet las haría rentables. Ignoraban un principio económico sencillo: la competencia determina la rentabilidad, excepto para los que poseen una ventaja competitiva que impide que los competidores puedan igualar totalmente sus costes o su oferta de valor. Al final, las empresas que tienen ventajas competitivas para competir en el espacio de Internet (el reconocimiento del nombre, un bajo coste para conseguir consumidores, economías de escala) son exactamente las que tienen ventajas en las tiendas de cemento y ladrillo.

Existen unas pocas excepciones, fundamentalmente en el caso de los recién llegados a Internet, los cuales pueden crear ventajas que no pueden igualar sus competidores. Por ejemplo, eBay disfruta de márgenes y de una rentabilidad que superan a los de los competidores, tanto *online* como de cemento y ladrillo, no sólo por el elevado valor de su actividad *online,* sino porque los competidores que recortan sus precios se enfrentarán a la dificultad de igualar sus ofertas on-line. El valor de una subasta está relacionado directamente con el volumen de participantes en la misma (al igual que el valor de una red telefónica). Cuando eBay consiguió la ventaja de un volumen elevado, se hizo imposible que ningún otro competidor pudiera igualar el valor que ofrece. De forma similar, Amazon ha creado cuidadosamente perfiles de las preferencias del comprador, junto con información sobre créditos y envíos postales, lo que hace que la compra en Amazon sea más eficiente y sea una experiencia más placentera que la compra en un competidor tradicional o en un nuevo competidor *online.*

Reacción a la competencia: reflexione antes de actuar

Muchos directivos son tan conscientes de los riesgos de una guerra de precios y de la importancia de competir desde una posición de fortaleza, que reflexionan con calma y con lógica antes de *iniciar* una competencia de precios. Resulta mucho más difícil para la mayoría de nosotros reflexionar con lógica sobre si tenemos que responder, y cómo, cuando ya nos han atacado. Por tanto, veremos paso a paso, y con detalle, cómo se debe analizar una situación competitiva y cómo se deben formular las respuestas en mercados competitivos en precios.

¿Cuándo resulta más prudente financieramente acomodarse a una amenaza competitiva, al menos en el corto plazo, hasta que podamos mejorar nuestras capacidades, y cuándo es mejor tomar represalias? La búsqueda de una respuesta a esta pregunta hace algo más que prepararnos, intelectual y psicológicamente, para elegir la mejor respuesta competitiva: también revela las debilidades de nuestra posición competitiva. Si no nos gusta tener que acomodarnos a menudo a nuestro competidor, y nuestra empresa no puede superar la amenaza con éxito, habrá que empezar a buscar una estrategia competitiva que incremente nuestra ventaja, o bien nos aleje del peligro.

El Cuadro 5-1 ilustra el complejo flujo de reflexiones necesarias para tomar decisiones meditadas sobre cómo se reacciona ante la competencia en precios. El cuadro parte del supuesto de que uno o más competidores han reducido sus precios, o han introducido nuevos productos que ofrecen, al menos a algunos de nuestros consumidores, más valor por el mismo dinero. ¿Cómo debemos responder? Algunos teóricos afirman que uno nunca debe responder, puesto que hay mejores formas (de suma positiva) para competir con las características del producto o servicio. Aunque suele ser cierto, el momento de explorar y utilizar esas formas de competir debe ser anterior a la amenaza de la competencia en precios. Cuando se produce la amenaza, las capacidades estratégicas de la empresa son fijas a corto plazo. La pregunta en cuestión es si hay que responder con el precio cuando la amenaza consiste en perder ventas ante un competidor que ofrece un precio inferior. Para determinar si la respuesta del precio es mejor que no responder, hay que contestar a las siguientes preguntas, y analizar las relaciones mostradas en el Cuadro 5-1.

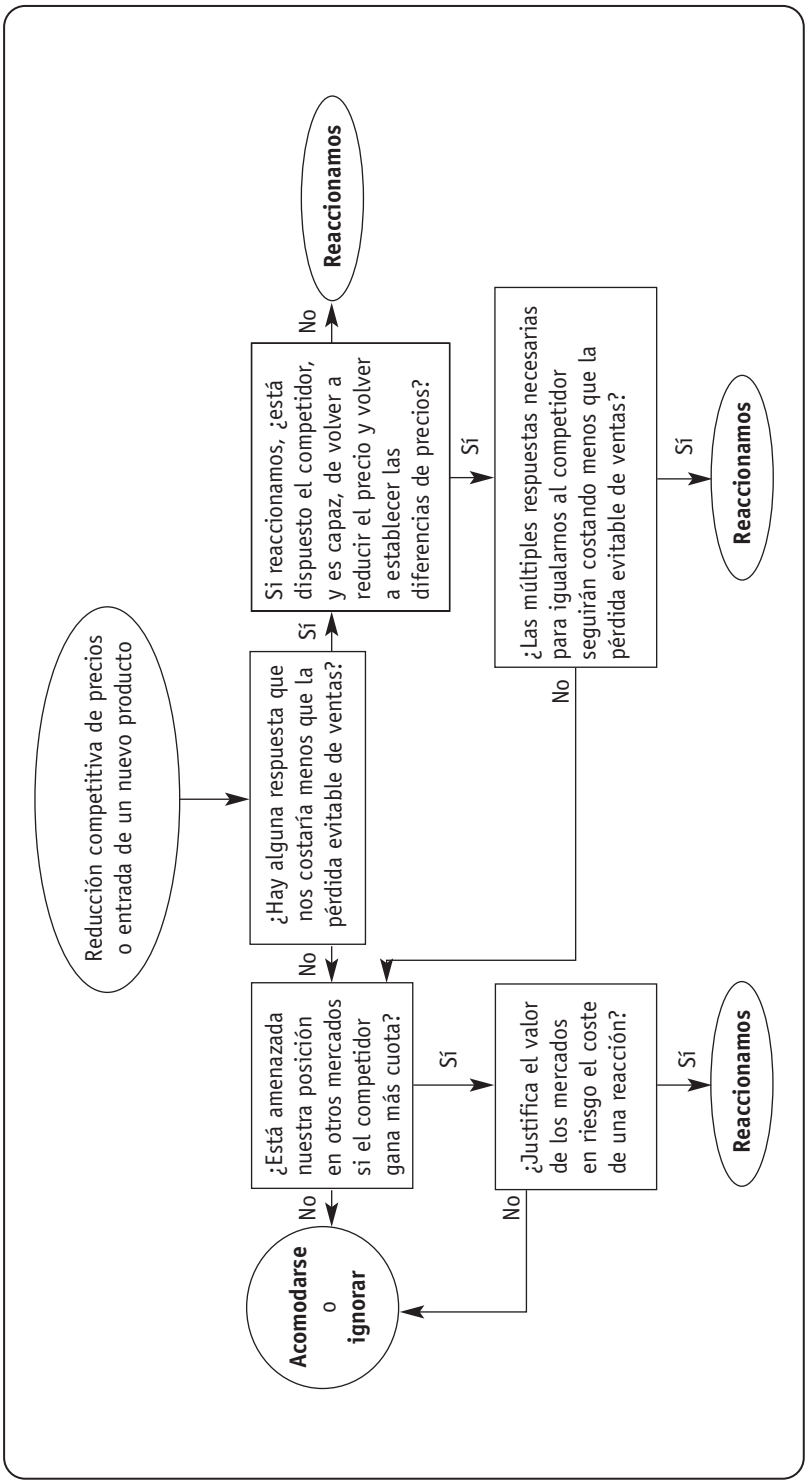
1. ¿Hay alguna respuesta que costaría menos que la pérdida evitable de las ventas?

Aunque la necesidad de plantear esta cuestión puede parecer obvia, muchos directivos dejan de pensar con racionalidad cuando son amenazados. Igualan cualquier reducción de precios sin preguntar si el coste está justificado por el beneficio, o si se puede conseguir el mismo beneficio estructurando una respuesta más meditada. En el Capítulo 3 introdujimos fórmulas para el análisis financiero de un cambio reactivo de los precios. Si concluimos que la reacción al cambio de precios es más barata que la pérdida de ventas, puede que sea una buena decisión empresarial. Por otra parte, si un competidor sólo amenaza una pequeña proporción de nuestras ventas esperadas, la pérdida de ventas asociada con el hecho de ignorar la amenaza puede ser mucho menor que el coste asociado a las represalias. Puesto que la amenaza es pequeña, el coste de reducir el precio de todas nuestras ventas para evitar una pérdida pequeña será probablemente un coste prohibitivo. Algunas veces, el coste de la represalia es mayor que las ventajas, incluso cuando el competidor es más grande. Las empresas regionales de telecomunicaciones sólo pueden defender sus grandes cuotas de mercado ante competencias de precios aceptando el coste de que el regulador las prohiba entrar en otros mercados lucrativos de telecomunicaciones, incluyendo servicios telefónicos a larga distancia y televisión por cable.

También es importante ser realista sobre cuánto de la pérdida estimada de ventas se puede evitar. Cuando se abre una nueva cadena de supermercados con precios inferiores, los competidores establecidos pueden, sin duda, reducir las pérdidas de ventas igualando los nuevos precios. Aún así, incluso si igualan los precios, alguna gente se pasará al nuevo

CUADRO 5-1

Reacción meditada ante la competencia en precios



supermercado, simplemente porque es nuevo, o porque resulta más cómodo por estar más cercano a su vivienda. Éstos no volverán, incluso aunque se elimine la ventaja en precios del competidor. De igual modo, las empresas en mercados de empresa a empresa retrasan a veces la reducción de precios a sus consumidores más leales, incluso cuando las condiciones del mercado les obligan a reducir sus precios a los demás. Cuando los consumidores descubren, a menudo a través del representante de ventas del competidor, que se están aprovechando de su lealtad, es improbable que se les pueda hacer volver equiparando los precios. Al contrario, esto simplemente confirmará que se han aprovechado de ellos.

Al limitar las reacciones competitivas de una organización a aquéllas que son efectivas en términos de costes, los directivos también están forzando a sus organizaciones a pensar cómo pueden hacer que sus reacciones de precios sean más efectivas. A continuación, se ofrecen algunos ejemplos que pueden reducir sustancialmente el coste a la hora de reaccionar ante una amenaza en precios.

- *Hay que centrar la reducción reactiva del precio únicamente en aquellos consumidores que pueden ser atraídos por la oferta del competidor*. Para ello, es necesario crear una oferta "lateral" que resulte atractiva, o que sólo esté disponible para el comprador más sensible al precio. A menudo, se puede desarrollar esta oferta en un período de tiempo corto, puesto que sólo es necesario eliminar algún elemento del producto o servicio que no tenga un valor elevado para los segmentos sensibles al precio. A medida que creció el mercado de los PC, también aumentó la demanda de semiconductores baratos que pudieran procesar gráficos con rapidez. Por tanto, Intel empezó a perder ventas en ese segmento en favor de los competidores con precios inferiores. En vez de reducir el precio de su chip estandarte Pentium, Intel minimizó el coste de respuesta creando el chip Celeron, que no requería un diseño adicional ni costes de instrumentación, porque partía del diseño del Pentium, por lo que podía venderse barato. Para minimizar el impacto del precio del Celeron sobre el valor de toda la línea Pentium, en los chips Celeron sólo se han eliminado algunas de las capacidades de coprocesador del Pentium, por lo que no funcionan muy bien en redes empresariales y en aplicaciones intensivas en datos, pero son comparables al Pentium para el uso doméstico y en pequeñas empresas.
- *Hay que centrar la reducción reactiva del precio sólo sobre el volumen adicional en riesgo*. Un competidor más barato será, a menudo, incapaz de hacerse totalmente con las actividades de la empresa afectada, pero será capaz de ganarle cuota a su competidor. Por ejemplo, si Fox Broadcasting reduce sus tarifas publicitarias, los anunciantes no abandonarán ABC, NBC y CBS; sin embargo, es más probable que desvíen algunos dólares hacia Fox de las grandes redes. Una de las grandes redes podría neutralizar esa amenaza ofreciendo un descuento en sus tarifas publicitarias, equiparándolas a las de Fox *sólo en la cuantía de la publicidad que será presumiblemente desviada*. Esto se puede conseguir diseñando un descuento para todas las compras cuya cuantía supere, digamos, el 80 por ciento de la media de las compras del año anterior o de las compras esperadas. Este tipo de contratos son comunes, no sólo en el mundo de la publicidad, sino también para la venta de medicamentos a las compañías aseguradoras médicas privadas. Los descuentos de represalia que sólo se aplican al volumen adicional en riesgo son también comunes cuando se fijan precios para minoristas y distribuidores.

- *Hay que centrar la reducción reactiva del precio en un área geográfica particular, o en una determinada línea de productos, donde el competidor tiene más que perder* respecto a nosotros si reduce el precio. Por ejemplo, Kodak puede reaccionar a las promociones de precios minoristas de Fuji en Estados Unidos con promociones de precios minoristas en Japón, donde Fuji tiene una mayor cuota de mercado y mayores márgenes, y por tanto más que perder. Recuerde: el objetivo de una represalia puede no ser el de defender las ventas en riesgo, sino el de hacer que el competidor deje de reducir los precios que ponen en riesgo nuestras ventas.

- *Eleve el coste del descuento del competidor*. Si el movimiento de precios del competidor se limita sólo a los nuevos consumidores, y ya tiene una clientela fija, puede ser posible tomar represalias sin tener que reducir nuestro precio en absoluto. Se pueden tomar represalias concienciando a los consumidores actuales del competidor de que se les está tratando injustamente. Uno de nuestros clientes lo consiguió sencillamente haciendo llamadas a las cuentas más rentables del competidor. En el proceso de la llamada, el vendedor sugería de forma casual: "Probablemente esté pagando X$ por este producto actualmente". Cuando el consumidor lo negaba, el vendedor confesaba que realmente no sabía lo que estaba pagando ahora el cliente, pero que lo había deducido a partir de los precios que había ofrecido recientemente el competidor a otras cuentas, y daba los nombres. Enseguida, esos consumidores estaban al teléfono exigiendo descuentos análogos, y el competidor tuvo que retirar rápidamente sus agresivas ofertas. Incluso en los mercados de consumo, es posible, a veces, apelar al sentido de justicia del consumidor, o al orgullo cívico, para convencerle de que renuncie a un descuento. Los pequeños minoristas locales han logrado hacer esto con éxito para evitar que Wal-Mart abriera tiendas en Vermont, donde, sin duda, destruiría a los minoristas locales menos eficientes, pero tradicionales.

- *Iguale cualquier ventaja competitiva para aumentar el valor de su oferta como alternativa a la equiparación del precio*. La clave para conseguirlo sin sustituir una guerra de precios por una guerra de calidad o de servicios consiste en hacer ofertas que nos cuesta menos ofrecer a nosotros que lo que le cuesta a nuestro competidor igualarlas. Si, por ejemplo, tenemos mejor calidad, ofreceremos mayor garantía. Si tenemos más centros de atención al cliente en más localidades, ofreceremos un servicio más rápido. Las compañías aéreas más grandes reaccionan brillantemente a la competencia en precios de las más pequeñas ofreciendo programas para viajeros habituales. Dados sus grandes sistemas de vuelos, los viajeros pueden acumular kilómetros más deprisa, y tienen más destinos que elegir con los que utilizar esos kilómetros acumulados. Además, los más sofisticados sistemas de gestión del rendimiento de las grandes compañías aéreas minimizan el coste de estos programas más eficazmente de lo que pueden hacerlo las pequeñas compañías.

Si cualquiera de estas opciones es más barata que permitir sencillamente que el competidor nos quite algunas ventas, vale la pena valorar la idea de una respuesta, utilizando la pregunta del lado derecho del Cuadro 5-1. Si, por el contrario, costara más reaccionar que aceptar la pérdida de ventas, habrá que seguir analizando la opción de no reaccionar, utilizando las preguntas del lado izquierdo.

2. Si reaccionamos, ¿está dispuesto el competidor, y es capaz, de volver a reducir el precio para restablecer las diferencias de precios?

La equiparación de una reducción del precio no nos servirá de nada si el competidor se va a limitar a restablecer la ventaja. Hay que plantearse por qué ha elegido el competidor competir en precios. Si ese competidor tiene actualmente una cuota de mercado pequeña respecto a la cuota que podría obtener con una ventaja en precios, y no tiene ninguna otra forma de atraer consumidores, tendrá poco que perder reduciendo el precio cuanto sea necesario para obtener ventas. Éste es el caso en el que unos costes "hundidos" o inevitables elevados generan importantes "barreras de salida".

Hubo un momento en que una empresa farmacéutica nos pidió que le recomendáramos una estrategia de fijación de precios que le permitiera defenderse de un nuevo competidor. La dirección se vio sorprendida, al principio, cuando dijimos que la defensa de sus ventas con el precio era una locura. Sólo cuando reflexionaron sobre el problema desde el punto de vista del competidor, comprendieron la dinámica competitiva a la que se enfrentaban. Los consumidores no tenían ninguna razón para probar el nuevo medicamento del competidor sin una ventaja en precios, puesto que no ofrecía ninguna ventaja clínica. El nuevo entrante no tenía absolutamente nada que perder reduciendo el precio, puesto que, de todas formas, no tenía ventas. Puesto que la enorme inversión para desarrollar y probar el medicamento era un coste totalmente "hundido", mientras que el coste de producción era reducido, la obtención de ventas, incluso a un precio reducido, sería una ganancia. La conclusión era obviamente que el competidor reduciría el precio cuantas veces fuera necesario para conseguir una ventaja en precios.

3. ¿Las múltiples respuestas necesarias para igualarnos al competidor seguirán costando menos que la pérdida evitable de ventas?

Pensemos en el coste total de una guerra de precios, y no únicamente en el coste del primer disparo, antes de concluir que vale la pena incurrir en un coste para defender las ventas en riesgo. Si nuestro cliente farmacéutico hubiera tomado represalias y hubiera contrarrestado el diferencial de precios lo suficiente para evitar que el competidor consiguiera más ventas, el competidor se hubiera limitado a volver a reducir sus precios aún más. El proceso hubiera seguido hasta que lo hubiera detenido uno de los dos, probablemente nuestro cliente, que tenía mucho más que perder con una espiral de reducción de precios. Si, al final, nuestro cliente iba a dejar que el competidor tuviera una ventaja en precios, era mejor dejarle que la tuviera a un precio elevado que a un precio reducido. Cuando el competidor hubiera obtenido algunas ventas, tendría algo que perder en una espiral de reducción de precios. En ese momento, el esfuerzo para frenar los descuentos y volver a dirigir la competencia hacia actividades de suma positiva, como las emprendidas por los vendedores, la mejora del producto, y la educación del cliente, tendrían más posibilidades de tener éxito.

4. ¿Está amenazada nuestra posición en otros mercados (geográficos o de productos) si el competidor consigue ganar más cuota? ¿Justifica el valor de los mercados en riesgo el coste de reaccionar?

Algunas ventas tienen un valor que excede con creces la contribución asociada directamente a dichas ventas. En 1999, AT&T redujo su precio mínimo de las llamadas a larga

distancia de 0,10$ a 0,07$ por minuto para los residentes. El objetivo era frenar las pérdidas de clientes en favor de proveedores más baratos, a los que AT&T había permitido mantener anteriormente un diferencial de precios importante. Ahora, AT&T estaba menos dispuesta a aceptar, con un coste enorme, ese diferencial, porque su estrategia había cambiado. En vez de competir únicamente en el mercado de larga distancia, AT&T quería utilizarlo para convertirse en un proveedor "único" de servicios integrados de telecomunicaciones (larga distancia, local, televisión, acceso a Internet, y otros servicios que se estaban desarrollando). AT&T había creado una red de cable a escala nacional, y proveedores celulares que serían centrales para la nueva estrategia, que esperaba fuera más rentable. La clave de esa estrategia consistía en conseguir primero el negocio de los usuarios de llamadas a larga distancia, incluso a precios que no maximizaban los beneficios de AT&T en el mercado de larga distancia[8].

Aun así, las reducciones de precios como represalia se justifican demasiado a menudo con vagas razones "estratégicas", que no están relacionadas con la rentabilidad. Antes de autorizar un recorte de precios como represalia por razones estratégicas, habría que exigir que se cumplieran dos condiciones. En primer lugar, habría que definir con claridad cuáles son los riesgos y beneficios estratégicos a largo plazo. El beneficio puede venir dado por ventas adicionales futuras en este mercado. También puede venir dado por ventas adicionales inmediatas de productos complementarios, como las ventas de software y periféricos cuando se vende un PC. También puede venir dado por un menor coste de las ventas futuras, dada la ventaja competitiva en costes derivada del mayor volumen. Los riesgos pueden venir dados porque la reducción de precios deseada se extenderá a los demás consumidores y mercados, y los competidores reaccionarán creando de nuevo una espiral de reducción de precios que minará los beneficios y cualquier posibilidad de ganancias a largo plazo.

La segunda condición necesaria para justificar una reducción estratégica del precio es una estimación cuantitativa del valor del beneficio estratégico. Esta necesidad de cuantificar suele enfrentarse a resistencias, porque los directivos consideran que la tarea es demasiado onerosa e impondrá un retraso innecesario. Sin embargo, a menudo basta con tener estimaciones burdas para tener la precisión suficiente para tomar una decisión. Una empresa nos dijo que siempre defendían los precios en el segmento institucional de su mercado, porque las ventas en ese segmento determinaban las ventas minoristas. Aunque esa relación era real, la magnitud del efecto era importante, dado que la fijación de precios al segmento institucional quedaba por debajo del coste de producción. Una simple encuesta de los consumidores minoristas en la que se les preguntaba cómo habían empezado a utilizar el producto, reveló que sólo el 16 por ciento de las ventas estaba determinado por las ventas en el segmento institucional. A continuación, estimamos el coste de mantener esas ventas conservando todas las ventas actuales a los clientes institucionales, y lo comparamos con el coste de sustituir esas ventas con gastos en formas de promoción alternativas. Ese simple análisis provocó un cambio radical de la estrategia de fijación de precios institucionales. Además, al aumentar el precio del segmento institucional, la "filtración" de la existencia productos baratos institucionales a la cadena del mercado minorista disminuyó, produciendo un rendimiento adicional que no había sido previsto.

¿Cómo tenemos que reaccionar?

La estrategia de fijación de precios competitivos implica algo más que la mera decisión de si debemos reaccionar con el precio o no. También implica decidir cómo tenemos que adaptar la estrategia competitiva de la empresa a la nueva situación. El Cuadro 5-2 resume las opciones estratégicas y señala cuándo hay que utilizarlas. Además de contrapesar los costes y beneficios de la represalia utilizando el proceso descrito en el Cuadro 5-1, este cuadro introduce los conceptos de "debilidad" y "fortaleza" estratégicas. Estos conceptos hacen referencia a la ventaja competitiva relativa del competidor. La "debilidad" y la "fortaleza" competitivas no tienen mucho que ver con la cuota de mercado, a pesar de la tendencia común a equipararlas. La elevada estructura de costes de General Motors hace que la empresa sea un competidor relativamente débil en el mercado del automóvil, a pesar de su elevada cuota de mercado, porque (al menos en el mercado estadounidense del automóvil) tiene mayores costes directos por dólar de ingresos que sus principales rivales. Por el contrario, la reducida estructura de costes de Southwest Airlines la convierte en un fuerte competidor cuando compite contra las grandes compañías aéreas, porque su reducido coste por kilómetro y asiento genera mayores beneficios a pesar de los precios algo más bajos.

Cuando se decide que la represalia no es efectiva en términos de costes, una opción es, sencillamente, *ignorar* la amenaza. Ésta es la respuesta adecuada cuando nos enfrentamos a un competidor "débil", sin un producto competitivo o sin ventajas en costes. En este caso, la cantidad de ventas que arriesgamos es pequeña, y probablemente siga siendo así. En las mismas circunstancias, algunos autores y asesores recomiendan una opción más agresiva (denominada comúnmente estrategia de "bolsillos profundos") y la aplican en detrimento propio. Su lógica es que, incluso si la represalia es demasiado costosa en

CUADRO 5-2

Opciones para reaccionar ante la competencia en precios

La reacción de precios es	El competidor es estratégicamente: Más débil	El competidor es estratégicamente: Neutral o más fuerte
Demasiado costosa	**IGNORAR**	**ACOMODARSE**
Justificada en costes	**ATACAR**	**DEFENDER**

relación a las ventas inmediatas, la empresa más grande puede ganar la guerra de precios porque se puede permitir subvencionar las pérdidas en un mercado durante más tiempo que el competidor más débil. Hay dos errores que llevan a la gente a este callejón sin salida. Uno es el significado de "ganar". Se trata, sin duda, de una estrategia que permite defender con éxito la cuota de mercado, pero la meta, al menos para una empresa que sea una sociedad anónima, no es la cuota de mercado, sino el beneficio. El segundo error es que al destruir al competidor más débil, se puede llegar a destruir la competencia. De hecho, a menudo los activos de la empresa en quiebra son comprados muy baratos por un nuevo competidor que ahora es capaz de competir con una base de costes más reducida. Incluso si nadie compra los activos, la eliminación de un competidor más débil que atiende al segmento del mercado más sensible a los precios crea oportunidades para que un competidor más fuerte entre en el mercado y utilice este segmento para crecer. Por tanto, una estrategia costosa para acabar con los competidores más débiles sólo tiene sentido en una industria no rentable en la que es improbable que un nuevo participante sustituya al eliminado[9].

Cuando un competidor que reduce sus precios es relativamente "fuerte", y el coste de la represalia es mayor que el valor de la pérdida evitada de ventas, no podemos permitirnos ignorar la amenaza y seguir como si nada hubiera cambiado. Un competidor fuerte que gana cuota de mercado es una amenaza para nuestra supervivencia. Para mantener un futuro rentable, debemos acomodarnos activamente a la amenaza cambiando de estrategia. Éste es el caso en el que se encontraba Sears cuando la red de tiendas de Wal-Mart creció para abarcar los tradicionales mercados suburbanos de Sears. Sencillamente, Sears no tenía ninguna posibilidad de igualar los precios de Wal-Mart, dado el famoso sistema de distribución eficiente de Wal-Mart, y los mayores costes de las localizaciones de Sears.

La única respuesta lógica de Sears consistía en *acomodarse* a Wal-Mart como competidor en su mercado. El acomodarse a una amenaza no es lo mismo que el ignorarla o hacerla frente. Acomodarse significa ajustar activamente nuestra propia estrategia competitiva para minimizar el impacto adverso de la amenaza, al tiempo que nos preparamos para vivir con ella. Sears optó por eliminar sus líneas de productos con menores márgenes, rehaciendo su imagen como minorista de moda que competía menos con Wal-Mart y más con las tiendas tradicionales.

Un fabricante industrial europeo adoptó el mismo planteamiento cuando se enteró de que una empresa estadounidense que antes exportaba sus productos a Europa estaba a punto de invertir en capacidad productiva en el Reino Unido, con un generoso subsidio público. Al darse cuenta de que la defensa directa de su mercado no conseguiría más que una sangrienta batalla de precios, la empresa replanteó su estrategia de marketing, alejándose de los segmentos más sensibles al precio, al tiempo que creaba incentivos para los segmentos menos sensibles al precio para que firmaran contratos a más largo plazo. El resultado fue que las ventas de la empresa estadounidense se centraron en el segmento menos deseable, donde los clientes sensibles al precio eran más vulnerables a una guerra de precios que los competidores tradicionales europeos. El acomodarse a la entrada del competidor era costoso, pero mucho menos que un inútil intento de dificultar su entrada con una competencia en precios.

La única situación en la que tiene sentido utilizar una respuesta de *ataque* es cuando el competidor es más débil y el ataque está justificado en costes. Una razón por la que es-

ta situación es rara es que suele exigir que el competidor cometa un error de cálculo, e intente utilizar el precio como arma desde una posición de debilidad. Aun así, estos errores de cálculo se producen. La mayor cadena estadounidense de supermercados se destruyó a sí misma en la década de 1970 tras iniciar una estrategia de descuentos para recuperar su cuota de mercado. Los principales competidores adoptaron inicialmente una estrategia de acomodo, creyendo que el enorme poder de compra de la cadena A&P, y sus bien conocidas marcas, la otorgaban una ventaja en costes. Sin embargo, cuando A&P empezó a informar sobre sus importantes pérdidas, sus competidores dedujeron que sus elevados costes laborales habían hecho a la empresa mucho más vulnerable de lo que habían pensado. Cambiaron a una estrategia de ataque que, al final, obligó a la empresa a vender la mitad de sus tiendas y a vender otras a un pretendiente más eficiente.

Es más común el caso en el que el competidor que reduce el precio es fuerte, o al menos tan fuerte como las empresas cuyas ventas están siendo atacadas. A menudo, dada la fortaleza estratégica del atacante, el volumen de ventas que se arriesga es tan grande que se justifican los costes de una defensa vigorosa. El objetivo de una respuesta de "defensa" no es eliminar al competidor, sino simplemente convencerle de que se retire. La meta consiste en que el competidor reconozca que una fijación agresiva de precios no favorece sus intereses financieros, y que tiene que evitarla en el futuro. Ésta es la postura que suele adoptar American Airlines en su competencia con otros transportistas, muchos de los cuales tiene estructuras de costes inferiores. American limita con cuidado el plazo y la intensidad de sus respuestas de precios, señalando su disposición a regresar a los precios anteriores en cuanto el competidor retire la amenaza. A veces, estas batallas no duran más que unos días, incluso unas horas, en las que los competidores observan para ver si American puede permitirse una defensa efectiva en términos de costes.

Los defensores de la fijación de precios para obtener cuota de mercado estarán sin duda en desacuerdo con el planteamiento limitado que recomendamos. Las empresas con grandes cuotas de mercado, afirmarán, suelen tener una mejor capitalización, y por tanto más capacidad para financiar una guerra de precios que los competidores más pequeños. Piensan que aunque la reducción de precios puede ser más cara a corto plazo para la empresa más grande, puede hacer quebrar a los competidores más pequeños, y a largo plazo conseguirá restablecer la cuota de mercado del líder y su libertad para controlar los precios del mercado. Aunque esta respuesta "predatoria" frente a la competencia suena bien en teoría, hay dos razones por las que rara vez funciona en la práctica. La primera es que la fijación de precios por debajo de coste* constituye una violación de la legislación antitrust estadounidense y de la ley de ordenación del comercio en España y Europa si el precio de venta predatorio está por debajo de los costes variables. Esta táctica de fijación de precios puede, en algunos casos, constituir una violación de dicha legislación cuando el precio está por debajo de la media de todos los costes[10]. Por tanto, incluso si un gran competidor se puede permitir fijar un precio lo suficientemente bajo como para hacer quebrar a sus competidores más pequeños, a menudo no puede hacerlo por cuestiones legales. En segundo lugar, y esto es aún más importante, las tácticas predatorias son efectivas en términos de costes sólo si la empresa gana alguna ventaja competitiva cuando gana la guerra. Esto sólo se produce en dos casos: cuando al eliminar al competidor se destruye un

*N. del R.: lo que conmunmente se denomina o recive el nombre de "venta a pérdidas", está permitida sólo en algunos casos como la venta de saldos y las liquidaciones.

activo distintivo importante (por ejemplo, el fondo de comercio acumulado con los consumidores), o cuando la victoria permite a la empresa obtener tal ventaja en costes (por ejemplo, economías de experiencia o de escala) que resulta rentable mantener sus precios lo suficientemente bajos como para desanimar a los nuevos participantes. Si no se da ninguno de estos casos, los nuevos participantes pueden comprar los activos del competidor que ha quebrado, operando con una estructura de costes inferior, y compitiendo con la empresa grande que se ha debilitado financieramente al sufragar el coste de la guerra de precios.

Aun así, a muchos directivos la idea de aceptar algunas confrontaciones y evitar otras les parece equivocada. Al aceptar el modelo de competencia de John Wayne, instintivamente se mantienen en sus puestos para defender su cuota de mercado, a pesar de los efectos adversos que tiene esta estrategia sobre su rentabilidad. Se olvidan de que, aunque John Wayne podía morir valientemente en El Alamo y seguir haciendo películas, los que luchan en los juegos de suma negativa del mundo real no tienen tanta suerte. El competidor del mundo real que insiste en luchar en cada batalla terminará tan exhausto que la empresa será incapaz de competir con éxito cuando mejore la situación. La clave para sobrevivir en un juego de fijación de precios de suma negativa consiste en luchar únicamente en las batallas en las que el beneficio potencial puede ser superior a los costes potenciales.

Un modelo bastante mejor que el de John Wayne para resolver una competencia de suma negativa es el de Indiana Jones. A diferencia de John, Indiana es consciente de su vulnerabilidad, y no pretende ser ni el más fuerte ni el más duro de todos los competidores; simplemente, intenta ser el más listo. Resuelve el proceso de competencia con cuidado, escogiendo las batallas en las que va a luchar. Si se enfrenta a alguien más habilidoso, más fuerte, o más numeroso, cambia la naturaleza de la confrontación para equiparar las ventajas. (¿Recuerda cómo se enfrentó a un espadachín más grande y superior en el bazar? No luchó caballerosamente con las mismas armas de su competidor. Al contrario, se limitó a pegarle un tiro.) Si Indiana no puede dominar a la competencia, huye para luchar otro día, cuando la suerte esté más a su favor.

Estas líneas directrices son útiles para las empresas que se encuentran en entornos competitivos hostiles. Los directivos deben elegir con cuidado sus confrontaciones, y estructurarlas para equiparar sus fuerzas. Es lo que hizo diestramente AT&T cuando afrontaba una intensa competencia en el mercado de la telefonía móvil. Con la proliferación de pequeñas empresas de móviles en la mayoría de los principales mercados, la competencia en precios iniciada por los nuevos participantes que luchaban por conseguir cuota de mercado era cada vez más intensa. La respuesta de AT&T consistió en competir desde su fortaleza. El hecho de ser un oferente de larga distancia con una gran capacidad, y de tener cobertura en la mayoría de los principales mercados, permitió a AT&T juntar el tiempo, los costes de llamadas a larga distancia y los costes de navegación, para crear su plan de tarifa única™. Los competidores más pequeños, que tenían que comprar larga distancia y pagar a otras empresas los costes de navegación, tenían una importante desventaja en costes para igualar la oferta.

La clave para sobrevivir en un juego de fijación de precios de suma negativa consiste en evitar la confrontación, a no ser que se pueda estructurar de forma que se pueda ganar, y que el beneficio probable de ganar exceda al coste probable. No hay que iniciar descuentos de precios a no ser que la ganancia a corto plazo valga la pena, y *después de haber*

tenido en cuenta las reacciones a largo plazo del competidor. No hay que reaccionar a los descuentos de precios del competidor excepto con tácticas de precios y tácticas distintas a los precios que cuesten *menos de lo que costaría acomodarse al comportamiento del competidor*. Si los directivos aplicaran, en general, estas dos reglas sencillas, muchas menos industrias se verían arrasadas por una competencia en precios destructiva.

Cómo gestionar la información sobre la competencia

La clave para gestionar la competencia de forma rentable es la diplomacia, y no las generalidades. Esto no significa que haya que ser el "Sr. Simpático". Los diplomáticos no siempre son simpáticos, pero gestionan la información y las expectativas para alcanzar sus metas sin confrontaciones innecesarias. Si consideran necesario utilizar la fuerza, intentan limitar su uso a la cantidad necesaria para dejar claras sus intenciones. En la diplomacia de la competencia en precios, el significado que otorgan los competidores a un movimiento suele ser bastante más importante que el propio movimiento.

La decisión de reducir los precios para conseguir un cliente puede tener efectos radicalmente distintos a largo plazo, en función de cómo interprete ese movimiento el competidor. Sin ninguna otra información, el competidor interpretará probablemente el movimiento como un intento de arrebatarle la cuota de mercado, y responderá con una reducción defensiva de su propio precio. Sin embargo, si el descuento se estructura para responder exactamente a una oferta que ha hecho el mismo competidor recientemente a uno de nuestros clientes legales, el competidor puede interpretar el recorte como la resolución de defender nuestro segmento del mercado. Como tal, el recorte puede reducir de hecho oportunismos futuros, y puede ayudar a estabilizar los precios de la industria.

Analicemos cómo puede el competidor interpretar otra alternativa: nuestra reducción de precios no ha sido provocada en absoluto y es excepcionalmente importante; más de lo que hemos ofrecido jamás; probablemente más de lo necesario para conseguir al consumidor. Además, está precedida por el anuncio de que el nuevo proceso de fabricación patentado por nuestra empresa no sólo incrementa la capacidad, sino que también reduce sustancialmente los costes directos de producción. En este caso, el competidor inteligente puede interpretar que la reducción del precio es una advertencia clara de que cualquier resistencia a nuestra pretensión de aumentar nuestra cuota de mercado será inútil.

La gestión de la información para influir sobre las expectativas del competidor, y para formar con precisión nuestras propias expectativas, es la clave para alcanzar las metas sin necesidad de una confrontación innecesaria de suma negativa. La gestión de la información exige recopilar y evaluar la información de la competencia, así como comunicar la información al mercado de forma que se pueda influir sobre los movimientos de los competidores de forma positiva para nuestros propios objetivos.

Recopilación y evaluación de la información

Muchas empresas operan sin conocer los precios de los competidores y sus estrategias de fijación de precios. Por tanto, no pueden responder con rapidez a los cambios. En los mercados muy competitivos, esta ignorancia crea condiciones que invitan a guerras de

precios. ¿Por qué tendría que reducir el precio un oportunista si cree que las demás empresas van a tomar represalias? La respuesta es que la dirección de la empresa oportunista cree que negociando sigilosamente o aceptando reducir sus precios, puede obtener un volumen de ventas suficiente para justificar el movimiento antes de que los competidores se den cuenta. Esta situación es especialmente probable en industrias con elevados costes fijos (elevados %*MC*), y durante las temporadas altas, cuando hay una cantidad desproporcionada de posibilidades de negocio.

Para minimizar este tipo de comportamiento oportunista, los competidores tienen que identificarlo y reaccionar lo más rápidamente posible[11]. Si los competidores pueden reaccionar en una semana en vez de en tres, el beneficio potencial que obtiene el oportunista por bajar sus precios se reduce en dos tercios. En el caso extremo de que los competidores pudieran reaccionar instantáneamente, casi todos los beneficios de ser el primero en reducir el precio desaparecerían. En los mercados muy competitivos, los directivos "compran" las tiendas de los competidores y hacen un seguimiento diario de su publicidad para ajustar sus precios[12], y las grandes cadenas mantienen sistemas de comunicación que les permiten practicar variaciones de los precios con rapidez para reaccionar a una amenaza competitiva[13]. Por ello, para cuando la mayoría de los consumidores se ha enterado de lo que está promocionando la competencia una determinada semana, los principales competidores ya han igualado las ofertas.

El conocimiento de los precios de los competidores también ayuda a minimizar la capacidad del agente de compras para divulgar información errónea. Con frecuencia, en los mercados de empresa a empresa las guerras de precios no empiezan siendo intencionadas. Se provocan porque un agente de compras ha manipulado la información. Un agente de compras frustrado por su incapacidad para conseguir un precio mejor de su proveedor favorito puede afirmar falsamente que un competidor le ha hecho una oferta mejor. Si el vendedor no responde, el agente de compras inteligente puede dar más credibilidad a su amenaza otorgando el siguiente pedido al otro competidor, aunque no le haya hecho ninguna concesión en el precio. En ese momento, la primera empresa cree que el competidor está "comprando contratos" y, tal vez, igualará el supuesto "precio reducido" en pedidos futuros de este cliente, recompensando así su dudoso comportamiento. Si la primera empresa tiene más habilidades en la competencia en precios, no igualará el "precio reducido", sino que tomará represalias ofreciendo el mismo descuento a otros buenos clientes de su competidor. El competidor considerará entonces que esta empresa constituye una amenaza, e iniciará sus propias reducciones para defender su cuota. Sin que ninguno de los competidores lo pretendiera, los precios de la industria se han reducido. La única forma de minimizar esta manipulación es controlar de cerca los precios de los competidores, de forma que se pueda predecir con seguridad cuándo nos está mintiendo el consumidor[14].

Incluso cuando los agentes de compras no mienten abiertamente, su comunicación selectiva de la información suele dejar a los vendedores con una perspectiva sesgada. La mayoría de los vendedores, en la mayoría de las empresas, cree que los precios de sus empresas son demasiado elevados para las condiciones del mercado. Piense cómo se informa un vendedor sobre los precios. Cuando pierde un contrato, el comprador informa al vendedor de que el precio era "demasiado elevado". Sin embargo, cuando consigue un contrato, el comprador nunca le dice que el precio era innecesariamente bajo. El compra-

dor ha firmado el contrato al "precio adecuado". El vendedor no consigue información sobre el margen adicional que podía haber obtenido.

Existen muchas fuentes potenciales de datos sobre los precios de los competidores, pero la recopilación de datos y su conversión en información útil suele requerir un proceso formalizado. Muchas empresas exigen que los vendedores incluyan de forma regular información sobre los precios de los competidores en sus informes de ventas. El disponer de esta información actualizada puede reducir sustancialmente el tiempo necesario para reaccionar ante comportamientos oportunistas, puesto que la persona que recopila la información de muchos vendedores y regiones puede identificar una tendencia mucho más deprisa que el vendedor individual o el director de ventas. Los consumidores favorecidos también pueden constituir una buena fuente de información. Aquéllos que son leales a la empresa, debido tal vez a la calidad o al buen servicio que ésta ofrece, no quieren que sus competidores consigan precios inferiores de otro proveedor. Por ello, advertirán a la empresa favorita cuando los competidores divulguen nuevas tarifas, o cuando se enteren de que alguien está haciendo descuentos a otros. La asociación con este tipo de consumidor es muy útil, y debe ser considerada así por el vendedor.

En los mercados muy competitivos, la información recopilada no debe limitarse a los precios. La comprensión de los planes e intenciones es igualmente importante. Recientemente colaboramos con un cliente frustrado por la baja rentabilidad de su industria de servicios, a pesar del crecimiento récord de los ingresos. En el proceso, nos enteramos de que la industria había padecido un exceso de capacidad, pero que recientemente había experimentado múltiples fusiones. ¿Cuál era el objetivo de estas fusiones? ¿Consistía en obtener eficiencias en costes en las manufacturas o las ventas que permitieran a la nueva empresa ofrecer precios más bajos de forma rentable? ¿O se trataba de suprimir parte de la capacidad ineficiente, permitiendo a la empresa fusionada consolidar a sus clientes más rentables en menos fábricas, eliminando la necesidad de conseguir "negocios adicionales"? Descubrimos las respuestas a estas preguntas en los informes de los competidores a los analistas de títulos financieros, y esto hizo que nuestro cliente tuviera que replantearse su propia estrategia.

Las organizaciones patronales, las organizaciones independientes que controlan la industria, los analistas de títulos financieros, los distribuidores y los consultores técnicos que asesoran a los consumidores sobre grandes compras, constituyen todos buenas fuentes de información sobre los movimientos de precios actuales de los competidores y sobre sus intenciones futuras. A veces, las organizaciones patronales recopilan información sobre los precios cobrados la semana anterior, y la divulgan entre sus miembros, que habrán enviado sus propios precios. Los sistemas de reservas informatizadas de las compañías aéreas ofrecen a los propietarios de dichos sistemas una visión con antelación de todas las variaciones de precios, lo que les permite responder incluso antes de que las agencias de viaje puedan ver esas variaciones. El seguimiento de las discusiones sobre precios en las ferias comerciales también puede ofrecer pistas rápidas. En los negocios minoristas, la información se puede sencillamente "comprar" regularmente en el minorista de la competencia. En la industria hotelera, los competidores cercanos suelen comprobar regularmente los precios de los competidores y su disponibilidad de habitaciones en determinadas dias, llamando para hacer una reserva. Si la competencia en precios es lo suficientemente importante como para determi-

nar del beneficio de una industria, los directivos pueden justificar con facilidad los costes de hacer un seguimiento de los precios[15].

Hay que comunicar la información de forma selectiva

Suele ser mucho más fácil que los directivos comprendan el valor de recopilar información de la competencia que el valor de saber cómo hay que revelar información a la competencia. Al fin y al cabo, la información es poder. ¿Por qué tendríamos que querer revelar una ventaja competitiva? Una respuesta: para poder evitar tener que utilizar nuestra ventaja en una confrontación de suma negativa.

El valor de compartir la información se hizo patente, a toro pasado, para una empresa que proveía a la industria de la construcción. A diferencia de la mayoría de sus competidores y de la mayoría de los economistas, la empresa predijo con precisión la recesión y la ralentización del sector de la construcción a principios de la década de 1990. Para prepararse, la empresa frenó sabiamente sus inventarios y aparcó sus planes de expansión mientras sus competidores seguían expandiéndose. El único error de la empresa fue mantener en secreto su presentimiento. La dirección pensó, con acierto, que si se atrincheraba más deprisa que sus competidores, podría capear el temporal con más éxito, pero cuando los competidores empezaron a reducir sus precios desesperadamente para deshacerse de sus cargados inventarios, toda la industria padeció los efectos. Si la empresa hubiera compartido su presentimiento y hubiera desanimado a todos de que siguieran expandiéndose, su propio rendimiento financiero, aunque tal vez menos sobresaliente en términos *relativos*, habría sido en términos *absolutos* más rentable. Suele ser mejor obtener un rendimiento medio justo en una industria rentable que obtener un rendimiento excepcional en una industria que no es rentable.

Incluso puede ser útil revelar la información específica de la empresa competidora (sobre sus intenciones, sus capacidades y sus planes futuros), a no ser que tal revelación implique perder la ventaja de ser el primero en entrar en un nuevo mercado. Esta información, y la información incluida en las respuestas de los competidores, permite a una empresa establecer planes "sobre el papel" coherentes con las intenciones de los competidores, en vez de tener que alcanzar esta coherencia mediante un doloroso proceso de confrontación.

Hay que anunciar con antelación los incrementos de precios

Uno de los momentos en los que resulta más importante comunicar las propias intenciones es cuando se está planificando incrementar los precios. Incluso cuando un incremento de precios beneficia los intereses independientes de todos los proveedores, el intento de subida fracasará con frecuencia. No todos los proveedores pueden reconocer de inmediato que el incremento les beneficia, y algunos pueden esperar ganar ventas a costa de los líderes en precios rezagándose a la hora de igualar el incremento. En otras ocasiones, el incremento puede no favorecer los intereses del competidor (tal vez porque sus costes son menores), lo que implica que cualquier intento de aumentar el precio terminará fracasando. Por tanto, antes de aumentar el precio esperando que los competidores sigan el ejemplo, la dirección de la empresa debe explicar públicamente la necesidad de elevar los precios para la industria y, si es posible, anunciar su propio incremento con mucha antelación a la fecha de ejecución.

Este movimiento consistente en "probar el agua antes de tirarse a ella" tiene dos fines: primero, da tiempo a los competidores para que analicen si el incremento de precios les interesa, y segundo, ofrece a la empresa la oportunidad de volverse atrás si sus competidores no van a seguirla. Incluso cuando el incremento del precio beneficia a todas las empresas, puede ser necesario anunciarlo y demorarlo varias veces hasta que los posibles competidores oportunistas reciban el mensaje de que no se va a producir el incremento de precios sin ellos. También puede ser necesario reducir el incremento de precios si algunos competidores no están convencidos de que un incremento tan grande como el propuesto les vaya a beneficiar.

De todos los tipos de comunicación relacionada con la competencia, éste es el más arriesgado desde la perspectiva legal. Existe una diferencia borrosa entre la "colusión", que es ilegal, y el "paralelismo consciente", que los tribunales han considerado tradicionalmente como lícito y parte de una planificación inteligente. Aun así, el coste de una demanda judicial antimonopolio es tan elevado, que las empresas suelen considerar que es mejor llegar a un acuerdo por una cuantía modesta que litigar. Por ejemplo, los tribunales y los periodistas jurídicos muestran sus simpatías por el uso, por parte de las compañías aéreas, de los sistemas de reservas para publicar los precios y observar la reacción de la competencia. A pesar de esto, las compañías aéreas estadounidenses han acordado varias restricciones a su capacidad de publicar las tarifas con antelación a la venta, y han contribuido colectivamente a un acuerdo que asciende a casi 500 millones de dólares en efectivo y billetes gratuitos[16].

Muestre su voluntad y su capacidad de defenderse

Cuando se está amenazado por el posible oportunismo de terceros, la empresa puede evitar la amenaza manifestando con claridad su voluntad y su capacidad de defender su mercado. Por ejemplo, Chrysler tenía la mayor cuota de mercado en Estados Unidos para los monovolúmenes a principios de la década de 1990. Dada la popularidad y rentabilidad de esta categoría de automóviles, los rivales planificaron sacar nuevos modelos. A Chrysler le preocupaba el precio que tendrían los nuevos modelos, puesto que dependía en gran medida de los beneficios de los monovolúmenes. En un discurso dirigido a sus concesionarios, y seguido por la prensa económica, Chrysler envió un mensaje claro a sus competidores. El presidente de Chrysler anunció que la empresa tenía pensado fabricar una versión de bajo precio de su monovolumen. Sin embargo, explicó: "Es algo que hemos tenido en el cajón de la mesa por si lo necesitábamos"; y añadió, por si a alguien no le había quedado claro: "Si alguna vez se desata una guerra de precios en los monovolúmenes, estamos convencidos de que podemos ganarla"[17]. Chrysler estaba dirigiéndose a sus competidores: "No desestabilicen el mercado reduciendo nuestros precios, porque si lo hacen, tenemos la capacidad de enfrentarnos al desafío, ¡y de ganar!"

Estas comunicaciones también pueden ser útiles incluso después de que los competidores hayan iniciado el ataque. Esta postura es común en la industria del transporte aéreo. Cuando America West rebajó la tarifa de Northwest Airlines para la muy transitada ruta de Minneapolis a Los Angeles en 50 dólares, Northwest no quiso igualar la reducción. Al contrario, Northwest atacó al nudo de Phoenix de America West reduciendo las tarifas en una cuantía similar para la ruta Phoenix-Nueva York, muy rentable para su competidor. La tarifa

de Northwest sólo era válida durante un período limitado, señalando que este precio no era el que Northwest quería mantener más tiempo del necesario. Sin embargo, podría mantenerlo todo lo que quisiera, si America West se negaba a volverse atrás en Minneapolis[18].

Algunas veces, basta con poner en evidencia el oportunismo de un competidor para detenerle. Uno de nuestros clientes en una empresa de servicios a escala nacional dominaba las regiones más rentables del país, el Noreste y el Medio Oeste. Estas regiones tenían la mayoría de los clientes más importantes. El principal competidor tenía sus cuentas más rentables en el Sur y en el Oeste, donde su reputación era más fuerte. En su deseo por expandirse, el competidor empezó a centrarse en algunos de los mejores clientes de nuestro cliente, ofreciéndoles precios muy reducidos. Al principio, nuestro cliente intentó igualar estas amenazas de forma selectiva, pero empezó a perder el control de sus precios. Otros clientes estaban enterándose de estos tratos, y también los exigían. Además, puesto que las ofertas con precios reducidos cuestan a la competencia muy poco, su equiparación no disminuía el entusiasmo de su competidor para hacerlas.

¿Qué había que hacer? Al principio, se puede sugerir que se busque a los mejores clientes y se les ofrezca el mismo tipo de trato. Sin embargo, en este caso consideramos que esto no sería la mejor idea, porque minaría la homogeneidad de la fijación de precios de la empresa. De hecho, animamos a la empresa a que desarrollara una política de precios fijos para todos sus consumidores, y que la promocionara como la forma más justa de atender a todo el mundo. Consideramos que, al menos inicialmente, nuestro cliente no debía ni igualar los precios de su competidor, ni atacarle. Al contrario, le sugerimos una alternativa mejor.

Le propusimos que buscara la oportunidad de hacer presentaciones a los mejores clientes del competidor. Durante esas presentaciones, los vendedores de la empresa explicaron su política de "precios justos", y por qué creían que esos precios estaban bien justificados por el valor que ofrecían. Durante la presentación, hicieron una estimación por lo bajo de lo que el cliente estaba pagando probablemente por el servicio del competidor, en función de las ofertas de precios reducidos que el competidor había hecho de forma selectiva. Cuando los consumidores hicieron más preguntas, explicaron que fundaban sus estimaciones en otras ofertas que el consumidor había realizado recientemente. No hace falta decir que, pocos minutos después de la finalización de la presentación, los clientes estaban llamando al competidor, exigiéndole los descuentos que se merecían al ser los mejores clientes de la empresa. Como habíamos previsto, cuando el competidor se dio cuenta de que sus ofertas de precios reducidos se iban a convertir en punto de partida para negociaciones con sus actuales clientes rentables, dejó de hacer descuentos selectivos.

Respalde el oportunismo con información

Aunque una reducción oportunista del precio para conseguir más cuota de mercado suele ser una opción miope, a veces es un elemento de una estrategia meditada. Éste suele ser el caso cuando la empresa utiliza la fijación de precios para equiparar o mejorar una ventaja duradera en costes. Sin embargo, incluso las empresas con ventajas competitivas sólo pueden ganar victorias pírricas en una batalla por aumentar la cuota de mercado. Aunque pueden llegar a forzar a los competidores para que cedan cuota de mercado, los

costes de la batalla suelen superar el valor final de esta recompensa. Esto es especialmente cierto cuando la guerra reduce las expectativas de precios de los consumidores y mina las relaciones de lealtad entre comprador y vendedor.

La clave para la rentabilidad consiste en utilizar el precio como un arma para convencer a los competidores de que capitulen. No hace mucho tiempo, una empresa japonesa invitó a dos altos ejecutivos de operaciones de su competidor americano a la inauguración de su nueva fábrica. Tras la ceremonia de inauguración, la empresa llevó a todos los invitados por toda la fábrica automatizada. Los ejecutivos americanos se sorprendieron al ver el proceso tan automatizado, desde el principio hasta el embalaje final, puesto que el control de calidad suele exigir una intervención humana en diversos puntos del proceso. Cuando inquirieron sobre esta cuestión, los anfitriones japoneses dijeron a sus invitados que esa fábrica era la primera que utilizaba un nuevo proceso exclusivo que eliminaba la mayor parte de los defectos. También indicaron que el desarrollo de dicho proceso les había llevado más de una década.

Mientras volvían a casa, dándose cuenta de lo que había que hacer, los ingenieros americanos especulaban sobre cómo podían conseguir estas mejoras y cuánto dinero les costaría realizar la investigación. También se preguntaban por qué les habían revelado los japoneses un secreto comercial tan importante. Comprendieron la respuesta pocos meses después. El competidor japonés anunció una reducción del precio de sus exportaciones a América del 20 por ciento. Si usted fuera el competidor americano con una importante cuota de mercado, ¿cómo cambiaría su posible respuesta al tener conocimiento de este secreto comercial? En este caso, la empresa americana decidió, acertadamente, que se "adaptaría" en vez de "defenderse".

Aunque las revelaciones de información que hemos analizado aquí son las más comunes, difícilmente pueden abarcar todos los casos. Casi todas las decisiones públicas que toma una empresa provocarán que los competidores astutos intenten recopilar información[19]. Por tanto, las empresas en industrias que compiten en precios deben dar los pasos necesarios para influir en la interpretación que hacen los competidores de sus movimientos, del mismo modo que intentan influir en lo que piensan los accionistas y los analistas bursátiles. Por ejemplo, ¿van a interpretar los competidores de una industria muy competitiva en precios el cierre de una fábrica como un signo de debilidad financiera, o como una indicación de que la empresa está intentando resolver el problema de exceso de capacidad de toda la industria? La interpretación que se haga de este movimiento afectará probablemente a cómo se reaccione ante él. Por tanto, a la empresa la interesa ofrecer la información que permita hacer la interpretación más favorable. Sin embargo, hay que pensárselo dos veces antes de divulgar información errónea que los competidores terminarán identificando como tal. Se puede ganar a corto plazo; sin embargo, se perderá la capacidad de influir sobre las decisiones de los competidores y, por tanto, de gestionar la competencia en precios a largo plazo.

¿Cuándo hay que competir en precios?

Hemos estado analizando las ventajas de evitar la confrontación competitiva de suma negativa, pero algunas empresas se han beneficiado claramente del hecho de fijar precios

inferiores a los de sus competidores. ¿No centraron sus estrategias en ganar cuota de mercado con menores precios las empresas japonesas del automóvil en los setenta, Wal-Mart en los ochenta, y Dell Computer en los noventa? Sí, por lo que la comprensión de las circunstancias especiales que permitieron a estas empresas crecer utilizando el precio es indispensable para cualquiera que quiera imitar su éxito. Para todas esas empresas, en el momento y en los lugares en los que utilizaron los precios para crecer, la competencia en precios no era un juego de suma negativa. Cada una de las empresas que tuvo éxito compitiendo en precios había creado previamente modelos empresariales que permitían reducir los costes adicionales por debajo de los de sus competidores. En la medida en que todas ellas podían atraer consumidores con una diferencia de precios inferior a su ventaja en costes, podían conseguir más consumidores sin reducir la rentabilidad de la industria. De hecho, al ser más efectivas en términos de costes, estas empresas obtenían beneficios con cada cliente superiores a los que obtenía la competencia, lo que hacía que sus esfuerzos competidores fueran un juego de suma positiva.

Sin embargo, la ventaja competitiva en costes no era en sí misma suficiente para tener éxito. Todas estas empresas también orquestaron una campaña de información para convencer a sus competidores de que sus ventajas en costes eran decisivas. Por tanto, sus competidores decidieron sabiamente permitirles mantener esas diferencias atractivas de precios, al menos transitoriamente, hasta que pudieran averiguar cómo igualar sus costes. Al final, incluso estas empresas reconocieron que, a no ser que pudieran seguir reduciendo sus costes más deprisa que sus competidores, la reducción de precios no podía constituir una estrategia de crecimiento rentable de forma indefinida. Por tanto, al final, terminaron cambiando sus estrategias y ofreciendo más valor, de forma que pudieran mantener sus cuotas de mercado sin tener que mantener la ventaja en precios de forma indefinida.

¿En qué situaciones son suficientes las recompensas de una fijación de precios agresivas como para justificar esta estrategia? Sólo existen cuatro:

1. Si la empresa disfruta de una ventaja sustancial en costes adicionales, o puede conseguirla con una estrategia de precios reducidos, los competidores no serán capaces de igualar sus reducciones de precios. Wal-Mart, Dell, y Southwest Airlines, crearon modelos empresariales de costes reducidos que les permitían crecer de forma rentable utilizando los precios. En algunos mercados, puede haber un "efecto de experiencia" que justifique la fijación de precios agresiva partiendo de la promesa de costes más bajos. Al fijar precios reducidos y acumular volumen más deprisa que los competidores, la empresa reduce sus costes por debajo de los de los competidores, creando así una ventaja competitiva fijando precios reducidos. Las condiciones necesarias para que tenga éxito la estrategia de la experiencia se describen en el Capítulo 12.

2. Si la oferta del producto de la empresa sólo resulta atractiva para una pequeña cuota del mercado de los competidores, se puede suponer que los competidores no querrán responder a la amenaza. Sin embargo, la clave de esta estrategia es mantenerse centrado en un nicho. Poco después de que se desregulara a las compañías aéreas, unas pocas empezaron a atender el mercado de los "viajeros de mochila", que hasta entonces habían viajado en autobús. Tuvieron éxito durante cierto tiempo, hasta que

crecieron lo suficiente, y el mercado creció lo bastante, como para amenazar a las grandes compañías. En ese momento, fueron rápidamente vencidas por la competencia. De igual modo, los pequeños fabricantes de PC, como Packard Bell, consiguieron atender con éxito al segmento de los PC domésticos, hasta que las grandes empresas decidieron que este segmento del mercado también era atractivo para ellas. Obviamente, se trata, en casi todos los casos, de una estrategia transitoria para conseguir el tiempo suficiente para construir una ventaja duradera en costes o en el producto.

3. Si una empresa puede subvencionar eficazmente sus pérdidas en un mercado, porque puede conseguir beneficios vendiendo productos complementarios, puede ser capaz de crear una diferencia de precios que sus competidores no podrán igualar. Por ejemplo, Microsoft fijó el precio de su programa Windows muy bajo respecto a su valor, para poder aumentar las ventas de otros programas de Microsoft que se utilizan con Windows. La razón de los bajos precios de los libros que vende Amazon.com se basa en su intento de crear sobre un núcleo de consumidores leales a los que pueda vender una amplia gama de productos.
4. Algunas veces, la competencia en precios amplía el mercado de forma suficiente para que, a pesar de los menores márgenes y de las negativas de los competidores a permitir que otra empresa fije precios más bajos que los suyos, la rentabilidad de la empresa pueda seguir aumentando. Los directivos que siguen este camino están suponiendo que tienen una intuición que no tienen sus competidores, y están, de hecho, liderando a la industria hacia unos precios que benefician a todos. Antes de embarcarse en una estrategia de precios, plantéese cuál de estos argumentos es la base de su razonamiento, y admita que la estrategia no suele poder construirse únicamente en torno al precio, ni tampoco se puede mantener indefinidamente.

Resumen

No hay ningún arma en el arsenal de un empresario que pueda impulsar las ventas más deprisa o más eficazmente que el precio. Los descuentos de precios (ya sean explícitos o estén disfrazados de rebajas, cupones, o plazos de pago generosos) suelen constituir una forma segura de mejorar la rentabilidad inmediata. Sin embargo, conseguir más ventas utilizando el precio sólo se puede compaginar con la rentabilidad a largo plazo cuando forma parte de una estrategia de marketing que intenta conseguir, explotar, o mantener, una ventaja competitiva a largo plazo. No se puede hacer jamás una reducción del precio simplemente para conseguir otra venta más, o para alcanzar los objetivos de ventas a largo plazo, sin sopesar las probables reacciones de competidores y consumidores. La clave para fijar precios de forma rentable consiste en conseguir y mantener una ventaja competitiva. A veces, se puede compaginar la reducción de precios con la creación de una ventaja, pero una reducción del precio nunca puede convertirse en un sustituto válido a una ventaja.

Notas

[1] Algunos apartados de este capítulo han sido publicados previamente en un artículo titulado "Managing Price Competition", *Marketing Management,* 2(1) (Primavera de 1993), págs. 36-45.

[2] Para ver más aplicaciones prácticas de la teoría de juegos, véase Adam Brandenburger y Barry Nalebuff, *Competition* (New York: Doubleday, 1996); Rita Koselka, "Evolutionary Economics: Nice Guys Don't Finish Last", *Fortune,* 11 de octubre de 1993, págs. 11-14; y Kenichi Ohmae, "Getting Back to Strategy", *Harvard Business Review* (noviembre/diciembre de 1988), págs. 149-156.

[3] La competencia en precios sólo constituye un juego de suma positiva cuando la contribución total de la industria aumenta debido a dicha competencia. Esto puede ocurrir cuando la demanda del mercado se ve suficientemente estimulada por las reducciones de precios, cuando un competidor con costes reducidos puede aumentar su cuota con una ventaja en precios inferior a su ventaja en costes, o cuando los costes de una empresa quedan suficientemente reducidos por la mayor cuota de mercado, de forma que los beneficios totales de la industria pueden aumentar incluso si los precios disminuyen.

[4] B. H. Liddell Hart, *Strategy* (New York: Meridian, 1967), pág. 322.

[5] Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: The Free Press, 1980), pág. 34.

[6] Marcia Berss, "Take It or Leave It", *Forbes,* 1 de enero de 1996, págs. 46-47.

[7] Porter, *Competitive Strategy,* págs. 41-43. Una empresa puede hacerse grande sin quedarse "atascada en el medio" simplemente atendiendo a múltiples segmentos. Sin embargo, hay que gestionar los segmentos como una única gran empresa con diversas actividades específicas, en lugar de como una gran organización con un marketing centralizado. Procter & Gamble constituye un ejemplo excelente de una gran empresa que, no obstante, se centra cuidadosamente en cada producto para satisfacer las demandas de cada segmento particular.

[8] "Why Talk Is So Cheap", *Business Week,* 13 de septiembre de 1999, págs. 34-36.

[9] Véase el apartado de fijación de precios en la fase de declive del Capítulo 7.

[10] Véase la discusión sobre fijación de precios predadores en el Capítulo 14.

[11] Observe que este principio es válido también en el sentido opuesto. Si los competidores siguen rápidamente los incrementos de precios, el coste de liderar este incremento se reduce ampliamente. Por tanto, las empresas que quieran favorecer un liderazgo responsable por parte de otras empresas deberán seguir sus movimientos rápidamente, ya sean al alza o a la baja.

[12] Véase Francine Schwadel, "Ferocious Competition Tests the Pricing Skills of a Retail Manager", *Wall Street Journal 4*, 11 de diciembre de 1989, pág. 1.

[13] Incluso antes de que aparecieran las telecomunicaciones modernas, los minoristas utilizaban sistemas de reacción rápida para controlar las reducciones oportunistas de los precios. J. Sainsbury, el minorista británico líder en supermercados, es conocido en la industria por su sistema de alertas telefónicas en "cascada", por el que cada supermercado llama a otros cinco para alertarlos de los cambios de precios. En una hora, se pueden aplicar cambios de precios en todo el sistema como respuesta a los movimientos competitivos.

[14] Otra táctica útil que permite controlar este astuto comportamiento en los mercados estadounidenses consiste en exigir que el cliente, para poder conseguir un precio menor, acepte una cláusula en el formulario del pedido en la que se afirma que el cliente comprende que se trata de "un precio discriminatoriamente bajo que se ofrece únicamente para equiparar la oferta de un competidor". Puesto que la falsa solicitud de un precio dis-

criminatoriamente bajo es una violación de la ley Robinson-Patman Act, el agente de compras pierde incentivos para pedir una equiparación, a no ser que sea real.

[15] Para más información sobre cómo recopilar información sobre la competencia, véase "These Guys Aren't Spooks, They're Competitive Analysts", *Business Week,* 14 de octubre de 1991, pág. 97; y Leonard M. Fuld, *Competitor Intelligence: How to Get It-How to Use It* (New York: Wiley & Sons, 1985).

[16] Oliver P. Heil y Arlen W. Langvardt, "The Interface Between Competitive Market Signaling and Antitrust Law", *Journal of Marketing, 58(3)* (julio de 1994), págs. 81-96.

[17] "Chrysler Mulls Cut-Rate Minivan", *USA Today,* 26 de abril de 1990, pág. 6B.

[18] "Fair Game: Airlines May Be Using a Price-Data Network to Lessen Competition", *Wall Street Journal 4*, 28 de junio de 1990, pág. 1.

[19] Para un examen exhaustivo y perspicaz en relación con la investigación realizada sobre la comunicación de información sobre la competencia, véase Oliver P. Heil y Arlen W. Langvardt, "The Interface Between Competitive Market Signaling and Antitrust Law", *Journal of Marketing,* 58(3) (julio de 1994), págs. 81-96.

CAPÍTULO

6

Estrategia de fijación de precios

Gestión activa de su mercado

Esta necesidad de gestionar un mercado de forma activa no es algo evidente. Tanto los empresarios como los teóricos trabajan bajo el supuesto económico de una "curva de demanda" a la que se tiene que adaptar de forma óptima la persona que quiere fijar precios de forma eficaz. Las curvas de demanda constituyen conceptos útiles para comprender cómo funcionan los mercados, pero pueden ser una guía que lleva a errores en la fijación de precios. ¿Por qué? Porque parten del supuesto de que los precios están dados, y que por tanto se tienen que fijar "manteniendo constante todo lo demás". Sin embargo, la esencia de una estrategia eficaz de fijación de precios consiste en coordinar la gestión de ese "todo lo demás".

La importancia para la rentabilidad de no gestionar sólo el precio se hizo patente para uno de los autores de este libro cuando era un joven profesor universitario en una escuela de comercio. A medida que las empresas empezaron a tener conocimiento de los seminarios que impartía sobre fijación de precios, empezaron a preguntar si podría dar estos seminarios en sus empresas. Si fuera así, ¿cuánto cobraría? Después de mucho meditar, el profesor fijó el precio en 9.000 dólares, que, aunque era más de lo que le pagaba la universidad por su docencia, era aproximadamente la mitad de lo que pagaría la empresa por enviar a un grupo de veinte personas a un cursillo de formación superior para profesionales patrocinado por la universidad. Por ello, estaba seguro de que el precio sería bien recibido. La experiencia demostró que se equivocaba. Aunque siguió recibiendo solicitudes de ofertas, nadie llamó para contratar el cursillo.

Por fortuna, un día se enteró del porqué. Una persona que había solicitado el cursillo volvió a llamar para informarle de que su jefe estaba muy decepcionado por el precio que se había pedido. ¿Acaso no veía el valor del cursillo? "Al contrario –replicó–, cree que su seminario es fantástico y quiere que acuda todo el personal de los departamentos de marketing y ventas". Y entonces, ¿por qué pensaba el jefe que el precio no estaba justificado? "Porque no pagamos 3.000 dólares al día ni siquiera a los asesores más conocidos y experimentados. Su precio, sencillamente, se pasa de la raya".

El joven profesor universitario meditó sobre lo que le habían dicho, pensó en los préstamos universitarios que todavía tenía que pagar, y preguntó: "¿Cuánto está dispuesto a

pagar?". El cliente potencial ofreció 6.000 dólares, el profesor aceptó, y el negocio se cerró. Sin embargo, poco después, el profesor empezó a sentir remordimientos y vergüenza, sobre todo cuando se encontró delante del grupo dando una clase sobre la fijación de precios en función del valor. Si había que fijar los precios en función del valor, y si había valor en su seminario, ¿por qué no había sido capaz de capturar más valor con el precio? Por fortuna, ésta no era la única oportunidad que iba a tener para fijar el precio. Cuando se le solicitó un nuevo cursillo, el profesor tenía una nueva estrategia.

Su respuesta cuando le volvieron a preguntar por el precio de su seminario fue la siguiente: "El coste del programa patrocinado por la universidad que solicita está en torno a 780 dólares por asistente. Sin embargo, puesto que los asistentes en su programa serán todos de la misma empresa, puedo centrar el seminario en las cuestiones de mayor relevancia para ustedes, y puedo ilustrar los principios aplicándolos a su problemática particular. Además, sin el moderador, puedo ofrecer el seminario por menos dinero. El coste del programa en su empresa sería de sólo 480 dólares por asistente, con un mínimo de 20 asistentes".

El ejecutivo que efectuaba la solicitud contestó con estas preguntas: "¿Nos ofrece a todos los asistentes los mismos materiales que se entregan en la universidad?"; "¿el seminario tiene la misma duración?"; "¿es usted el mismo profesor que imparte el seminario en la universidad?". Hasta que no se elevó el precio unos cientos de dólares más, nadie se opuso a él. De hecho, había dudas de si un precio tan "bajo" era un indicador de que faltaban algunos elementos de calidad. (Si todavía no entiende por qué todo esto resulta paradójico, multiplique 480 dólares por 20 y observe que esta cifra representa ahora un coste *mínimo* por algo que había sido rechazado ¡por 9.000 dólares!)

¿Qué había cambiado? En primer lugar, al cambiar la unidad de medida, de días de trabajo del instructor a número de personas formadas, la atención del comprador pasó de las unidades de coste a las unidades de valor. Además, al mencionar el precio de un producto comparable, el comprador disponía de una referencia creíble para comparar el precio. Por último, al explicar que el producto era de hecho mejor que la alternativa (un seminario para todos los públicos), las expectativas del comprador respecto al valor que iba a recibir, y a la posible justificación del precio, eran aún mayores. Por tanto, incluso un precio más elevado parecía razonable en este nuevo marco de referencia.

Determinación del precio frente a la fijación estratégica de precios

Muchas empresas se plantean la fijación de precios como lo hizo el ingenuo profesor al principio. Fijan precios objetivo en función de sus propias necesidades, y ajustan esos precios en función de lo que dice el consumidor que está dispuesto a pagar. Sólo unas pocas empresas excepcionales se plantean *por qué* hay alguien que no está dispuesto a pagar más de una determinada cantidad. Nunca piensan en *cómo* pueden cambiar la disponibilidad a pagar cambiando la percepción del producto por parte del consumidor, sus expectativas de precios, o las alternativas que tiene. Además, pocas empresas eligen de forma consciente los mercados a los que deberían servir. Por tanto, pocas empresas gestionan de forma activa sus negocios para crear las condiciones que fomentarían una fijación de precios más rentable.

Esto no debería sorprender, puesto que, incluso los cerebros más privilegiados de la estrategia de marketing, suelen olvidarse de esta cuestión. Hablan de estrategias del producto, de estrategias de comunicación, de estrategias de distribución y de estrategias de fijación de precios, como si fueran actividades independientes, y siempre considerando la fijación de precios como la última a tener en cuenta. Por desgracia, los problemas de la fijación de precios suelen provenir de una mala relación entre la fijación de precios y los demás elementos del marketing y las operaciones. Estas malas relaciones se producen porque las estrategias sobre el producto, la promoción, la distribución y las operaciones, suelen desarrollarse sin aprovechar una estrategia de fijación de precios definida con claridad. Por tanto, dichas decisiones no parecen erróneas cuando se toman, pero sí lo parecen después, cuando alguien intenta fijar precios que reflejen el valor sin tener el respaldo adecuado de la organización.

La diferencia entre determinar los precios y fijarlos de forma estratégica es la misma que hay entre reaccionar a las condiciones del mercado o gestionarlas de forma activa[1]. La estrategia de fijación de precios consiste en coordinar las decisiones, financieras, competitivas y de marketing, relacionadas entre sí, de forma que se maximice la capacidad de determinar los precios de forma rentable. Sólo cuando se han fijado objetivos razonables para la fijación de precios y cuando se ha señalado un objetivo para la estrategia empresarial, se pueden seleccionar los mercados objetivo, crear conjuntos de bienes y servicios, desarrollar mensajes de promoción que comuniquen el valor, y diseñar estructuras de precios que maximicen la disponibilidad a pagar de los consumidores.

Por ejemplo, aunque la mayoría de los segmentos de un mercado puede considerar que la diferenciación del valor añadido es deseable, el valor que representa para ellos variará. ¿Va a ofrecer la empresa una diferenciación sólo a los clientes que están dispuestos a pagar el máximo (relojes de lujo, empresas líderes de asesoría directiva), o va a intentar ofrecer una diferenciación a los múltiples segmentos con distintos niveles de precios (automóviles, farmacéuticas)? Si se trata de este último caso, ¿se van a mantener los distintos precios creando distintos conjuntos de productos (distintos modelos de coches), utilizando distintos canales de distribución (ropa), o permitiendo que el producto sólo esté disponible a precios reducidos en determinados lugares (tiendas de barrio y estaciones de servicio sin marca) o en determinados momentos (billetes de avión con descuento) en los que es menos probable que compren los compradores de un valor elevado? ¿Cómo se va a enmarcar el mensaje sobre el valor para cada segmento?

Por supuesto, toda empresa tiene, en última instancia, que establecer precios que reflejen lo que el consumidor está dispuesto a pagar. Sin embargo, demasiadas empresas aseguran su propio fracaso al tratar la disponibilidad a pagar del consumidor como una restricción para sus fijaciones de precios, en vez de cómo una variable que hay que gestionar. Los determinantes de una estrategia de fijación de precios en función del valor son: el potencial de la empresa para crear valor económico para sus consumidores, los costes de crear ese valor, y la busqueda de ventajas competitivas para crear un valor que los competidores no puedan imitar enseguida al mismo coste. La clave para una mayor rentabilidad consiste en permitir que el valor económico determine las metas y objetivos de la fijación de precios, y después gestionar la disponibilidad a pagar con actuaciones competitivas y de marketing que respalden estas metas y objetivos.

Creación de una estrategia de fijación de precios

La estrategia es la coordinación de múltiples actividades para alcanzar un objetivo único: en este caso, un precio rentable. Si los directivos reflexionan sobre la fijación de precios únicamente cuando tienen que determinar un precio, quedan pocas cosas que puedan controlar, aparte del nivel de precios. Sin embargo, cuando piensan en capturar el valor como objetivo, amplían su capacidad para determinar los precios de forma rentable, controlando muchas más cosas que el nivel de precios. Por ejemplo, cuando se enfrentan a una resistencia al precio, pueden cambiar las opciones del producto/servicio que ofrecen (¿cuántos paquetes de opciones y niveles de precios?), la justificación del precio que comunican (¿cuál es la alternativa relevante y la proposición de valor asociada a la diferenciación del producto?), y la medida del precio que eligen (¿el precio está fijado "en función de la cantidad", como el de la gasolina, en función del "acceso", como el de las clínicas privadas, el acceso a Internet y los restaurantes de buffet libre, o en función del "rendimiento", como el de los bancos de inversión y algunos servicios legales?).

Cuando la fijación de precios no ofrece la rentabilidad adecuada, el problema suele ser que la estructura de precios, y las decisiones competitivas y de marketing, se han tomado sin tener como meta una fijación de precios rentable. Por el contrario, las distintas áreas funcionales de la empresa tienen metas distintas, y a menudo conflictivas (como aumentar la concienciación, conseguir más cuota de mercado, lograr un crecimiento "superior", o mejorar los márgenes) que intentan alcanzar de forma independiente. La estrategia de fijación de precios implica la determinación de objetivos multifuncionales y de metas sinergéticas, para crear una organización que pueda producir y capturar el valor de forma rentable.

Para optimizar la rentabilidad a largo plazo, la fijación de precios debe producirse en un contexto en el que el proceso y la estructura de la fijación de precios sean *activos*. La fijación de precios activa debe, a su vez, formar parte de una estrategia de marketing *en función del valor*. Una posición competitiva más a largo plazo, que esté *determinada por los beneficios* en vez de por las ventas o la cuota de mercado, es la que debe guiar la estrategia de marketing en función del valor. El Cuadro 6-1 ilustra estos múltiples niveles de una estrategia de fijación de precios, donde el éxito en cada círculo está limitado por la ejecución, con éxito, de los círculos que lo rodean.

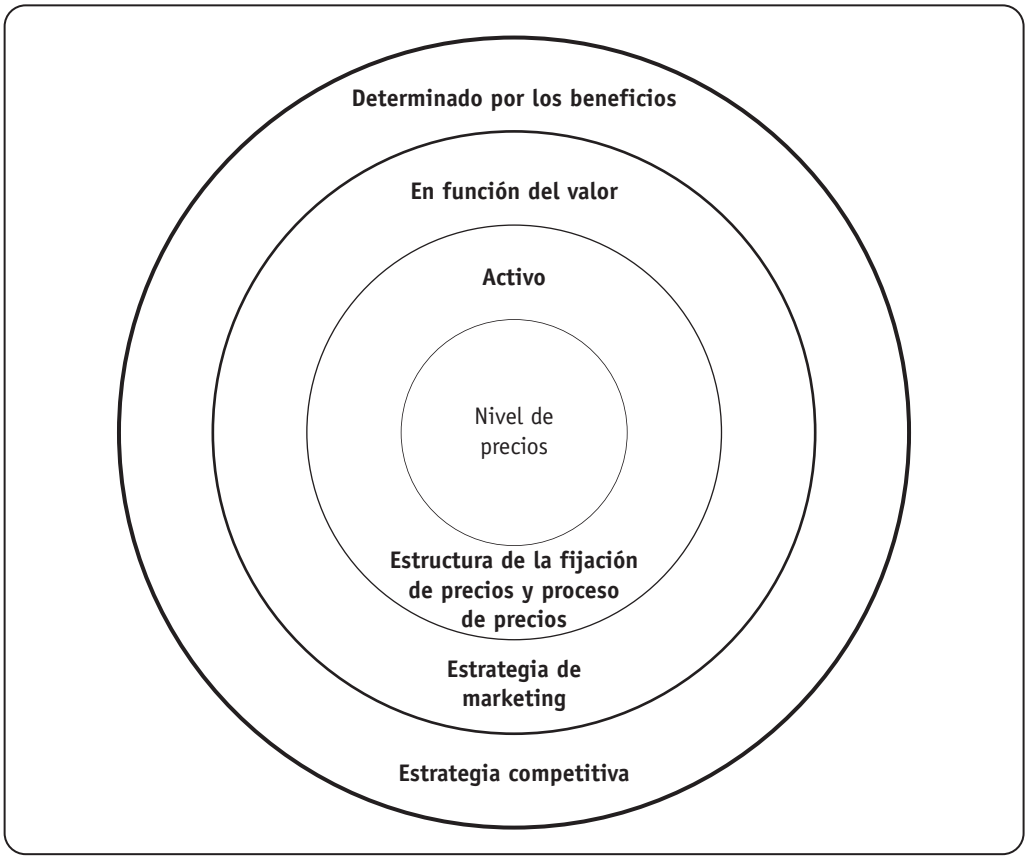
El resto de este capítulo describirá las relaciones entre la determinación con éxito de los precios, y cada una de las actividades de las que depende este éxito.

Fijación activa de precios: estructura y proceso

Antes de entrar en un mercado totalmente nuevo, resulta lógico establecer una estrategia de fijación de precios de fuera a dentro: empezando primero con la estrategia competitiva, después con el marketing en función del valor, y finalmente con la estructura y el proceso de precios. Cuando se vuelve a evaluar la estrategia de fijación de precios en un mercado en el que la empresa ya está haciendo negocios, es mejor empezar de dentro hacia fuera. La resolución de problemas más cerca del centro requiere menos pasos, y por

CUADRO 6-1

El dominio de la estrategia de fijación de precios



tanto se puede conseguir con más rapidez. Incluso si la estrategia competitiva de una empresa tiene fallos, puede estar capturando toda la rentabilidad posible para cualquier valor económico que se esté creando. Además, aunque las mejoras de la estrategia competitiva o de marketing pueden afectar al volumen de ventas, no pueden mejorar los márgenes, a no ser que haya un proceso y una estructura de precios más activos y más en función del valor que puedan aumentar los beneficios con rapidez, creando así el respaldo organizativo necesario para resolver las cuestiones más difíciles de los círculos externos.

Una empresa de la industria de la imprenta para la que trabajamos ejemplifica la importancia del proceso y la estructura. La empresa construyó su reputación sobre el trabajo de calidad con distintos niveles de servicios para los clientes. A pesar de este compromiso, tanto la empresa como sus consumidores pensaban en el producto en términos de unidades de impresión, más que en función del valor entregado. Fijaban los precios del "diseño antes de imprenta", "impresiones", y "encuadernación", sin tener en

cuenta el servicio que los diferenciaba. Por ello, a menudo tenían que estar a la defensiva cuando un cliente potencial comparaba la oferta de la empresa con la de otro competidor que ofrecía menos servicios. Además, se sentían avergonzados cuando algún cliente les reprochaba que otro pagaba un precio inferior por un trabajo de imprenta similar, incluso si el mismo trabajo implicaba, para los distintos clientes, servicios radicalmente distintos. Al no tener una estructura de precios que reflejara el valor del servicio, los precios de la empresa disminuían durante las negociaciones. A pesar de la fuerte cuota de mercado, sus costes eran elevados, y su rentabilidad decepcionante.

La solución al problema de esta empresa consistía en determinar cuál era el valor añadido del servicio que ofrecían a los clientes, y cobrar por él. Cuando la gente de la empresa empezó a pensar en términos de valor, decenas de servicios que no se consideraban empezaron a convertirse en fuentes de ingresos. Los gastos de corregir las copias, adaptarse a entregas con retraso, volver a diseñar las tareas para ahorrar costes de correos, reducir la variabilidad del color de un trabajo, y programar los trabajos en momentos de demanda alta, pasaron a ser fuentes de valor o incentivos para que los clientes cambiaran su comportamiento con el fin de eliminar esos costes. La capacidad de ofrecer a los clientes posibilidades objetivas para optar por el precio o el nivel de servicios, ofrecía a los representantes alternativas a las simples concesiones de precios, y forzaba a los clientes a reconocer lo que valoraban. Al desligar los elementos de servicios y cobrarlos, la empresa empezó a ser más competitiva en precios con los proveedores menos diferenciados, al tiempo que recuperaba los costes y capturaba el valor de la diferenciación de los consumidores que solicitaban algunos o todos los servicios.

La estructura de precios

Para capturar valor con la fijación de precios, la estructura de precios debe reflejar las diferencias del valor económico ofrecido con el producto o servicio. La estructura se compone de dos elementos: *vallas de segmentación* y *medidas de valor*. Las vallas de segmentación son criterios que deben satisfacer los consumidores para poder optar a los descuentos. En los cines, las vallas de segmentación suelen establecerse en función de la edad (con descuentos para los niños menores de 12 años y para las personas mayores de 65), pero a veces también dependen del nivel educativo (los estudiantes tienen descuentos). La medida del valor son las unidades a las que se aplica el precio. Una clínica privada puede fijar precios por hora, por visita, por un acceso ilimitado (una suscripción anual), o por el rendimiento (por centímetro perdido en la cintura o ganado en el pecho). También se pueden variar los precios en función del momento del día (álgido/bajo), o según la temporada del año[2].

Las vallas de segmentación son la forma menos complicada de cobrar precios distintos para reflejar diferentes niveles de valor. Las compañías aéreas son expertas en identificar segmentos de consumidores y en establecer vallas de segmentación en función del valor. Para reflejar las diferencias entre el valor ofrecido a los turistas y a los hombres de negocios, ofrecen importantes descuentos a los pasajeros cuyos viajes incluyan una noche de sábado, o se planifiquen con mucha antelación. También ofrecen importantes descuentos a las personas de la tercera edad. Por desgracia, las vallas de segmentación son ineficaces para conseguir que los compradores sigan pagando precios distintos, a no ser que el producto no se pueda volver a vender con facilidad y la valla esté determinada en

función de criterios objetivos. Así pues, las vallas de segmentación funcionan bien para fijar precios de servicios y artículos de valor reducido que no merecen el esfuerzo de volver a venderlos, y cuando los criterios de segmentación son contrastables: por ejemplo, la edad del comprador (las personas mayores) o el estatus legal (consumidor frente a empresa, organización sin ánimo de lucro frente a organización lucrativa).

Por desgracia, aunque resultan fáciles de administrar, para los consumidores resulta demasiado fácil saltarse las vallas de segmentación cuando existe un incentivo económico para ello. En Europa, donde existen importantes diferencias de renta y de valores económicos en el seno de la Unión Económica Europea, las empresas llevan tiempo intentando vender los mismos productos a precios distintos en los diferentes países. Cuando existían costosos controles fronterizos a los movimientos de bienes, la estrategia funcionaba bastante bien. Sin embargo, ahora los distribuidores, e incluso los consumidores, viajan a países donde los precios son más baratos para adquirir sus productos. Por ejemplo, para algunos productos para las que los costes de transporte son relativamente bajos en comparación su valor, más de la mitad de los productos vendidos en España, Grecia, e Italia, son reenviados a países del norte de Europa con precios superiores.

La medida de una buena estructura de precios es la capacidad de variar el precio cambiando el margen de contribución potencial, que se define como la diferencia entre el valor ofrecido a un consumidor con la compra y el coste directo necesario para ofrecerlo. Algunas empresas farmacéuticas consiguen establecer medidas para la fijación de precios que dependen únicamente del valor (lo que resulta adecuado, puesto que los costes directos suelen ser muy reducidos). Para la última generación de productos gastrointestinales, los precios eran proporcionalmente superiores cuanto mayor era la dosis. Esta fijación de precios refleja el valor, porque la gente más enferma necesita dosis mayores, y no hay buenos sustitutivos para tratar a los pacientes con enfermedades más serias aparte de los últimos medicamentos. Por el contrario, el precio por dosis del antidepresivo más utilizado es el mismo, independientemente de que el paciente necesite una dosis de 10, 20, o 40 miligramos. Esto refleja el hecho de que la dosis de medicamento necesaria para ofrecer un tratamiento eficaz no está relacionada con la severidad de los síntomas, y por tanto con el valor que se obtiene al utilizarlo.

Para ver la importancia de las medidas en función del valor, analice las alternativas. Cuando se ofrecieron las bases de datos *online* por primera vez, cobraban por minutos de tiempo de acceso. Al principio parecía lógico, porque se reflejaba uno de los principales elementos del coste. Por desgracia, esto no reflejaba bien el valor. Los usuarios sin experiencia empleaban mucho tiempo buscando, lo que generaba un elevado coste de búsqueda, mientras que los usuarios experimentados que sabían lo que necesitaban y dónde conseguirlo podían reducir sustancialmente el tiempo, y por tanto el coste, de una búsqueda. Eso generaba un incentivo para las empresas e instituciones, que limitaban las búsquedas a los usuarios experimentados, evitando que nuevos usuarios probaran la base de datos. Un proveedor de datos nos reveló que, debido a esta unidad de medida, se necesitaba tener un número siempre creciente de nuevos usuarios. Los beneficios de los usuarios leales de gran volumen eran nimios, e incluso nulos.

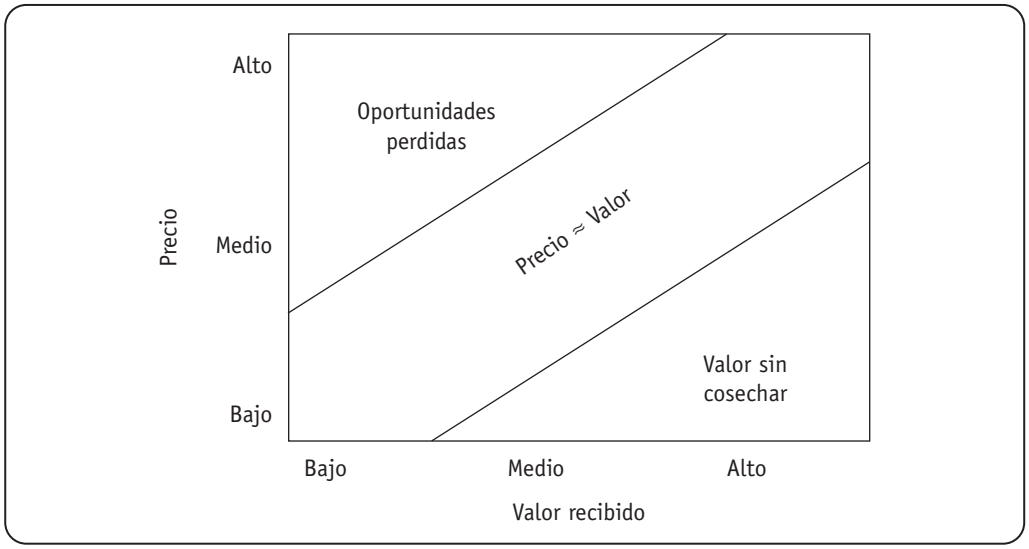
Al encontrar una unidad de medida que refleje con más precisión las diferencias de valor, las empresas pueden conseguir beneficios gracias al aumento de las ventas y de los

márgenes. El Cuadro 6-2 ilustra el reto de diseñar las unidades de medida del precio. El truco consiste en encontrar una unidad de medida que permita que los precios varíen automáticamente con el valor ofrecido, haciendo que todos los consumidores estén en el intervalo de "Precio ≈ Valor". Los periódicos y las revistas, por ejemplo, son negocios con elevados costes fijos, que han perjudicado tradicionalmente su rentabilidad con malas estructuras de precios. La unidad de medida del precio para un espacio publicitario suele ser la página y los centímetros de columna, y el proceso de fijación del precio implica una negociación individual con cada consumidor para los anuncios grandes. Así, muchos pequeños anunciantes quedan dentro del intervalo de "oportunidades perdidas", al ser incapaces de poder pagar un anuncio en un periódico, y no poder negociar tampoco tarifas mejores. Los grandes anunciantes utilizan su poder para conseguir los mejores lugares en el periódico, que ofrecen una mayor respuesta a sus anuncios, pero además negocian tarifas más bajas. Engrosan la categoría de "valor sin cosechar".

Durante la última década, algunos periódicos han añadido unidades de medida del precio para corregir con rentabilidad estos desequilibrios. Los anunciantes de barrios de una única localidad suelen estar en la sección de "oportunidades perdidas", porque sólo pueden aprovechar una parte de la tirada del periódico circunscrita a su área metropolitana. Para ser más atractivos para estos anunciantes, muchos periódicos han creado unas cuantas páginas "localizadas", donde pueden imprimir distintos anuncios para las ediciones que se reparten en distintas zonas geográficas. De esta forma, el anunciante a quién sólo le interesa el 50 por ciento de los lectores del periódico, puede conseguir un precio que suponga, digamos, el 65 por ciento del precio para "toda la tirada". El valor para ese anunciante no cambia, pero el precio se reduce, de forma que evita que aquellos anunciantes que valoran toda la circulación del periódico quieran optar por esa tarifa.

CUADRO 6-2

Alineación del precio y el valor



Para capturar más del valor ofrecido a los anunciantes del sector "valor sin cosechar", los periódicos han añadido unidades de medida adicionales. En vez de ceder los mejores lugares o los mejores momentos a los anunciantes de mayor volumen (que de todas formas consiguen los precios más bajos), han establecido primas para los mejores lugares donde situar un anuncio (por ejemplo, detrás de las principales noticias o en la última página), para los días de mayor tirada, y para servicios tales como la inclusión de un anuncio fuera de plazo. La capacidad de ofrecer una variedad de opciones de precios permite a los vendedores responder a las presiones sobre precios con posibilidades de elección entre características de la oferta o niveles de precios, en vez de tener que limitarse a hacer concesiones en los precios. Además, al fijar precios para las características menos comunes, en vez de dárselas a los anunciantes más grandes, crean una mayor demanda de estas características. En algunos casos, han llegado nuevos anunciantes a los periódicos porque podían optar a lugares donde situar el anuncio que antes sólo estaban disponibles para los grandes consumidores.

Otra forma de llegar a los consumidores del segmento de "oportunidades perdidas", aparte de ofrecer descuentos, consiste en añadir valor de forma selectiva, justificando un precio superior. Northwest Airlines desarrolló un programa para conseguir más "oportunidades perdidas" sin tener que ofrecer descuentos a los pasajeros a los que ofrecía un valor elevado. Northwest disfrutaba de un monopolio casi total, y por tanto tenía la capacidad de fijar precios superiores, para los servicios continuos de sus principales ciudades (Minneapolis-St. Paul, Detroit y Seattle). Las oportunidades perdidas estaban representadas por los pasajeros que podían enlazar a través de estas ciudades, o de las ciudades principales de una compañía competidora, si se conseguía que fueran relativamente sensibles a los precios. La solución de Northwest consistió en añadir valor de forma selectiva. Con su programa de "enlace primero", Northwest mejoró de forma automática el estatus de todos sus pasajeros, pasándolos a primera clase con un billete de clase business si viajaban enlazado a través de ciudades con Northwest. El valor añadido por viajar en primera clase hizo que la oferta de Northwest fuera competitiva para pasajeros que, de lo contrario, hubieran hecho sus enlaces a un coste menor con otra compañía aérea.

Una unidad de medida del precio en función del valor puede exigir que se midan algunos atributos del cliente, y no del producto ofrecido. Los proveedores de programas informáticos envían un único disquete al servidor de la empresa, pero lo cobran en función del número de PC que se van a conectar al servidor. Los distribuidores de películas cobran por las películas más demandadas en función del número de butacas que tiene el cine. Los agentes inmobiliarios cobran un porcentaje del precio de venta de la vivienda, que sólo está relacionado en parte con el servicio que han ofrecido.

Cuando el comportamiento de los consumidores afecta a los costes directos de servirles, y dichos costes son significativos, la unidad de medida del precio que maximiza el beneficio tiene que reflejarlo. El coste del servicio es significativo si el coste de medir, controlar, y cobrar las diferencias de uso excede del coste de ofrecer el servicio. Los proveedores de servicios informáticos tuvieron que añadir una unidad de medida del precio para la asistencia *online,* en vez de cobrar esta asistencia en el precio del programa. Un número relativamente reducido de personas utilizaban tanto la asistencia telefónica que el coste era desproporcionado en relación con los ingresos que se obtenían de estos clientes. De forma similar, los bancos han añadido gastos a los titulares o propietarios de pequeñas cuentas si quieren acudir al cajero, o incluso si utilizan el cajero automático.

En un caso en el que una empresa ofrecía equipos gratuitos para utilizar con sus consumibles, los usuarios tiraban los equipos cuando tenían que limpiarlos, puesto que para ellos eran gratis. También solicitaban muchas piezas de los equipos, de forma que pudieran disponer de ellas en muchas localidades distintas. Nuestra recomendación consistió en que se cobrara a los consumidores una tarifa mensual por el equipo, con un coste menor para los consumibles, reduciendo así ampliamente las solicitudes de nuevos equipos y mejorando la utilización de los mismos. Los ahorros conseguidos con los equipos superaron con creces el coste del seguimiento y la facturación.

Sin embargo, hay casos en los que es más rentable fijar el precio en función de las unidades de valor, a pesar de la potencial variabilidad de los costes. Se trata de una buena estrategia cuando los costes pueden variar de una forma que los consumidores no tienen capacidad de predecir o controlar. Es una estrategia excelente cuando el vendedor cree que el riesgo asociado a los costes inesperados es inferior a lo que cree el cliente. También resulta útil cuando tanto los vendedores como los clientes tienen percepciones comparables del riesgo, pero el vendedor está en una posición mejor para agrupar y gestionar los riesgos.

General Electric utilizó la agrupación para reducir los riesgos cuando puso en circulación una nueva serie de motores de avión altamente eficaces: su serie GE90. Estos motores prometían una mayor eficiencia de consumo y más potencia, lo que los hacía más rentables. La trampa estaba en que había un mayor grado de incertidumbre sobre el coste de mantenimiento. Algunas compañías aéreas tenían miedo de que estos motores de gran potencia tuvieran que ser revisados con más frecuencia, eliminando así los beneficios financieros operativos. Esto rebajaba la capacidad de GE para conseguir más compradores al precio superior, que estaba justificado por la potencia y la eficiencia del consumo.

En vez de aceptar un precio inferior que reflejara el riesgo percibido por el comprador, GE absorbió el riesgo cambiando la unidad de medida del precio. En vez de vender o alquilar únicamente el motor, GE ofrecía "potencia por hora". Por primera vez, los consumidores podían alquilar el motor de GE pagando una tarifa por hora de vuelo, que incluía todos los costes del mantenimiento, previstos e imprevistos. Sin la incertidumbre del coste de mantenimiento, los motores GE90 se hicieron populares muy rápidamente, a pesar de su precio superior. De hecho, el programa fue tan popular, que GE amplió su oferta con un programa de "coste de mantenimiento por hora" para sus motores más antiguos con historiales de mantenimiento conocidos.

La clave para encontrar buenas vallas de segmentación y unidades de medida consiste en analizar cómo difieren los segmentos respecto a lo que determina (o reduce) el valor que reciben y a lo que determina el coste de atender a cada segmento. El resto consiste en encontrar vallas y unidades de medida que puedan combinarse de forma creativa para cobrar automáticamente más (o menos) cuando y donde la venta cree más (o menos) valor para el comprador, o tenga costes directos predecibles mayores (o menores) para el vendedor.

El proceso de la fijación de precios

Una estructura de precios en función del valor no es por sí misma suficiente para disponer de un buen sistema de fijación de precios. El proceso de determinar los niveles

de precios en esa estructura debe ser un proceso activo. Muchas empresas no tienen un proceso formal para cambiar los precios u ofrecer excepciones en los precios. Nadie es capaz de identificar quién es el responsable último de la rentabilidad de todos los precios. En algunos casos, porque nadie tiene dicha responsabilidad. Por tanto, la fijación de precios es una responsabilidad asumida temporalmente por una área funcional u otra para resolver un problema a corto plazo con un consumidor, una línea de productos, o incluso un vendedor. Si no se efectúa un análisis para determinar cuál es la mejor decisión para el conjunto de la organización teniendo en cuenta las consecuencias de la decisión a largo plazo, las decisiones de fijación de precios pueden crear más problemas de los que resuelven.

En una gran empresa de bienes de consumo embalados, nos dijeron que los criterios para establecer la lista de precios venían dados por lo que requería el producto, dados todos los costes de producción, para conseguir el objetivo de margen de beneficios. Sin embargo, el precio final dependía de cuánto decidía "promocionar" el producto el departamento de marketing, ya fuera una promoción de precios dirigida al consumidor o al minorista. El criterio que se utilizaba para tomar esta decisión era si el producto alcanzaba o no sus objetivos de ventas. Puesto que los objetivos de ventas se evaluaban cada trimestre, las promociones de precios eran fenómenos regulares en muchos productos al final de cada trimestre. La tragedia de este proceso era que nadie estimaba el efecto que producían los descuentos en una marca sobre las ventas de las demás marcas de la misma empresa. Tal vez la razón de que una marca no alcanzara sus objetivos de ventas era que otra de la misma empresa, vendida por su precio total, ya estaba copando las ventas. Además, nadie estimaba qué parte de la ganancia de las ventas se debía de hecho a un crecimiento sostenible de las ventas, o sencillamente a un adelanto de las ventas del siguiente trimestre.

Las empresas en mercados de empresa a empresa suelen tener procesos de fijación de precios que están todavía menos definidos, simplemente porque al vender directamente, pueden seguir funcionando sin tener normas coherentes. Muchas empresas han desestimado las políticas de precios fijos y de criterios estrictos para realizar un descuento, utilizando a cambio una política inexistente que permite que todos los precios sean negociables siempre que las ventas satisfagan unos criterios de rentabilidad mínimos. Los vendedores toman la iniciativa de fijar precios "específicos a los consumidores", que revisa la dirección sin disponer de otros criterios coherentes que no sean la "necesidad" de lograr una venta para alcanzar la meta de ventas del trimestre actual[3].

Al adoptar estas políticas reactivas *ad hoc,* los directivos suelen pensar que sus empresas reaccionarán más deprisa a las condiciones del mercado, al tiempo que limitan los descuentos a las situaciones en las que las presiones competitivas y la resistencia del consumidor los hacen imprescindibles. La experiencia suele demostrar que se equivocan. En los mercados en los que los clientes adquieren un producto con regularidad, o se comunican con otros que lo hacen, aprenden con la experiencia. En poco tiempo, se dan cuenta de que los descuentos son mayores y más inmediatos para los compradores que negocian agresivamente. Los más inteligentes se adaptan para aprovechar esta situación. Formulan políticas para limitar el contacto del vendedor con los clientes satisfechos, exigiendo que los vendedores tengan que pasar por los agentes de compras. Empiezan a cortejar a los competidores ofreciéndoles parte del negocio para aumentar su poder de

negociación con su proveedor favorito. Crean cooperativas de compras para aumentar las presiones sobre los vendedores, obligándoles a hacer concesiones. También retienen los pedidos hasta el final del trimestre fiscal, cuando saben que los directores de ventas están desesperados y existen más posibilidades de conseguir concesiones. En definitiva, cuando los vendedores sustituyen las políticas de precios por una fijación de precios que se negocia libremente, crean los incentivos económicos para que los "buenos clientes" se conviertan en "clientes difíciles".

Para restablecer la integridad de los precios en función del valor, las empresas tienen que volver a crear los procesos de fijación de precios para eliminar estos incentivos perversos. Tienen que fijar sus precios y sus descuentos de forma activa, con una política, y no como una reacción a la desinformación y manipulación de un cliente individual. Puesto que los clientes difieren en cuanto a necesidades, y por tanto en lo que pagan, las políticas de fijación de precios deben acomodarse a esas diferencias, pero al tiempo que mantienen la integridad de los precios. Para ello, el proceso de fijación de precios en función de valor suele exigir que se sustituya la fijación de precios flexible por una oferta fija del producto con precios fijos para una variedad de ofertas flexibles.

El Cuadro 6-3 ilustra un sencillo "menú" de precios para ofertas flexibles de productos-servicios. Los vendedores negocian a partir de dicho menú, sin tener autoridad para cambiar ninguno de esos precios. Sin embargo, pueden ofrecer a los consumidores diversas combinaciones de precios y de características de los productos o servicios, lo que les permite alcanzar un precio. También pueden ofrecer descuentos si se satisfacen criterios transparentes y predeterminados, como el ser una organización sin ánimo de lucro, ofrecer al vendedor un contrato exclusivo para satisfacer las necesidades del comprador, o comprar cantidades importantes. La negociación dentro de estas restricciones fuerza a los clientes que afirman que no se valoran las características distintivas de la empresa a renunciar a ellas si quieren un precio mejor. Evita que los compradores separen el proceso de la identificación de sus necesidades del de la determinación del precio. También suprime el incentivo para desinformar al vendedor sobre las necesidades, o para mantener relaciones con múltiples proveedores para ganar poder de negociación. Con una restricción de precios fijos, se incentiva los clientes a ser abiertos y honrados sobre sus necesidades, así como a ayudar a los vendedores a encontrar el precio y la oferta que les otorgue el máximo valor.

Un proceso de fijación de precios que parta de un menú de precios fijos puede tener una aplicación muy descentralizada, lo que facilita una respuesta más rápida a las solicitudes de los clientes que el sistema de precios variables. El desarrollo de esta política (incluyendo los detalles de las unidades de medida para el precio, de cuáles son los precios fijos, y de las políticas de descuentos) se puede centralizar para abarcar a todos los clientes que podrían intercambiar productos o información sobre los precios. Un departamento o comité de fijación de precios, que suele incluir a representantes de los departamentos de finanzas, marketing y ventas, suele revisar los precios y las políticas de precios, y es responsable de coordinar las iniciativas para respaldar la fijación de precios rentables.

Cuando las ventas parecen inadecuadas, el comité no intenta hacer excepciones en su política de precios, sino que vuelve a definir su estrategia de fijación de precios. Para ello,

CUADRO 6-3

Un menú de precios no negociables

	Entrega	*Procesamiento especial*	*Contrato a L.P.*	*Asistencia al cliente en sus propias instalaciones*
Oferta de precio reducido	3 a 7 días según disponibilidades	No disponible	No disponible	No disponible
Oferta normal	3 días (+15% por 24 horas)	Servicio A + 3% Servicio B + 7% Servicio C + 5%	– 10%	+ 15%
Oferta con servicio completo	24 horas	A, B, C incluidos con garantía de rendimiento incluida Servicio D + 9%	1 año mínimo	Incluido

RECUADRO 1-1

¿Una revolución en la fijación de precios? No exactamente

Con Internet, existen sistemas alternativos factibles, pero normalmente no son deseables.

Priceline.com cambió el sistema de fijación de precios cuando surgió en 1998. Normalmente, las empresas publican sus precios y después los reducen si nadie quiere comprar. En Priceline.com Inc. (PCLN), eran los compradores los que publicaban sus precios y luego los aumentaban si nadie quería vender.

Los economistas estaban encantados. Era como haber descubierto una nueva partícula subatómica: un modelo de fijación de precios que había sido previsto en teoría pero que nunca se había podido observar. Los primeros éxitos de Priceline, así como los de otros subastadores *online,* como eBay Inc. (EBAY) y otras punto.com con sistemas alternativos de fijación de precios, convencieron a muchos expertos de que los sistemas tradicionales de publicación de precios por parte de los vendedores eran una reliquia de la Era Industrial. "De repente, hemos conseguido que el coste de la relación sea tan barato, que no hay ninguna razón pragmática para no tener una subasta competitiva para cualquier cosa", afirmó Stuart I. Feldman, director del IBM Corporation's Institute for Advanced Commerce, de Hawthorne, Nueva York, en un artículo publicado en 1998 en *Business Week*.

Sin embargo, aunque la tecnología y el capital riesgo han generado docenas de alternativas a los precios publicados por los vendedores, la mayoría ha fracasado, y ninguno se ha extendido fuera de un pequeño nicho. Para la mayoría de los productos, y de los consumidores, un sistema de precios publicados por los vendedores sigue pareciendo más cómodo y justo. Robert L. Phillips, director ejecutivo de tecnología en Talus Solutions Inc., de Atlanta, que fija precios de los pro-

(Continúa)

(Continúa)

gramas informáticos, afirma que "va a ser muy difícil definir un plan empresarial sólo con un modelo de fijación de precios".

¿Por qué ha habido tantos empresarios e inversores que han sobrestimado la popularidad de los sistemas alternativos de fijación de precios? En parte, porque han confundido lo que es tecnológicamente posible con lo que, de hecho, quieren los compradores y vendedores. Por ejemplo, las subastas son adecuadas para los artículos exclusivos cuyo valor es incierto, como un cuadro que no vale nada para la mayoría pero vale muchísimo para ciertos coleccionistas. La virtud de eBay es que abrió las subastas a un público mucho más grande y redujo los costes de transacción, de forma que la subasta podía ofrecer incluso artículos con precios reducidos. Pero los economistas afirman que las subastas no tienen ninguna ventaja para las mercancías producidas en masa, porque su demanda no tiene nada de particular, y resulta mucho más fácil ponerles una etiqueta con el precio.

Pero aún hay más: las empresas no quieren vender toda su producción a cazadores de gangas. Ésta es la razón por la que los consumidores que compran en Priceline no pueden elegir la compañía aérea o la hora a la que sale el vuelo. Las compañías aéreas completan los asientos vendiendo a los consumidores sensibles a un precio que les decide a viajar en avión, sin tener que reducir sus precios para sus consumidores habituales. Para que las compañías aéreas y otras empresas participen, Priceline tiene que hacer que su sistema sea deliberadamente incómodo, lo que limita su mercado potencial. "Considero que Priceline es una variante de los cupones", afirma Hal R. Varian, un economista de la Universidad de California en Berkeley.

Sigue existiendo una innovación en la fijación de precios, pero se centra en cómo se definen los precios que se anuncian. Las empresas están mejorando su aprovechamiento de la retroalimentación del mercado. Deborah Vollmer Dahlke, Presidenta de Zilliant Inc., de Austin, Texas, una empresa de gestión de fijación de precios por Internet, afirma que el número de cambios de precios en los PC supera el 20 por ciento al año. Además, las empresas están aprendiendo a segmentar a sus consumidores en función de su disponibilidad a pagar, como llevan tiempo haciendo las compañías aéreas. Un truco: publique una lista con precios elevados, pero envíe cupones a los consumidores sensibles al precio que no comprarían a los precios publicados. Feldman, de IBM, afirma que este tipo de maniobras entra en la definición laxa de una subasta.

Si no le parece una idea revolucionaria es porque no lo es. La revolución (la fijación de precios alternativa) no duró más de lo que duró la noticia. La primavera pasada, el fundador de Priceline, Jay S. Walker, afirmó: "Sólo han existido cinco sistemas de fijación de precios en la historia. Éste es el sexto sistema de fijar precios. Y será el sistema preferido"[6]. Por supuesto, el precio de las acciones de Priceline ha caído un 98 por ciento desde su máximo. Tal vez nuestros antepasados no eran tan ignorantes sobre el mundo de los negocios.

Reproducido con autorización especial del número del 20 de noviembre de 2000 de *Business Week*, copyright ©2000 de The McGraw-Hill Companies, Inc.

puede ser necesario un simple cambio táctico, como reducir un precio o definir un programa de segmentación para ofrecer descuentos a un grupo de consumidores objetivo. Incluso los planes sencillos suelen tener consecuencias operativas, lo que exige que el grupo que fija los precios tenga acceso directo a la autoridad competente. Por ejemplo, un nuevo criterio de descuentos por lealtad exigiría disponer de un sistema de segui-

miento para controlar las compras de los clientes (por ejemplo, el cliente al que se va a hacer un descuento, ¿está realmente adjudicando al vendedor el 80 por ciento de sus compras?).

Cuando los cambios sencillos en la estructura de precios no resultan adecuados, el comité de fijación de precios debe ser capaz de hacer que la empresa realice cambios más importantes. Esto puede significar que haya que ordenar a otros que diseñen y fabriquen distintas versiones de un producto (como una marca blanca para proteger a la empresa de un competidor con menores costes, o un paquete que incluye un producto y un servicio con un precio fijado por su rendimiento para el segmento de clientes que está dispuesto a pagar para suprimir riesgos). Si el comité de fijación de precios concluye que la fijación de precios de la empresa queda justificada por un valor objetivo que los consumidores no reconocen, podría encargar un nuevo programa de apoyo de ventas o de publicidad, con el que comunicar mejor los aspectos del valor que no se han valorado. Independientemente de cuál sea el problema de la fijación de precios, la solución estratégica suele exigir una respuesta de toda la organización, que requiere una coordinación entre funciones, y un elevado grado de coherencia entre los distintos clientes.

Al igual que ocurre con todas las reglas, existen excepciones a ésta, en tanto en cuanto la fijación de precios mediante una política siempre es preferible a negociaciones *ad hoc* de los precios. Cuando cada compra implica un producto o servicio único, resulta difícil tener una fórmula totalmente estándar. La fijación de precios totalmente negociados puede hacerse más rentable cuando los consumidores no compran con regularidad. Si no tienen información sobre sus alternativas y tampoco tienen experiencia para evaluarlas, es más probable que busquen una compra satisfactoria que el mejor valor existente en el mercado. Tradicionalmente, éste ha sido el caso para la compra de un automóvil. Por último, cuando existe un líder en la industria con el que todas las demás empresas pueden comparar sus precios, y cuando la fijación de precios del líder es incoherente e impredecible, puede ser necesario que los competidores negocien los precios para poder seguir siendo competitivos.

Aun así, aunque la negociación del precio puede quedar justificada en estas circunstancias, seguirá generando el riesgo de que los compradores utilicen cualquier flexibilidad de los precios para desconectarlos del valor que reciben, creando un mercado en el que todos los precios se fijan como si se tratara de materias primas. Cuando los clientes se han dado cuenta de que los concesionarios de coches explotan al comprador no educado, se han pasado a los grupos de compraventa de coches, como los que promueven el Sam's Club o la American Automobile Association, que ofrecen mejores ofertas. A. T. Kearny tiene un grupo de gestión de la cadena de abastecimiento, de mucho éxito y gran crecimiento, que controla las prácticas industriales de fijación de precios y enseña a los clientes a manipular a los vendedores para conseguir mejores ofertas. Freemarkets.com permite a los clientes crear "subastas al revés", en las que el comprador tiene toda la información sobre las ofertas, pero los vendedores sólo ven los precios. Aunque todas estas tácticas son "injustas" para los vendedores, han sido creadas para proteger a los clientes de políticas de fijación de precios igualmente injustas e incoherentes[4] por parte de los vendedores.

Para gestionar estos riesgos, la fijación negociada de los precios debe estar centralizada no sólo cuando se formula la política, sino también cuando se aplica. Esto reduce el tiem-

po de respuesta y eleva el coste de administración respecto a la política de precios fijos y ofertas flexibles. Dada la frecuencia de decisiones individuales sobre fijación de precios cuando no existen políticas de precios no negociables, los que toman las decisiones pasarán, probablemente, a constituir un departamento de fijación de precios, y no un mero comité. Cuando la fijación negociada de precios se convirtió en la norma en la industria farmacéutica en las décadas de 1980 y 1990, las empresas empezaron a crear grupos de fijación de precios para coordinar los precios a escala global. Estos grupos pueden ofrecer posibilidades de intercambios estratégicos, como no poner en circulación un medicamento en un país que exige precios inferiores (por ejemplo, Grecia e Italia) hasta que puedan negociar precios en los países en los que pueden fijar precios superiores (por ejemplo, Alemania, Japón y Estados Unidos). También evalúan el impacto de un trato con un comprador en relación con los precios que van a exigir los demás compradores, y simplemente renuncian a aquellos contratos que no prometen un volumen adicional suficiente para justificar el efecto adverso que tendrán sobre los precios que se cobrarán a otros consumidores.

Independientemente de cuál sea el proceso de fijación de precios, hay que evaluarlo en función de los siguientes criterios: ¿fomenta el sistema las decisiones de fijación activa de precios para explotar las oportunidades, o se trata sólo decisiones necesarias para resolver problemas?; ¿integra toda la información relevante, incluyendo el efecto de ese trato sobre los precios que exigirán otros consumidores?; ¿tienen los vendedores incentivos para justificar los precios al consumidor, o es más fácil y más rentable para ellos defenderse en la empresa para satisfacer las exigencias de los consumidores?, ¿obliga a los consumidores a reconocer el valor distintivo que ofrece la empresa, o les recompensa por descontar este valor? A no ser que las respuestas sean todas positivas, sigue siendo posible mejorar el proceso.

Estrategia de marketing en función del valor

La fijación estratégica de precios no sólo trata de establecer estructuras, procesos y niveles de precios que capturen el valor. La cantidad de valor que se puede capturar de forma rentable está limitada por la cantidad de valor que se puede crear y comunicar. Por tanto, la fijación estratégica de precios también trata de definir metas de marketing en función del valor, para crear y comunicar el valor. La estrategia de marketing en función del valor implica: (1) utilizar servicios para convertir las capacidades técnicas en ventajas para el consumidor; (2) desarrollar el mensaje sobre el valor asociado a esas ventajas; y (3) gestionar las ventas, la publicidad, y la distribución, para transmitir dicho mensaje. Al crear y establecer una clara proposición de valor, el marketing en función del valor reduce la tendencia de los clientes a hacer comparaciones fáciles entre precios competidores, y, por el contrario, favorece que empiecen a hacer comparaciones entre el precio y el valor.

Creación de ventajas para el cliente

El marketing añade valor al crear una comprensión interna de las ventajas que buscan los clientes, y al organizar a la empresa para que ofrezca estas ventajas. Con frecuencia, la razón por la que las empresas no pueden fijar los precios que quieren no es porque no ten-

gan las capacidades y tecnologías para ofrecer un valor elevado, sino porque la empresa no ha comprendido suficientemente bien las necesidades del consumidor para hacer de ese potencial una realidad. Hace algunos años se construyó una gran "tienda de artículos domésticos" cerca de nuestras oficinas. El vendedor, HQ, vendía todas las herramientas imaginables y todos los productos posibles para la mejora del hogar, y la tienda siempre estaba llena de clientes. Aproximadamente un año después de la apertura, se abrió una tienda de Home Depot un kilómetro más lejos. La tienda de Home Depot parecía exactamente igual que la de HQ, pero tenía una localización ligeramente menos deseable. Aun así, en un año Home Depot consiguió que HQ tuviera que cerrar.

El secreto de Home Depot consistió en comprender las necesidades de los consumidores. HQ lo ofrecía todo, pero resultaba muy difícil encontrar las cosas, y encontrar a alguien que explicara el funcionamiento de algunas herramientas era imposible. Por otra parte, Home Depot comprendía que los amantes del bricolaje necesitan mucha ayuda para encontrar la herramienta adecuada, y pueden necesitar una explicación sobre cómo se utiliza. Por tanto, las tiendas de Home Depot estaban llenas de vendedores pacientes y duchos en el uso de las herramientas. El consumidor, que se iba de HQ frustrado y enfurecido, se iba ahora de Home Depot sintiéndose respaldado y llevándose, exactamente, las mismas herramientas.

Poca gente es consciente de que la fuerte rentabilidad de Intel tampoco se construyó sobre su tecnología superior, sino sobre sus mejores servicios de asistencia. Cuando Intel puso en el mercado la segunda serie, ahora dominante, de microprocesadores, se encontró con una fuerte resistencia de los consumidores, y una baja moral del personal. David Davidow, vicepresidente de marketing, describía la situación de la siguiente manera:

> Todo el mundo aceptaba la dura realidad de que Motorola y Zilog tenían mejores aparatos. Si Intel intentaba librar la batalla limitándose a afirmar que nuestro microprocesador era mejor que el suyo, íbamos a perder. Pero también sabíamos que un diseñador necesita algo más que un procesador, y ganábamos a nuestros competidores en cuanto a extras. Habíamos estado jugando en el terreno de nuestros competidores, pero iba siendo hora de competir en el nuestro[5].

El equipo de Davidow en Intel se dispuso a realizar la primera tarea del marketing: añadir al producto o servicio básico lo que fuera necesario para crear una oferta que representara una ventaja absoluta para el comprador. En este caso, los compradores tenían dificultades para diseñar los productos que utilizaban microprocesadores. Puesto que las tecnologías de Motorola y Zilog eran más innovadoras, el diseño de los productos con estas tecnologías resultaba aún más difícil. Intel se centró en la asistencia al consumidor y en los periféricos que iba a ofrecer, permitiendo así al consumidor diseñar su nuevo producto en torno al chip de Intel más deprisa y de forma más barata. Para demostrar a los consumidores que la tecnología no se iba a quedar estancada, Intel también desarrolló y publicó un catálogo de "futuros", con todos los productos que estaban desarrollando. Con un paquete de productos y servicios que satisfacía mejor las necesidades de los consumidores sin tener que hacer concesiones en precios, Intel logró una cuota de mercado del 85 por ciento para su microprocesador[6].

No pretendemos decir que la única forma de ofrecer una propuesta de valor superior consista en añadir servicios. Las tiendas de venta al por mayor, y los fabricantes de PC

que se dirigen directamente al consumidor, tuvieron tanto éxito inicialmente porque redujeron servicios por los que algunos segmentos de consumidores no estaban dispuestos a pagar. El mensaje es que el valor está determinado por algo más que el producto o servicio central que se vende; está determinado por un paquete de información, de acceso, y de servicios complementarios, necesario para extraer el valor potencial. El empresario nunca debe plantearse si ofrece un buen producto respecto al de la competencia, sino si su producto ofrece un buen valor. Cuando un producto o servicio con un elevado potencial de valor no se vende de forma rentable, el problema puede no ser el precio. Puede ser que la empresa no está haciendo lo necesario para que el consumidor pueda extraer dicho valor. O puede ser que algunos compradores no necesiten, y no estén dispuestos a pagar, por más información, acceso, o servicios, de los que necesitan.

Cómo comunicar la proposición de valor

La fijación de precios en función del valor fracasará a no ser que los consumidores perciban el valor que se pretende que paguen gracias al proceso de fijación de precios y a la estructura de precios. Incluso cuando una empresa ofrece un valor que justifica los precios, el crecimiento de las ventas o de los márgenes puede estar limitado, a no ser que el programa de marketing de la empresa comunique eficazmente dicho valor. Aunque la mayoría de los empresarios reconoce la verdad de esta afirmación para los nuevos productos innovadores, a menudo se desdeña para los productos establecidos. Uno de los grandes errores conceptuales de la investigación de marketing es creer que los clientes que han utilizado un producto saben, sin que se les diga, el valor que tiene para ellos.

Hemos demostrado que esta creencia es falsa en muchas ocasiones durante nuestra labor como asesores para la fijación de precios. Hemos visto a compradores de grandes cantidades de espacio publicitario en periódicos de camiones, de líneas telefónicas exclusivas, de equipos médicos, de componentes, y de servicios financieros (por citar sólo algunos artículos), que desde hace mucho tiempo, gastan millones cada año en artículos cuyo valor no comprenden. Aunque solían mostrar una preferencia por la fiabilidad, el servicio, o la diferenciación de un determinado proveedor, no entendían, ni cuantitativa ni cualitativamente, el valor económico de esa preferencia. Por tanto, los proveedores de mejor calidad de esos mercados eran vulnerables a proveedores que ofrecían una ventaja en precios cuantificada con precisión a cambio de renunciar a las ventajas "cualitativas" que, sencillamente, parecía "bueno tener".

Los compradores que ignoran el valor monetario de la diferenciación del producto o del servicio de una empresa tienden a subestimarlo. El objetivo de comunicar el valor (mediante publicidad, ventas personales, programas para animar a probar el producto, promociones, y garantías que comunican la confianza que se tiene en las promesas realizadas) es aumentar la disponibilidad a pagar de los compradores desinformados, de forma que pasen a ser compradores experimentados y mejor informados. Caterpillar Corporation disfruta de una lealtad envidiable de sus usuarios de maquinaria pesada, que evalúan con cuidado el número de averías y el coste de propiedad de la maquinaria. Sin embargo, hay muchos otros usuarios de maquinaria que no son tan diligentes. El convencerlos para que paguen una importante prima por un CAT no resulta tan fácil. Sin embargo, Caterpillar sabe que los compradores informados son mejores compradores, por

lo que utiliza su comunicación del valor para respaldar sus precios en casi todos sus productos. Su página web y sus materiales de apoyo a las ventas comparan lo económico que resulta poseer una maquinaria Caterpillar frente a los productos competidores, cuantificando el valor de las características distintivas de sus productos.

La naturaleza exacta del esfuerzo de comunicación del valor difiere para los distintos productos y servicios que se venden directamente, como ocurre en la mayoría de los mercados de empresa a empresa, y para los que se venden a través de los canales de distribución. En el caso de ventas directas, el mensaje puede ser mucho más complejo y más específico en función del cliente, puesto que se van a entregar mediante un contacto duradero, uno a uno, a través de un representante de ventas o de la página web. Cuando se utilizan los canales de distribución, el único contacto directo del vendedor con el comprador se produce a través de un anuncio genérico, breve, o de información externa en el embalaje. Sin embargo, en todos los casos, la meta consiste en influir sobre la evaluación que hace el comprador del producto respecto a su precio.

El Cuadro 6-4 resume la responsabilidad de la gestión del marketing para que la estrategia de fijación de precios tenga éxito. Las "cinco ces" de este marco se ordenan de forma cronológica, de arriba abajo, en el orden en que deben ejecutarse. Cuando se diagnostican los problemas de fijación de precios, y se ofrecen las recomendaciones para solucionarlos, hay que pensar que se trata de un sistema global, y no de una serie de pasos independientes.

Posicionamiento competitivo en función de los beneficios

Antes de desarrollar una oferta de productos-servicios, un plan de comunicación del valor, una estrategia de distribución, y una estructura de precios, la empresa debe identificar los segmentos del mercado a los que puede atender de forma rentable, y ponerse en la posición correcta para poder atender a dichos segmentos. Por citar a Philip Kotler, el docente líder del marketing durante los últimos cuarenta años: "Si las decisiones de objetivos y posiciones se hacen correctamente, todo lo demás surgirá con facilidad. Si no

CUADRO 6-4

Las "cinco ces" del marketing en función del valor

- **Comprender** lo que constituye un valor sostenible para los consumidores.
- **Crear** valor para los consumidores.
- **Comunicar** el valor que se crea.
  - Aspectos tangibles
  - Aspectos intangibles
- **Convencer** a los consumidores de que tienen que pagar por el valor que reciben.
- **Capturar** el valor con las unidades de medida y las vallas de segmentación de precios adecuadas.

se hacen correctamente, no se lograra nada bueno"[7]. Esta posición competitiva es, sin duda, la decisión más importante que debe realizar el estratega empresarial. A no ser que la empresa se haya posicionado para crear y sostener su valor económico, el mejor esfuerzo posible para comunicar el valor y capturarlo sólo producirá, a lo sumo, resultados mediocres.

Las empresas que se sitúan en una buena posición (Sears cuando se centró inicialmente en el granjero rural y después en el propietario de viviendas suburbanas, o Apple cuando se centró en los mercados de diseño gráfico y educación), disfrutan de márgenes que les permiten sobrevivir, incluso cuando su excelencia operativa no es ni siquiera estelar. Las empresas que se sitúan en una mala posición (como Amazon, Peapod, y otras empresas de Internet), tienen márgenes que siempre están bajo presiones competitivas, lo que les deja poco espacio para errores operativos si quieren sobrevivir, y no digamos ya prosperar. Las empresas que eligen bien sus mercados objetivo y los atienden con eficiencia (Wal-Mart, Southwest Airlines, o Siebel Systems), sientan las bases para conseguir un crecimiento y unos beneficios excepcionales.

Muchas empresas no consiguen encontrar segmentos rentables en los que centrarse, porque no utilizan los criterios de selección adecuados. Se centran en los segmentos más grandes, o en los de mayor crecimiento, en vez de en los segmentos a los que podrían atender con cualquier ventaja competitiva. El resultado es que muchas empresas crecen sin beneficios. Por el contrario, Wal-Mart se centró primero en un segmento en declive (la América rural), y Southwest en un segmento pequeño (las ciudades de escaso volumen), que los competidores ignoraban o atendían poco. Intel tuvo el valor de abandonar el segmento de gran volumen de los chips de memoria, aceptando las críticas de la prensa empresarial, para centrarse en segmentos más pequeños y de menor crecimiento que, potencialmente, tenían más rentabilidad.

Para la selección de los mercados en función de la rentabilidad potencial resulta crucial la idea de cómo se van a fijar los precios en dichos segmentos. ¿Se podrían lograr beneficios capturando márgenes excepcionalmente elevados de un segmento de compradores que no se ven atraídos por los precios de alternativas menos diferenciadas (como Nordstrom en la venta al por menor, Johnnie Walker, Etiqueta Negra, en el whisky escocés, Patek Philippe en relojes, y Peterbilt en camiones)? ¿Se podrían lograr beneficios consiguiendo la cuota de mercado que un competidor que no quiere, o no puede, defender (como hizo Wal-Mart en la venta al por menor, Bic en los bolígrafos, maquinillas de afeitar y mecheros, y Supercuts en el sector de la peluquería)? ¿O se pueden obtener beneficios desarrollando ventajas operativas que permiten conseguir clientes sin un buen precio o una ventaja en los productos (como McDonald's cuando eligió las mejores localizaciones y creó sistemas para una operación más eficiente, o como ha conseguido Anheuser-Busch con su mejor marketing de marca y su gestión de su red de distribuidores)? Estas tres estrategias de fijación de precios se llaman comúnmente fijación de precios "para descremar" (skim), "de penetración" y "neutra"[8]. Es necesario comprender cuál es viable para cualquier segmento del mercado, para poder determinar su rentabilidad potencial y, por lo tanto, si es deseable centrar recursos en ese segmento.

Estas tres estrategias *no* están definidas por el precio del producto respecto al de la competencia, sino por la utilización del precio para fomentar las ventas. La *fijación de pre-*

cios para descremar el mercado implica establecer un precio relativamente elevado respecto a la distribución de valores económicos que podría ofrecer a los clientes potenciales. Esta estrategia tiene sentido cuando el beneficio de atender al extremo superior de la distribución es mayor que el beneficio de fijar precios competitivos para el grueso de los clientes que están en el medio. La *fijación de precios con fines de penetración* implica establecer un precio reducido respecto al valor económico (con el fin de beneficiarse de una mayor cuota de mercado, o de los bajos costes del marketing), para un segmento sensible al precio, utilizando los precios como gancho. La *fijación de precios neutra* implica establecer precios que hagan que este elemento deje de ser un criterio de decisión para el mayor segmento de consumidores.

Un precio establecido para descremar el mercado no tiene por que ser necesariamente mayor, al igual que un precio de penetración no es necesariamente inferior a otros precios del mercado. Un precio elevado sigue pudiendo ser un precio de penetración si el valor percibido es todavía mayor, mientras que un precio reducido puede ser un precio para descremar si el valor es bajo para todos menos para una minoría del mercado. Por ejemplo, Saab, la marca de coches de lujo, ha fijado deliberadamente precios de penetración para sus coches durante los últimos años para ganar cuota de mercado. Para preservar su imagen de lujo, los precios de penetración estaban disfrazados bajo una financiación de bajo coste de hasta cinco años. En el otro extremo, el agua envasada es la bebida más barata que se puede comprar en un bar. El precio, sin embargo, no determina la venta, puesto que el que realmente busque un buen valor en el agua no la comprará en un bar. El agua embotellada tiene un precio para descremar, puesto que satisface la necesidad de aquéllos que no quieren beber alcohol pero tampoco quieren aparentar que buscan algo barato.

Hartmann® y Louis Vuitton® cobran precios parecidos por productos competidores, pero están en posiciones distintas para apelar a distintos segmentos del mercado. Louis Vuitton utiliza la típica estrategia de descremar, que sitúa sus maletas en una posición de "arte" para el viajero discriminador, que está contento por pagar el prestigio y la exclusividad que el precio, el nombre, y el estilo distintivo de Vuitton otorgan. La posición de Vuitton no consiste en ofrecer un buen valor en términos generales, sino más bien en ofrecer algo especial para el que se lo pueda permitir. Hartmann, por el contrario, sitúa sus maletas, con un precio parecido, en una posición de "inversión", que justifica el precio por su duración adicional. Aunque Hartmann cobra precios análogos a los de Louis Vuitton, su *estrategia neutra* atrae al comprador que busca un buen valor que no le costará más a largo plazo, en vez de a aquél para el que conseguir lo máximo posible por su dinero no es importante.

Aunque, a menudo, coexisten posiciones de precios competidores distintas en un mismo mercado, la selección de la estrategia no es arbitraria. La estructura de costes de la empresa, las motivaciones de sus clientes objetivo, y sus capacidades competitivas relativas, favorecerán una estrategia u otra en cada caso. Las siguientes secciones describen las condiciones bajo las que cada estrategia resulta adecuada. En algunas industrias, sobre todo en las que tienen elevados costes fijos, el crecimiento rentable puede exigir atender simultáneamente a múltiples segmentos que exigen estrategias múltiples.

Fijación de precios para descremar el mercado

La fijación de precios para descremar el mercado (o descremado) está diseñada para conseguir márgenes elevados renunciando a un elevado volumen de ventas. Por definición, los precios descremados son elevados respecto a lo que la mayoría de los compradores está dispuesta a pagar en casi todas las circunstancias. Por tanto, esta estrategia sólo es viable cuando el beneficio de vender a un segmento insensible al precio supera el de vender a un mercado mayor a precios menores.

Clientes

Los clientes que suelen ser insensibles al precio pertenecen a un segmento del mercado que otorga un valor excepcionalmente elevado a los atributos distintivos de un producto. El *New York Times* aplica con éxito una estrategia de fijación de precios para descremar, porque una elite educada de lectores de periódicos prefiere sus informes detallados sobre asuntos internacionales, política, viajes y arte. Existe un segmento de entusiastas del deporte que, a menudo, paga precios comparativamente astronómicos por una bicicleta, un palo de golf, o una raqueta, que les darán una ventaja. Por ejemplo, se puede comprar un remo de aluminio normal por 35 dólares. Y se puede comprar un remo de Bending Birches Journey (madera laminada de 44 onzas) por 129 dólares. O se puede comprar un Werner Camano (grafito, 26 onzas) por 349 dólares. El remo Werner Camano no sólo hace que sea más fácil remar en largas distancias, sino que también indica que uno pertenece a un grupo selecto que tiene un gran compromiso con el deporte*.

Aunque los atributos exclusivos de un producto pueden respaldar una fijación de precios para descremar, otros factores (analizados en el Capítulo 4) pueden también respaldar la estrategia de descremar. Cuando el gasto es reducido, algunos compradores compran por "impulsos", incluso sin tener en cuenta otras alternativas. Otro buen segmento objetivo para la fijación de precios para descremar el mercado son los compradores que hacen compras por negocios que pagan otros. Los restaurantes, las empresas de alquiler de vehículos y los hoteles, suelen fijar precios para descremar cuando se centran en ese segmento del mercado. De igual modo, la importancia asociada al beneficio final ciega a los padres orgullosos cuando planifican la boda de sus hijos. Los fotógrafos, los profesionales del catering y las floristerías, se benefician de esta fijación de precios para descremar este segmento. Los compradores que valoran el prestigio y la exclusividad pagarán más, sencillamente porque saben que otros no pueden comprar el producto. Steuben Glass aumentó su caché y sus precios cuando redujo el número de tiendas a una por región.

Costes

Además del segmento de los consumidores insensibles al precio, existe un determinado entorno de costes que favorece el éxito de la fijación de precios para descremar. Cuando los costes variables representan una parte importante del precio del producto (digamos, el 80 por ciento), incluso una pequeña prima sobre el precio (5 por ciento) aumentará el margen de contribución en una cuantía sustancial (25 por ciento). Además, puesto que

*N. del R.: En España, es frecuente la utilización de esta estrategia de descremado en el sector automovilístico, sobre todo en el caso del lanzamiento de nuevos modelos de marcas de prestigio como el Mini de Rover-BMW, el Clase-C de Mercedes, o el A-2 de Audi, que entraron con un precio considerablemente alto en su segmento.

los gastos en costes variables varían proporcionalmente al volumen de ventas, no existe la necesidad de mantener el volumen para conservar la competitividad en precios. Si los costes variables representan un 90 por ciento del precio del producto (dejando un 10 por ciento de margen de contribución), una estrategia de fijación de precios para descremar y aumentar los precios en un 15 por ciento hará que el producto sea más rentable en tanto en cuanto la empresa no pierda más del 60 por ciento de su volumen de ventas.

Los empresarios suelen asumir que la fijación de precios para descremar es impracticable cuando las economías de producción son elevadas. Aunque es potencialmente cierto, no tiene por qué ser siempre así. Si sólo el 15 por ciento de un mercado es insensible al precio, pero hay muchas otras empresas compitiendo por atender al 85 por ciento restante, la única empresa que se centre en el nicho del mercado podría hacerse más grande, y probablemente mucho más rentable, que el mayor competidor centrado en el mercado de masas. La fijación de precios para descremar también se puede utilizar cuando la empresa tiene una línea de productos de precio reducido que los consumidores potenciales comprarían si no pudieran permitirse comprar el producto con un precio establecido para descremar el mercado. Los vendedores de gasolina de marca establecen un precio para descremar a la gasolina super con un elevado octanaje, sabiendo que el que no pueda pagarlo comprará probablemente una gasolina con menor octanaje antes que conducir hasta otra gasolinera. Por tanto, cuando se evalúa la posibilidad de una fijación de precios para descremar (o de una de penetración) en un producto incluido en una línea de productos, es importante utilizar el *margen de contribución ajustado* descrito en el análisis de la fijación de precios para una línea de productos del Capítulo 10.

Competencia

El entorno económico debe ser adecuado para poder fijar precios para descremar. La empresa tiene que tener alguna fuente de protección frente a la competencia para garantizar la rentabilidad a largo plazo, y evitar que los competidores ofrezcan alternativas con precios menores. Las patentes o los copyrights son una fuente de protección frente a amenazas competidoras. Las empresas farmacéuticas pueden justificar sus enormes gastos en investigación porque fijan precios para descremar hasta que expira la patente de un medicamento superior. Incluso entonces, disfrutan de cierta prima por el reconocimiento del nombre. Otras formas de protección incluyen la reputación de la marca por su calidad, el acceso a un recurso escaso, el dominio del mejor canal de distribución, e incluso la imagen.

No hay por qué evitar precios para descremar, incluso si la empresa no tiene la capacidad de evitar la competencia en el futuro. Si una empresa introduce un nuevo producto con un precio elevado respecto a sus costes de producción, los competidores se sentirán atraídos incluso si el producto tiene un precio reducido respecto a su valor económico. La fijación de precios reducidos frente a la competencia sólo tiene sentido cuando sirve bien para establecer una ventaja competitiva, bien para mantener una ventaja que ya se tiene. Si no puede conseguir ninguna de estas dos cosas, la mejor regla para fijar precios consiste en ganar lo que se pueda mientras se pueda. Cuando los competidores entren, reproduciendo los atributos distintivos del producto, y minando así su valor económico, la empresa puede decidir volver a analizar su estrategia.

Fijación secuencial de precios para descremar

Con algún tipo de protección frente a la competencia, la empresa que vende un producto que hay que comprar repetidamente puede mantener indefinidamente un precio para descremar. Sin embargo, si el producto es (1) un bien duradero, como una cámara, o (2) un producto que la mayoría de los compradores adquieren una vez, como una entrada para el teatro, el mercado sólo puede descremarse durante un período limitado para cada precio. La fijación de precios para descremar en estos casos no se puede mantener indefinidamente; sin embargo, su variante dinámica, *la fijación secuencial de precios para descremar*, puede ser rentable durante cierto tiempo. Esta fijación secuencial de precios para descremar, como la variedad más sostenible de precios fijados para descremar, parte de un precio que atrae primero a los compradores menos sensibles al precio. Cuando la empresa ha "descremado la crema" de los compradores, el mercado desaparece. Por tanto, para mantener sus ventas, la empresa reduce sus precios lo suficiente para vender al siguiente segmento más lucrativo. La empresa prosigue con este proceso hasta que ha agotado todas las oportunidades de descremar, ya sea porque ha reducido el precio lo suficiente como para atraer incluso a los compradores más sensibles al precio, o porque no puede reducir aún más los precios manteniendo la rentabilidad.

En teoría, una empresa puede descremar secuencialmente el mercado de un bien duradero, o de una compra única, reduciendo su precio en cientos de pequeños pasos, cobrando así a cada segmento el máximo que va a pagar por el producto. Sin embargo, en la práctica, los compradores potenciales se dan cuenta rápidamente, y empiezan a retrasar sus compras, anticipando mayores reducciones del precio. Para minimizar este problema, la empresa puede reducir el precio con menos frecuencia, forzando así a los compradores potenciales a soportar un importante coste de espera. También puede poner en el mercado modelos menos atractivos a medida que va reduciendo los precios. Esta es la estrategia que siguió Polaroid, introduciendo modelos cada vez más baratos de sus cámaras de revelado automático para atraer a segmentos del mercado cada vez más grandes (véase el Cuadro 6-5). Los mercados de cámaras digitales están reproduciendo actualmente la misma estrategia. Se trata de la estrategia de las compañías teatrales cuando actúan por primera vez en una ciudad, a un precio elevado, y posteriormente regresan a la ciudad con un precio más reducido. Los concesionarios de coches también reducen los precios de forma secuencial en los modelos de final de temporada, porque los compradores saben que si esperan para comprar a un precio menor, la elección de los colores y las opciones será menor*.

La fijación secuencial de precios para descremar no siempre resulta adecuada para los bienes duraderos. A menudo, el beneficio de vender exclusivamente a los compradores insensibles a los precios es mayor que el beneficio de vender a todo el mundo. Éste es el caso de los productos que han añadido valor a algún segmento *debido* a su disponibilidad limitada (véase el análisis del Capítulo 4 relativo al efecto calidad-precio). Gran parte del valor que otorgan los compradores a los artículos de coleccionista (monedas conmemorativas, litógrafías, figuras de porcelana) deriva a menudo de la expectativa de que seguirán siendo artículos exclusivos. Para mantener la prima sobre el precio, los vendedores suelen numerar los productos, y se comprometen a no producir más de determinada cantidad.

---

*N. del R.: En España, muchos modelos comerciales de coches, como el Golf, ven rebajado sustancialmente su precio cuando ya va a salir la nueva versión del mismo.

CUADRO 6-5

Fijación secuencial de precios para descremar, en un producto patentado (cámaras Polaroid para aficionados)

Precio Fechas de ventas	*Modelo más barato*	*En dólares corrientes*	*En dólares de 1975**
Cámaras en blanco y negro			
1948-1953	Modelo 95	89,75$	200$
1954-1957	Modelo 95A	89,75	181
1957-1959	Modelo 80A	72,75	139
1959-1961	Modelo SOB	72,75	133
1961-1963	Modelo J33	74,95	134
1965-1970	Modelo 20	19,95	35
1974-1977	Zip Land	13,95	15
Cámaras en color			
1963-1966	Modelo 100	164,95$	290$
1964-1967	Modelo 101	134,95	234
1965-1967	Modelo 104	59,95	103
1969-1972	Color Pack II	29,95	44
1971-1973	Big Shot Portrait**	19,95	26
1975-1977	Super Shooter 25,00	25	

* Dólares corrientes convertidos a dólares de 1975 utilizando el Índice de Precios al Consumo.

** Cámaras con enfoque fijo que sólo hacían retratos con flash a una distancia fija (aproximadamente 50 centímetros del sujeto).

Fuente: The First Thirty Years, 1948-78: A Chronology of Polaroid Photographic Products (Cambridge. MA: Polaroid Corporation, 1979).

Algunas veces, la fijación secuencial de precios para descremar constituye una buena estrategia para introducir incluso productos no duraderos de compra repetitiva. Una empresa puede ganar de dos formas distintas reduciendo su precio paulatinamente para extenderse a nuevos mercados. Si el producto tiene una variedad de usos potenciales, que requieren todos un esfuerzo sustancial de investigación técnica y de marketing por parte del vendedor, la empresa puede introducir el producto más eficientemente centrando todos sus esfuerzos en un uso cada vez. De hecho, puede hacerse con los mercados más lucrativos más deprisa que si repartiera sus recursos más equitativamente. Incluso si se reduce el crecimiento inicial del producto, la empresa puede seguir beneficiándose a largo plazo.

Por otro lado, la fijación secuencial de precios para descremar permite a la empresa desarrollar paulatinamente su capacidad de producción. A medida que amplía su capacidad, puede construir nuevas instalaciones productivas para incorporar el aprendizaje logrado con la producción en las anteriores instalaciones, y puede financiar nuevas instalaciones con los flujos de caja que el producto ya está generando. Pero aún hay más:

dado que la empresa ha desarrollado inicialmente menos capacidad, asume menos riesgos de que la demanda sea menor que la esperada. Partiendo de un precio para descremar, la empresa puede minimizar fácilmente el efecto de previsiones excesivamente optimistas, reduciendo su expansión prevista y aumentando el ritmo de las reducciones de precios.

Fijación de precios de penetración

La fijación de precios de penetración implica fijar un precio lo suficientemente bajo como para atraer y conservar una clientela importante, o para atraer una clientela a la que se puede servir a un coste inferior al diferencial de precios utilizado para atraerla. Los precios de penetración no tienen por qué ser bajos, pero lo son respecto al valor económico percibido. Por ejemplo, Lexus penetró rápidamente el mercado de los coches de lujo, y animó a muchos compradores a comprar una calidad superior, porque los compradores percibían que representaba un valor excepcionalmente bueno a pesar de ser un coche de precio elevado. De forma similar, Wal-Mart, Priceline.com y Nortel Networks se sitúan en una posición en la que ofrecen el mismo valor, o mayor, que sus competidores, a precios inferiores.

Clientes

Lo primero y lo más importante es que la fijación de precios de penetración sólo funcionará si una importante cuota del mercado está dispuesta a probar un producto o a cambiar de proveedores en respuesta a una diferencia de precios. Un error común es que todo mercado responderá a un diferencial de precios, y ésta es una de las razones por las que son tan frecuentes las estructuras de fijación de precios de penetración que fracasan. Los precios bajos atraerán a unos pocos compradores de productos de prestigio o exclusivos, pudiendo, de hecho, minar el valor de prestigio de las marcas. Cuando Lacoste permitió que sus camisetas "cocodrilo" se vendieran con descuento en las grandes tiendas, los minoristas de ropa de moda se negaron a vender el producto, y los consumidores cambiaron a marcas más exclusivas. La fijación de precios de penetración atraerá a pocos compradores hacia productos para los que el precio representa un gasto trivial (el chicle) o hacia productos para los que resulta difícil comparar el valor entre los proveedores (atención médica). Finalmente, la fijación de precios de penetración no funcionará cuando es difícil estimar la calidad (el efecto calidad-precio). Los consumidores potenciales supondrán sencillamente que los productos con precios menores tienen un valor inferior.

Por supuesto, no todos los compradores tienen que ser sensibles al precio para que la fijación de precios de penetración tenga éxito, pero una parte suficiente del mercado debe tener una sensibilidad al precio adecuada para justificar precios menores para hacerse con esa parte del mercado. Las centrales de compras (Sam's o Costco, B.J.'s en EE.UU., o Euromedi e IFA, en España) han utilizado precios de penetración para atraer sólo a los compradores que quieren comprar en grandes cantidades. Los turoperadores de charters para vacaciones venden vacaciones con grandes descuentos a aquellas personas a las que no les importa la falta de flexibilidad en la planificación. Las tiendas minoristas de descuentos (T.J.Maxx, Tader Joe's o Buck-a-Book en EE.UU., y Día, Lidl o Plus Superdescuento en España) se centran en los consumidores sensibles a los precios, que quieren comprar con frecuencia una variedad de productos limitada y que cambia rápidamente, para encontrar una ganga. Algunos mayoristas de láminas de acero utilizan precios de

penetración para atraer a compradores de gran volumen, que no demandan servicios ni ayuda de vendedores, y que compran grandes cantidades.

Costes

Para determinar cuánto volumen hay que conseguir para justificar un precio de penetración, el directivo tiene que analizar también el entorno de costes. La estructura de costes es más favorable para la fijación de precios de penetración cuando los costes directos (variables y directos semifijos) representan una pequeña proporción del precio, de forma que cada venta adicional ofrece una gran contribución a los beneficios. Además, puesto que la contribución por venta ya es elevada, un precio menor no representa un recorte importante de la contribución de cada venta. Por ejemplo, incluso si una empresa ha reducido sus precios un 10 por ciento para atraer a un gran segmento de compradores, la fijación de precios de penetración seguirá siendo rentable si el producto tenía un elevado margen de contribución. Para que la estrategia sea rentable con un margen de contribución del 90 por ciento, la ganancia de ventas sólo tendría que ser superior al 12,5 por ciento. Cuanto menor sea la contribución por venta, mayor será la ganancia de ventas necesaria para que la fijación de precios de penetración sea rentable.

La fijación de precios de penetración puede tener éxito sin un margen de contribución elevado si la estrategia crea suficientes economías de costes variables, permitiendo al vendedor ofrecer precios de penetración sin por ello obtener menores márgenes. La sensibilidad al precio de los clientes objetivo permite a las centrales de compras mayoristas cambiar las marcas que ofrecen en función de quién les hace la mejor oferta, aumentando así su poder de negociación con los proveedores. Los precios de penetración de las centrales de compras permiten mantener esta elevada rotación, elevadas ventas por metro cuadrado, y elevadas ventas por empleado, de forma que, en muchos mercados, pueden fijar precios inferiores a los de los minoristas tradicionales, al tiempo que obtienen los mismos beneficios, o superiores, por venta.

La fijación de precios de penetración también puede ser, a menudo, una estrategia viable para los fabricantes. A medida que los usuarios de PC se convertían en compradores con más conocimiento, fabricantes como Dell y Gateway aprovecharon los menores costes de la distribución por correo para vender productos de alta calidad con precios de penetración. Los competidores, que distribuían sus productos a través de tiendas minoristas, no podían igualar sus precios, por lo que los compradores con conocimiento del producto cambiaron de proveedor.

Competencia

Para que la fijación de precios de penetración tenga éxito, los competidores deben permitir que la empresa establezca un precio atractivo para un importante segmento del mercado. Los competidores siempre tienen la opción de detener la estrategia de penetración reduciendo sus propios precios, evitando así que el empresario que fija un precio de penetración pueda ofrecer un valor mejor. Sólo cuando los competidores no tienen la capacidad o el incentivo para reducir sus propios precios, la fijación de precios de penetración constituirá una estrategia práctica para ganar y mantener cuota de mercado. Existen tres situaciones habituales en las que es probable que esto ocurra:

1. Cuando la empresa tiene una ventaja en costes significativa y/o una ventaja en recursos, de forma que los competidores creen que perderían si inician una guerra de precios.
2. Cuando la empresa tiene una gama más amplia de productos complementarios, lo que le permite utilizar uno como "líder en pérdidas" con precio de penetración, para fomentar la venta de los demás productos.
3. Cuando la empresa es tan pequeña que puede aumentar sus ventas significativamente sin afectar a las ventas de los competidores, de forma que éstos no reaccionarán.

A medida que los mercados de telecomunicaciones se han abierto a la competencia en la mayoría de los países desarrollados, los nuevos proveedores han utilizado con éxito la fijación de precios de penetración para conseguir cuota de mercado. Los bajos costes variables de una llamada o un mensaje hacen que esta estrategia sea atractiva. Las restricciones normativas y la incapacidad de los grandes competidores ya establecidos para igualar los menores precios de los nuevos participantes para su gran clientela establecida ha hecho que la estrategia tenga éxito en muchos mercados.

En algunas ocasiones, la fijación de precios de penetración se puede estructurar para atraer a nuevos clientes, sin ni siquiera amenazar a los consumidores actuales de los competidores. Para que esta estrategia funcione, el que fija un precio de penetración debe minimizar de alguna manera la sensibilidad al precio entre marcas, al tiempo que intentan fomentar y explotar la sensibilidad primaria al precio. Las compañías aéreas de vuelos charter pueden reducir sustancialmente sus precios respecto a las compañías con vuelos programados sin sufrir represalias, porque su bajo servicio y la falta de flexibilidad en los vuelos hace que no sean atractivas para la mayoría de los pasajeros de las compañías con vuelos programados. Las centrales de compras pueden reducir los precios frente a las tiendas mayoristas tradicionales, porque limitan su selección de productos que venden en grandes cantidades, y sus localizaciones apartadas no atraen a la mayoría de los compradores de las cadenas de supermercados tradicionales.

La fijación de precios de penetración también puede resultar útil cuando no hay una competencia significativa en un mercado, pero hay participantes potenciales en el horizonte. Si una empresa puede lograr rápidamente significativas economías de costes utilizando la fijación de precios de penetración, puede en algunas ocasiones aumentar sus beneficios a largo plazo desanimando la entrada de nuevos competidores que no tienen dichas economías. Si el producto es un producto duradero que se compra con poca frecuencia, la fijación de precios de penetración ante un nuevo competidor puede ser la estrategia más rentable, incluso si no se dispone de dichas economías. Un precio de penetración puede permitir a una empresa conseguir más del mercado potencial antes de que tenga que competir con las ventas de las otras empresas. Si el producto se adquiere con frecuencia, la fijación de precios de penetración puede permitir a una empresa atraer a compradores para que prueben el producto antes de que tengan la oportunidad de probar otra marca de la competencia. Si es difícil comparar la calidad, se verá favorecido por la menor sensibilidad al precio en relación con una marca conocida que compite con las promesas de los que han entrado después (el efecto de la dificultad de la comparación)[9]. En este sentido, los precios de penetración pueden actuar como una eficiente barrera de entrada al mercado, protegiendo de esta forma a la empresa que utilizó esta estrategia.

Fijación de precios neutros

La fijación de precios neutros implica una decisión estratégica consistente en no utilizar el precio para obtener cuota de mercado, al tiempo que no se permite que el precio limite la cuota. La fijación de precios neutros minimiza el papel del precio como herramienta de marketing a favor de otras herramientas que la dirección considera más poderosas, o efectivas en términos de costes, para el mercado de un producto. Esto no significa que la fijación de precios neutros sea más fácil. Al contrario: es menos difícil elegir un precio suficientemente alto como para descremar el mercado, o suficientemente bajo como para penetrarlo, que elegir un precio que consigue el equilibrio perfecto.

Una empresa suele adoptar una estrategia de fijación de precios neutros por defecto, porque las condiciones no son suficientes para respaldar la estrategia de descremar el mercado ni la estrategia de penetración. Por ejemplo, un empresario puede ser incapaz de fijar unos precios para descremar un determinado mercado si los productos de ese mercado se consideran sustituibles, de modo que ningún segmento significativo pagará la prima. La misma empresa puede ser incapaz de adoptar una estrategia de fijación de precios de penetración porque, al ser un recién llegado al mercado, los consumidores serán incapaces de juzgar su calidad antes de hacer la compra, e inferirán que tiene una calidad inferior dados sus menores precios (el efecto calidad-precio), o bien porque sus competidores reaccionan con fuerza ante cualquier precio que reduzca la actual estructura de precios. La fijación de precios neutros es especialmente común en industrias en las que los clientes son bastante sensibles al valor (lo que impide descremar el mercado) y los competidores son bastante sensibles al volumen (impidiéndose así el éxito de la penetración).

Otra razón para adoptar una estrategia de fijación de precios neutros es que se pretenda promocionar una línea de productos. Las empresas fabricantes de automóviles han fijado tradicionalmente los precios de los coches populares (Mazda Miata, o Chrysler PT Cruiser) en un punto neutro, incluso cuando no podían satisfacer su demanda. Estas empresas quieren que gente perteneciente a un amplio espectro de compradores potenciales vea sus coches como coches "de moda", y asocie la marca al coche. Su experiencia demuestra que un estilo muy popular atrae a la gente a los concesionarios, y una vez allí compra más de los demás modelos también. De igual modo, los cantantes suelen fijar el precio de las entradas a sus conciertos en un nivel que deja a muchos compradores dispuestos a acudir sin poder comprar la entrada, porque saben que la gente que acude al concierto comprará los discos y animará a sus amigos a que los compren. Estos efectos quedarían seriamente mermados si los precios que se fijaran fueran demasiado altos, de forma que sólo estarían dispuestos a pagar el precio los compradores de rentas altas, o la gente que ya admira profundamente al artista.

Aunque la fijación de precios neutros es menos activa que la fijación de precios de penetración o de precios para descremar el mercado, su ejecución correcta no es menos difícil o menos importante para la rentabilidad. Los precios neutros no tienen por qué ser iguales a los de los competidores, o equivalentes al precio medio. En principio, un precio neutro puede ser el precio mayor, o el menor, del mercado, y seguir siendo neutro. Los PC portátiles de Toshiba o los televisores de Sony tienen un precio superior al de los competidores, y aun así obtienen la mayor cuota de mercado, dado el elevado valor percibido que se asocia a sus pantallas y a su buen rendimiento. Al igual que el precio para descre-

mar el mercado o que el precio de penetración, el precio neutro se define en función del valor económico percibido en el producto.

Resumen

Lo que aparentemente son problemas de la fijación de precios, y únicamente problemas de la fijación de precios, suelen no ser problemas de precios.

- Si la unidad de medida respecto a la que se fija el precio no refleja el valor, una parte significativa de los consumidores se negará a pagar el precio. Sin embargo, sería erróneo reducir el precio, puesto que puede estar totalmente justificado por el valor para una parte aún mayor de la clientela potencial. El desafío consiste en encontrar la unidad de medida que refleje el valor, o la valla de segmentación que permita que los descuentos de precios estén dirigidos únicamente a un segmento del mercado.
- Si siempre parece que los clientes están buscando descuentos y retrasando sus compras hasta conseguirlos, el problema puede, una vez más, no estar relacionado con el nivel de precios. Puede ser que los consumidores hayan aprendido que su resistencia a los precios será recompensada. El reto que tiene que superar el que fija el precio, por tanto, no consiste en saber cuánto tiene que descontar, sino en volver a establecer la integridad de los precios de forma que se deje de tratar injustamente a los consumidores que no se oponen al precio.
- Si los consumidores no están dispuestos a pagar el precio porque no ven el valor, el problema puede no consistir en que el precio no esté justificado por el valor potencial. El reto que tiene que afrontar el que fija el precio puede consistir en estimar el valor respecto a las alternativas de los consumidores, e instar a los departamentos de publicidad y ventas, y a la red de distribución de la empresa, a que comuniquen dicho valor.
- Si los clientes carecen de recursos complementarios, como la formación sobre cómo utilizar eficazmente el producto del vendedor, o incluso el conocimiento de cómo vender de forma eficaz sus propios productos con los atributos añadidos que el producto adquirido hace posibles, el trabajo del que fija el precio consistirá en establecer una estrategia de marketing para ofrecer el necesario "aumento del producto".
- Si después de la entrada esperada de un competidor, o incluso después del lanzamiento anticipado del producto de un vendedor, los clientes no van a recibir el valor económico que justifica una fijación de precios especialmente rentable para el mercado objetivo de la empresa, el trabajo del que fija el precio consistirá en volver a establecer los objetivos y las metas genéricas de la fijación de precios para dichos objetivos.

En definitiva, la estrategia de fijación de precios debe ser algo más que una reflexión táctica después de haber fijado la estrategia competitiva y de marketing: debe establecer las metas y objetivos de dichas estrategias. Aunque la fijación de precios es la última de las cuatro actividades de marketing que se van a realizar, debe ser la primera de las cuatro que se planifica. Como escribió Raymond Corey, de la Harvard Business School, en 1960:

"Todo el marketing debe centrarse en la decisión de fijación de precios"[10]. Nunca es demasiado pronto para que la estrategia competitiva y de marketing del plan empresarial presten atención a los beneficios.

Notas

[1] El sesgo hacia un concepto reactivo de la "orientación al mercado" ha sido descrito por Bernard Jaworski, Ajay Kohli, y Arvind Sahay en "Market-Driven Versus Driving Markets", *Journal of the Academy of Marketing Science,* 28(1) (Invierno de 2000), págs. 45-54.

[2] El concepto de las "vallas" fue introducido por primera vez por Richard Harmer, en un discurso en PRICEX 93, 23-24 de marzo de 1993.

[3] Las "políticas" de descuentos que confieren más autoridad a los escalafones superiores de la dirección no son, de hecho, políticas de fijación de precios. Las políticas de fijación de precios serían los criterios que utiliza cada escalafón de la dirección para decidir qué cuantía de descuentos va a autorizar. Nuestra experiencia, a partir de diversas entrevistas, es que los distintos directivos del mismo escalafón, o incluso el mismo directivo en diferentes días, suelen carecer de criterios coherentes. Por tanto, las empresas no tienen auténticas "políticas".

[4] El Capítulo 4 describe con más detalle las tácticas de negociación necesarias para volver a establecer un proceso con integridad que reduzca los incentivos y la capacidad de los compradores para separar los precios del valor recibido.

[5] David Davidow, *Marketing High Thchnology: An Insider's View* (New York: The Free Press, 1986), pág. 6.

[6] Ibid., pág. 10.

[7] Tal y como se cita en Kevin J. Clancy y Peter C. Krieg, *Counterintuitive Marketing* (New York: The Free Press, 2000), págs. 283-284.

[8] El siguiente análisis parte del trabajo de Joel Dean en *Managerial Economics* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1951), págs. 419-426; y en "Pricing Policies for New Products", *Harvard Business Review,* 18 (noviembre de 1950), págs. 45-56, reproducido en el vol. 54 (noviembre-diciembre de 1976), págs. 141-153.

[9] Véase Richard Schmalensee, "Product Differentiation Advantages of Pioneering Brands", *American Economic Review,* 72 (junio de 1982), págs. 349-365.

[10] E. Raymond Corey, *Industrial Marketing: Cases and Concepts* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1962).

CAPÍTULO

7

Fijación de precios en función del ciclo de vida

Adaptación de la estrategia a un entorno cambiante

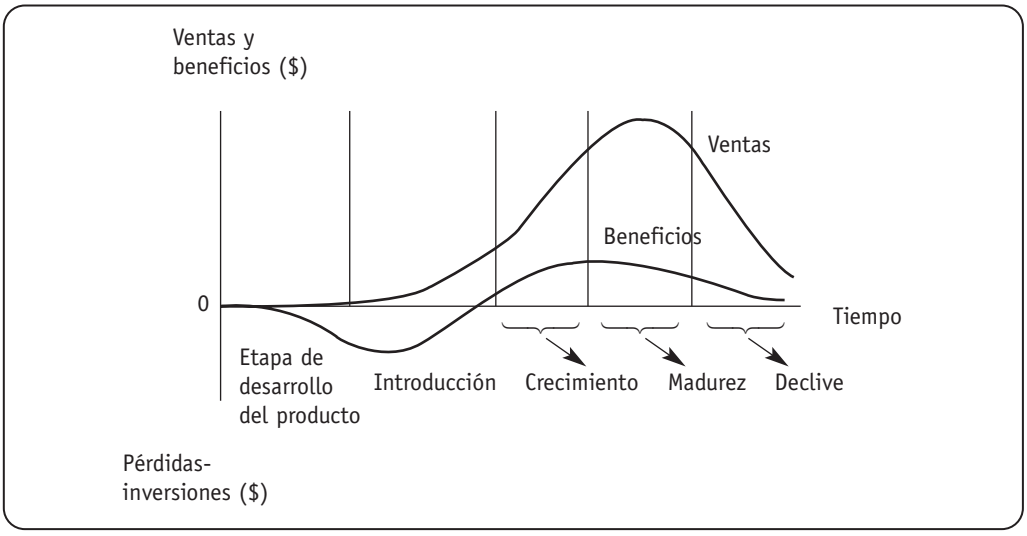
El concepto de un producto, al igual que la gente, suele atravesar una serie de etapas predecibles. Por supuesto, existen excepciones. La muerte sobreviene en ocasiones de forma prematura, en contra de todas las expectativas, incluso antes de que éstas empiecen a materializarse; otras veces la juventud se prolonga a veces más de lo normal, decepcionando a los incautos que empezaban a pensar que duraría siempre. No obstante, y aparte de las excepciones, el patrón de vida típico nos da la oportunidad de comprender el presente, anticipar el futuro, y prepararnos para aprovechar al máximo ambos. Esta comprensión, anticipación y preparación, constituyen el plan estratégico a largo plazo de una empresa. La fijación de precios rentable es la unidad de medida final del éxito de dicho plan.

Aunque hay distintos autores que han utilizado la idea del ciclo de vida para marcas particulares (por ejemplo, Ford, o Chevrolet) y para estilos (descapotables, monovolúmenes, o coches deportivos), la idea ha resultado más útil cuando se ha aplicado al concepto general del producto que define un mercado (es decir, el automóvil)[1]. Un mercado evoluciona a pesar de los cambios de marcas y estilos. El concepto de un producto nace, gana paulatinamente la aceptación de los compradores, termina consiguiendo la total aceptación de los mismos, y finalmente queda descartado a favor de algo mejor. El mercado definido por ese concepto de producto evoluciona análogamente, atravesando cuatro etapas: desarrollo, crecimiento, madurez y declive, como ilustra el Cuadro 7-1[2].

En cada una de estas etapas, el mercado tiene una personalidad única. En los capítulos anteriores, hemos analizado los tres factores que determinan el éxito o fracaso de una estrategia de fijación de precios: los costes relevantes para el producto (Capítulo 2), la sensibilidad al precio del comprador (Capítulo 4), y el comportamiento de los competidores (Capítulo 5). Estos factores varían predeciblemente a medida que el mercado de un producto atraviesa las distintas etapas de su ciclo de vida. Por tanto, la estrategia de fijación de precios debe variar si se quiere que siga siendo adecuada, y las tácticas también tienen que variar si se quiere que sigan siendo eficaces. Las siguientes secciones explican la racionalidad de estos cambios de estrategia[3].

CUADRO 7-1

Ventas y beneficios a lo largo de la vida del producto, desde su concepción hasta su desaparición



Fijación de precios de la innovación para su introducción en el mercado

Una *innovación* es un producto tan nuevo y único que los compradores consideran que el concepto es, de alguna manera, extraño. Todavía no tiene su lugar en el estilo de vida de los compradores o en las prácticas empresariales. Por ello, el mercado necesita ser educado antes de que los compradores reconozcan las ventajas del producto y lo acepten como una forma legítima de satisfacer sus necesidades. Los primeros automóviles, aspiradores, y alimentos envasados, tuvieron que superar inicialmente una importante apatía del consumidor. Los primeros PC para empresas tuvieron que superar un escepticismo que rayaba en la hostilidad. Hoy en día las innovaciones, desde la banca desde casa hasta la videoconferencia, se han encontrado con una resistencia análoga del consumidor, a pesar de su promesa legítima de ofrecer un valor sustancial. La innovación exige que los compradores alteren su forma de evaluar la satisfacción de sus necesidades. Por tanto, antes de que un producto pueda ser un éxito, hay que desarrollar el mercado a través del difícil proceso de educar al comprador.

No todos los nuevos productos son innovaciones, al menos desde la perspectiva del marketing. Algunas veces, el producto nuevo es el resultado de un avance tecnológico que, sencillamente, reduce el coste del concepto de un producto que ya está aceptado por los consumidores. En 1909, el Modelo T de Ford era un nuevo producto nacido de la tecnología de la producción en masa, pero sus predecesores ya habían allanado el camino para que fuera aceptado por los consumidores. A veces, el producto nuevo simplemente mejora un concepto que ya está bien establecido, como fue el caso de los disquetes de 3,5

pulgadas, el papel normal para el fax, o el reloj digital, que no necesitaban tener que desarrollar el mercado[4]. Incluso un producto que ofrece una ventaja totalmente nueva puede no constituir una innovación desde el punto de vista de los compradores. Por ejemplo, las medicinas están tan aceptadas como métodos de curación en nuestra cultura, que las nuevas medicinas suelen ser aceptadas, sin dudarlo, por médicos y pacientes.

Un nuevo producto que implica un nuevo concepto que satisface las necesidades de los compradores constituye una innovación cuyo éxito exige que se eduque al comprador. Un aspecto importante del proceso de educación es la denominada *difusión de la información*. La mayor parte de lo que saben los individuos sobre los productos innovadores proviene de lo que ven y oyen sobre las experiencias de otras personas[5]. La difusión de esa información de persona a persona ha sido muy importante para los artículos que representan un gasto elevado, como los bienes de consumo duradero, en los que los compradores asumen un riesgo significativo la primera vez que compran un producto innovador. Por ejemplo, uno de los primeros estudios sobre la difusión de las innovaciones concluyó que el factor más importante que influía sobre la primera compra por parte de una familia de un aparato de aire acondicionado no era ni un factor económico, como la renta, ni un factor de necesidad, como la exposición al sol, sino la relación social con otra familia que ya tenía un aparato de aire acondicionado[6].

El reconocimiento del proceso de difusión es extremadamente importante cuando se desarrolla el plan de marketing por dos razones: la primera es que cuando la información tiene que difundirse a una población de compradores potenciales, la demanda a largo plazo del producto innovador, en cualquier momento del futuro, depende del número de compradores iniciales. Los estudios empíricos indican que la demanda no empieza a acelerarse hasta que el primer 2 a 5 por ciento de los compradores potenciales ha adoptado el producto[7]. A menudo, alcanzar esas ventas iniciales es la parte más dura del marketing de una innovación. Evidentemente, cuanto antes se puedan cerrar esas primeras ventas, antes se asegurarán las ventas a largo plazo y el potencial de beneficios.

La segunda razón es que los "innovadores", los que prueban el nuevo producto antes que nadie, no suelen ser compradores aleatorios. Suelen ser personas particularmente preparadas para evaluar el producto antes de comprarlo. También son personas a las que los posteriores "adeptos", o "imitadores", solicitan consejos y asesoría. Sin embargo, incluso los innovadores saben poco sobre cómo evaluar los atributos o las principales combinaciones de atributos. Por tanto, los efectos del marketing pueden centrarse en los atributos que van a determinar las decisiones de compra, y en cómo hay que valorar dichos atributos. La identificación de los innovadores, y la realización de todos los esfuerzos posibles para que sus experiencias sean positivas, constituyen partes esenciales del marketing de una innovación[8].

¿Cuál es la estrategia adecuada para fijar el precio de un nuevo producto innovador? Para responder a esta pregunta, es importante reconocer que la sensibilidad al precio de los consumidores cuando ven una innovación por primera vez tiene poco o nada que ver con su sensibilidad al precio a largo plazo. La mayoría de los compradores es relativamente insensible al precio cuando se encuentra con una innovación, porque tiende a utilizar el precio como un indicador de la calidad, y porque normalmente no suele haber marcas alternativas para poder comparar. Además, hasta que conozcan las ventajas del

producto, pueden no reconocer ni siquiera la necesidad que tienen. Carecen de referencias para determinar el valor y para evaluar qué es un buen precio o un precio justo. Por tanto, la mayoría de los compradores potenciales no suele quedar impresionada por un precio reducido respecto al valor del producto; de igual modo, los innovadores no renuncian al producto porque tenga un precio elevado.

Resulta pues irónico que la mayor innovación de la década anterior, Internet, fuera promovida como un canal para ofrecer descuentos. De hecho, los investigadores han descubierto que, al igual que en otros casos, la mayoría de los usuarios no empezó a comprar en Internet para ahorrar dinero, sino para ahorrar tiempo y para poder acceder a una mayor variedad de bienes y servicios. No es sorprendente pues que la mayoría de las nuevas empresas de Internet haya fracasado. Las pocas que han tenido éxito ofrecen productos exclusivos, o un modelo empresarial que mejora ampliamente el valor o la comodidad de la experiencia de compra. Mientras que las empresas de reparto a domicilio en Estados Unidos optaron por vender con descuento y fracasaron, Tesco, en Gran Bretaña, ha tenido éxito con un modelo de precios sin descuento y muchos servicios. De forma similar, Indulge.com y Dressmart.com se centran con éxito en los consumidores que buscan ropa exclusiva por la que están dispuestos a pagar precios elevados. Por tanto, aunque estas empresas siguen siendo pequeñas, se han convertido en rentables rápidamente.

Dado el problema de la ignorancia del consumidor, la principal meta de la empresa en la etapa de desarrollo del mercado consiste en educar a los compradores potenciales sobre la valía del producto. Por tanto, la lista de precios de una nueva innovación debe fijarse para comunicar el valor del producto al mercado. Es el precio que el vendedor cree que pagarán los compradores satisfechos por una segunda compra. Otorga a los compradores una referencia, a partir de la cual estiman la valía del producto y evalúan el valor de los descuentos de precios y de futuras reducciones del precio. Si el vendedor ha pensado en una estrategia de precios para descremar el mercado, la lista de precios debe aproximarse al valor relativo que otorgan al producto los compradores insensibles al precio. Si el vendedor ha pensado en una estrategia neutra, la lista de precios debe aproximarse al valor relativo del usuario potencial más típico. El vendedor de una innovación no debería, no obstante, fijar una lista de precios para penetrar el mercado, puesto que la baja sensibilidad al precio de los compradores no informados hará que la estrategia sea ineficaz, y puede, debido al efecto calidad-precio, dañar la reputación del producto.

Marketing de las innovaciones mediante muestras inducidas por el precio

¿Debe la lista de precios reflejar el precio que se va a pedir a los primeros compradores? Ésta es una cuestión totalmente distinta. La respuesta a esta pregunta debería depender del coste relativo de los distintos métodos de educar a los compradores sobre las ventajas del producto. Si se trata de un producto que hay que comprar con frecuencia, que tiene bajos costes directos de producción, y cuyas ventajas son obvias tras la primera utilización, la forma más barata y eficaz de educar a los compradores puede consistir en ofrecerles una muestra. Por ejemplo, America Online construyó su cuota de mercado enviando a cada familia de Estados Unidos una carta, que incluía un disquete para obtener una prueba gratuita de 30 días.

Sin embargo, no todos los productos innovadores pueden promocionarse de forma económica con muestras. Muchas innovaciones son bienes duraderos para los que la reducción del precio para fomentar su prueba no suele ser efectiva en términos de costes. Un vendedor no puede permitirse regalar el producto y después esperar años para que se repita la compra. Además, muchos productos innovadores, tanto duraderos como no duraderos, no revelarán su valor de forma inmediata con una sola muestra. Poca gente que haya probado las alarmas contra incendios, por ejemplo, las considerarán tan satisfactorias como para decidir comprar más y animar a sus amigos a que lo hagan. Y muchas innovaciones (por ejemplo, los PC), exigen que los compradores aprendan ciertas habilidades antes de poder disfrutar de las ventajas del producto. Sin un programa de marketing que convenza a los compradores de que el aprendizaje de esas habilidades merece la pena, y sin un buen respaldo para asegurar que aprenden correctamente, pocos compradores harán una prueba (independientemente de cuál sea el precio), y aún menos compradores considerarán que el producto vale la pena cuando lo prueben. En estos casos, animar con el precio a que se realice una prueba no establecerá eficazmente la valía del producto en la mente de los compradores. Por el contrario, es necesario desarrollar el mercado con más educación directa para que los compradores realicen sus primeras compras.

Marketing de las innovaciones mediante ventas directas

Para las innovaciones que implican un importante gasto monetario por compra, la educación suele requerir un equipo de vendedores directos formados para evaluar las necesidades de los compradores, y para explicarles cómo pueden ser satisfechas por el producto. Por ejemplo, las primeras neveras se vendían puerta a puerta a los clientes reacios a comprarlas. El trabajo del vendedor consistía en ayudar a los compradores a imaginarse las ventajas adicionales que ofrecía una nevera, frente a las que ya ofrecía un cajón repleto de hielo. Sólo así se consiguió que los primeros compradores abandonaran sus costumbres para hacer un importante gasto de capital en una nueva tecnología arriesgada. Las empresas también son escépticas sobre el valor de las nuevas innovaciones. En la década de 1950, la mayoría de los usuarios potenciales del transporte aéreo pensaba que no necesitaba entregar sus productos con tanta celeridad. American Airlines construyó el mercado para esta nueva innovación ofreciendo asesoría gratuita en logística. Los asesores de ventas de American demostraban a los compradores potenciales que esta cara innovación en el transporte podía eliminar la necesidad de tener almacenes locales, lo que de hecho permitiría que las empresas ahorraran dinero[9]. Enseñaron a los transportistas a ver sus problemas de distribución de otra manera, desde una perspectiva que revelaba el valor, no reconocido hasta entonces, de una pronta entrega utilizando los aviones de American.

Cuando la innovación es más complicada que una nevera o el transporte aéreo, incluso una evaluación convincente de las necesidades de los compradores puede dejar demasiada incertidumbre sobre las ventajas de adoptar el producto. Por ejemplo, en la década de 1950, la compra de un PC para una empresa era una compra bastante arriesgada. Incluso si un comprador conocía con certeza la calidad del PC, no tenía ninguna garantía de que el sistema pudiera gestionar las facturas, las nóminas y la programación de la producción, como aseguraba el vendedor. IBM aumentó la tasa de ventas de PC a las em-

presas (asumiendo rápidamente el liderazgo que durante tres años había disfrutado Sperry Rand) reduciendo esta fuente de incertidumbre. Lo consiguió con un marketing para un único paquete, que incluía el hardware, el software, el análisis de sistemas, y la formación de los empleados necesaria para garantizar las ventajas que prometían los vendedores.

Ni American Airlines ni IBM fijaron precios baratos para sus productos, a pesar de que querían un rápido crecimiento de las ventas. Por el contrario, educaron a sus mercados, demostrando que sus productos valían su precio, y fomentaron la adopción de sus productos por los compradores minimizando el riesgo de fracaso. Financiaron estos elevados niveles de educación y servicios con los elevados precios que pagaban los compradores por el valor percibido de sus productos. Du Pont ha empleado la misma estrategia de precios elevados y mucha producción cuando ha introducido numerosos tejidos sintéticos y plásticos especiales. Apple utilizó esta estrategia para desarrollar el mercado de los PC, y los principales fabricantes de robots industriales la utilizan en la actualidad[10].

Marketing de la innovación mediante los canales de distribución

No todos los productos tienen unas ventas suficientemente grandes por consumidor como para que la venta directa resulte práctica. Esto es particularmente cierto para los productos innovadores que se venden indirectamente a través de los canales de distribución. Sin embargo, el problema de educar a los compradores y minimizar sus riesgos no desaparece cuando el producto se entrega a un distribuidor. Simplemente, esto hace que la necesidad de depender de una red de distribución independiente sea problemática. El innovador debe convencer de alguna manera a los distribuidores para que promocionen el producto mucho. Una forma de conseguirlo es ofrecer a los distribuidores un precio al por mayor reducido. El objetivo de este precio reducido no es que los distribuidores trasladen la reducción del precio a los consumidores. El objetivo es dejar a los distribuidores y minoristas márgenes elevados, lo que les otorga un incentivo para promocionar el producto educando y ofreciendo servicios al comprador. Aunque este método funciona cuando el canal de distribución es relativamente exclusivo, existe el riesgo de que cuando la distribución es más limitada que la de la competencia, los mayores márgenes se trasladen mediante descuentos de precios, perdiéndose así el incentivo a la promoción. Para superar este reto, los innovadores pueden mantener los márgenes en los niveles normales, pero pagar incentivos por almacenar nuevos productos, por realizar campañas publicitarias conjuntas, por poner los productos en los escaparates, por situar el producto en el mejor lugar de las estanterías, y por ofrecer servicios y demostraciones *in situ*. También pueden ofrecer incentivos directos a los vendedores para que se tomen el tiempo de conocer y promocionar el producto. Por ejemplo, Cuisinart, Inc. consiguió introducir con éxito sus procesadores de alimentos en Estados Unidos ofreciendo a los minoristas importantes incentivos para promocionar el producto. Los supermercados respondieron con entusiasmo, fomentando las ventas con demostraciones y clases para cocinar con los productos de Cuisinart. Millones de consumidores pagaron con gusto el elevado precio al por menor de Cuisinart cuando conocieron las ventajas del producto que justificaban su precio.

Fijación de precios del nuevo producto para la etapa de crecimiento

Cuando el concepto del producto se asienta en el mercado, el problema de la fijación de precios empieza a cambiar. Los compradores que repiten ya no tienen ninguna incertidumbre sobre el valor del producto, puesto que lo pueden juzgar a partir de sus experiencias anteriores. Los compradores que adquieren el producto por primera vez pueden fiarse de las informaciones de los innovadores, a medida que el proceso de difusión de la información empieza a funcionar. En la etapa de crecimiento, por tanto, la preocupación del comprador sobre la utilidad del producto empieza a dejar paso a una preocupación más calculada sobre los costes y beneficios de las marcas alternativas. A no ser que una innovación de éxito esté especialmente bien protegida de las imitaciones, el mercado estará preparado para que aumente la competencia.

A medida que la competencia empieza a surgir en la industria innovadora, tanto el primer innovador como los posteriores participantes empiezan a asumir posiciones competitivas y se preparan para defenderlas. En el proceso, cada competidor debe decidir dónde va a situar su estrategia de marketing, eligiendo desde una estrategia de total diferenciación del producto hasta una estrategia de absoluto liderazgo en costes[11].

Con la *estrategia de diferenciación del producto*, la empresa dirige sus esfuerzos de marketing para desarrollar atributos (o imágenes) exclusivos para su producto. En la etapa de crecimiento, la empresa debe establecer rápidamente su posición en investigación, en producción, y en la percepción del consumidor de que la empresa es el proveedor dominante de dichos atributos. Después, cuando la competencia se intensifica, la exclusividad de su producto crea un efecto de valor que atenúa la sensibilidad al precio de los compradores, permitiendo a la empresa fijar un precio rentable a pesar del creciente número de competidores. Xerox se creó esta reputación durante la etapa de crecimiento de las fotocopiadoras, primero mediante su rápido servicio a domicilio, y después gracias a la fiabilidad de sus fotocopiadoras. El resultado es que el nombre de Xerox disfruta de una prima. Intel lo consiguió con los chips, creando una percepción en el cliente de que un PC no es fiable si no tiene un "Intel Inside". Los pesados camiones de Paccar tienen una prima gracias a la reputación de fiabilidad y estilo excepcionales que creó la empresa. Con una *estrategia de liderazgo en costes*, la empresa dirige sus esfuerzos de marketing a convertirse en un productor de costes reducidos. En la etapa de crecimiento, la empresa debe centrarse en desarrollar un producto que pueda producir a un coste mínimo, normalmente (pero no necesariamente) haciendo que el producto esté menos diferenciado. La empresa espera que sus menores costes la permitan obtener beneficios a pesar de los precios competitivos. EMC estableció su posición en almacenamiento de datos adelantándose a sus competidores en tecnologías de reducción de costes. Así, cuando estalló la guerra de precios durante la ralentización de la demanda, EMC fue capaz de reducir sus precios más de un 50 por ciento a lo largo de doce meses, y pudo seguir haciendo crecer sus ingresos por acción.

Fijación del precio del producto diferenciado

La estrategia de diferenciación del producto se puede centrar en un determinado segmento de compradores o puede estar dirigida a toda la industria. En ambos casos, el papel de

la fijación de precios consiste en obtener la recompensa de producir atributos que los compradores consideran de una valía sin igual. Si la estrategia de diferenciación del producto está centrada en un segmento de compradores, la empresa consigue su recompensa fijando precios para descremar el segmento que más valora el producto. Por ejemplo, Godiva (chocolate), BMW (automóviles) y Gucci (herramientas), utilizan la fijación de precios para descremar el mercado y centrar sus estrategias de diferenciación del producto. Por el contrario, cuando la estrategia de diferenciación del producto está dirigida a toda la industria, la empresa fija precios neutros o de penetración, y obtiene sus recompensas gracias al volumen de ventas que puede conseguir su producto. Kodak (papel y película fotográfica), Toyota (automóviles) y Caterpillar (maquinaria de construcción), utilizan precios neutros para vender sus productos diferenciados a una gran cuota del mercado.

La fijación de precios de penetración también es posible para un producto diferenciado, aunque el precio de penetración suele ser al menos igual al precio de alternativas menos diferenciadas. Esta práctica es común para los productos industriales, para los que la empresa puede desarrollar una maquinaria, un programa informático o un servicio superiores pero con un precio que no supera al de la competencia. El precio se utiliza para asegurar una gran cuota de mercado antes de que los competidores imiten el producto y eliminen por tanto la ventaja de la diferenciación del mismo. Aunque el sistema operativo de Windows es, evidentemente, un producto único, Microsoft utilizó un precio de penetración para asegurarse de que el producto se convertiría en la arquitectura dominante y en el estándar por defecto de los programadores de aplicaciones. El precio de penetración no tiene tanto éxito para los productos diferenciados de consumo, puesto que los compradores que se pueden permitir pagar los atributos que desean de los productos diferenciados suelen poder permitirse comprarlos sin tener que buscar una ganga.

Fijación de precios para los productos de costes reducidos

Al igual que la estrategia de la diferenciación del producto, una estrategia de liderazgo en costes también puede centrarse en un segmento o dirigirse a toda la industria. Si la empresa busca un liderazgo en costes en toda la industria, el precio de penetración suele desempeñar un papel activo en la aplicación de la estrategia. Por ejemplo, cuando la fuente de la ventaja en costes anticipada por la empresa depende de la venta de un gran volumen, se pueden fijar precios de penetración durante la etapa de crecimiento para lograr una cuota de mercado dominante. Más tarde, se mantienen esos precios de penetración para evitar la competencia, al tiempo que se siguen obteniendo beneficios gracias a la mejor posición en costes. Wal-Mart utiliza esta estrategia con éxito para conseguir importantes economías de costes en la distribución, así como ventas elevadas por metro cuadrado. Incluso si la fuente de la ventaja en costes no es un volumen importante sino un diseño del producto más eficiente en costes, la empresa puede establecer precios de penetración reducidos para explotar esa ventaja. Los fabricantes japoneses utilizan precios de penetración para explotar sus ventajas en costes y dominar los mercados mundiales de los televisores después de haber vuelto a diseñar el proceso de fabricación con inversiones en la automatización, el ensamblaje de módulos y los diseños estandarizados.

En este punto, es inevitable hacer una advertencia. De gran parte de la literatura empresarial parece implicarse que los precios de penetración son la única estrategia ade-

cuada para establecer y explotar un liderazgo en costes en una industria. Esta literatura induce peligrosamente a error. Si un mercado no es particularmente sensible al precio, el precio de penetración no permitirá que la empresa obtenga una cuota suficiente para conseguir una ventaja en costes, o para explotarla. En este caso, la estrategia de precios más adecuada es la del precio neutro, que sigue siendo coherente con buscar con éxito el liderazgo en costes. Las historias del marketing de muchos líderes en costes (por ejemplo, Honda en generadores eléctricos, y R.J. Reynolds en los cigarrillos) confirman que se puede alcanzar un liderazgo en costes en toda la industria sin un precio de penetración. La lucha por obtener una cuota dominante y el liderazgo en costes en esos mercados, y en muchos otros, se gana con armas como el liderazgo en tecnologías eficientes en costes, en publicidad, y en una amplia distribución. En muchas ocasiones, se gana la batalla contra competidores con precios inferiores.

El precio de penetración no siempre resulta adecuado cuando el liderazgo en costes parte de atender a unos pocos consumidores. Si la ventaja en costes de la empresa depende directamente de vender a un solo comprador, o a unos pocos compradores de grandes cantidades, puede ser necesario fijar precios de penetración para mantener esa clientela. Por ejemplo, los proveedores que sólo venden a Wal-Mart, o a la industria del automóvil, disfrutan de menores costes de venta y de distribución, pero suelen tener que cobrar precios de penetración para conservar a sus clientes. Sin embargo, cuando la ventaja en costes de la empresa deriva sencillamente de seguir siendo una empresa pequeña y flexible, los precios neutros son compatibles con el liderazgo en costes centrado en unos pocos consumidores. Por ejemplo, el montaje de componentes especiales suele ser realizado por pequeñas empresas contratadas, que son líderes en costes porque su reducido tamaño les permite mantener una mano de obra sin sindicar, costes generales reducidos, y la flexibilidad necesaria para aceptar y programar los pedidos. Puesto que estas ventajas en costes no dependen del mantenimiento de un gran volumen de pedidos, y puesto que los clientes de estas empresas están más preocupados por la calidad y la fiabilidad que por el precio, su estrategia suele consistir en fijar precios neutros. Cuando un pedido exige un cumplimiento especialmente rápido y el comprador no tiene tiempo para buscar alternativas, estas mismas empresas pueden, incluso, fijar precios para descremar.

Elección de una estrategia de crecimiento

En algunos mercados en crecimiento, es posible que la estrategia de la diferenciación del producto coexista con la de liderazgo en costes. Esto es posible cuando un segmento que demanda un producto especializado por el que pagará una prima, coexiste con otro segmento que aceptará un producto relativamente poco diferenciado por un precio reducido. Por ejemplo, Hewlett-Packard ha aplicado con éxito la estrategia de diferenciación de productos cuando el mercado de las calculadoras estaba en su etapa de crecimiento, mientras que Texas Instruments aplicaba con éxito la estrategia de liderazgo en costes. Por desgracia, no todos los mercados recompensan esta estrategia, ni todas las empresas pueden aplicarla. Antes de elegir la estrategia del producto y su correspondiente estrategia de precios, la empresa debe analizar las siguientes cuestiones sobre el mercado y sus capacidades:

¿Existe un segmento del mercado que desea ventajas exclusivas del producto y está dispuesto a pagar precios con prima por las mismas? Un requisito previo evidente para la estrategia de diferenciación del producto es encontrar un segmento del mercado que otorgue un elevado valor a los atributos exclusivos del producto. En contra de la errónea creencia popular, incluso las empresas pequeñas pueden ser rentables en la mayoría de las industrias cuando encuentran este segmento[12]. Dos pequeñas empresas, Harley Davidson (motocicletas) y Premier (distribución industrial), han encontrado nichos en una industria dominada por competidores de costes reducidos, atendiendo a los compradores que buscan diseños exclusivos y un rendimiento elevado. Jeep (que ahora pertenece a Chrysler) ha funcionado muy bien compitiendo con competidores de costes reducidos atendiendo a consumidores que quieren un vehículo que vaya a donde no llegan las carreteras.

¿Posee la empresa la competencia distintiva necesaria para producir y vender un producto diferenciado? La adecuación de la estrategia del producto diferenciado depende no sólo de los deseos del mercado, sino también de las fortalezas y debilidades del vendedor en producción y marketing. Hewlett-Packard tenía una posición única para aplicar una estrategia de diferenciación de productos en sus impresoras láser, dados sus conocimientos tecnológicos y su reputación en ingeniería y en mercados científicos para producir otros productos de calidad. Lexus tenía una posición única para aplicar una estrategia de diferenciación de productos en el segmento de lujo-rendimiento del mercado del automóvil, dada la reputación de su empresa matriz (Toyota) como fabricante de calidad superior.

¿Es el mercado suficientemente sensible al precio como para producir economías de costes significativas? El éxito de la fijación de precios de penetración para establecer un liderazgo en costes en toda la industria exige que un importante segmento del mercado sea sensible al precio. Dell, y después Compaq, reconocieron que la mayor sensibilidad al precio asociada al cambio de la etapa de crecimiento a la de madurez creó una importante oportunidad para fijar precios de penetración en portátiles de gran capacidad. Sus elevados volúmenes les permitieron tener éxito a pesar de los precios reducidos. Si el segmento sensible al precio no es sustancialmente mayor que el segmento que está dispuesto a pagar una prima por una mayor calidad, la estrategia de liderazgo en costes, basada en mayores economías de producción con precios reducidos, fracasará. Por ejemplo, AGFA ha fracasado repetidamente cuando intentaba hacerse con una cuota significativa del mercado estadounidense de fotocopias y películas de rayos X utilizando precios de penetración. Aparentemente, la empresa todavía no se ha dado cuenta de que el efecto de la dificultad de la comparación, del beneficio final, y de la calidad-precio van en contra de la adquisición de películas en función, únicamente, del precio, incluso en un mercado en la etapa de madurez.

¿Está dispuesta la empresa a comprometer recursos y asumir el riesgo necesario para adoptar una estrategia de liderazgo en costes hasta que resulte rentable? El intento de establecer una ventaja en costes, ya sea con un precio de penetración o volviendo a diseñar el producto y el proceso productivo, no está hecho para los pobres ni para los que se desaniman pronto. La empresa debe utilizar inmediatamente sus flujos de caja y comprometerse a realizar importantes inversiones. Y debe hacerlo sólo con la promesa de que tendrá beneficios en el futuro. General Electric y RCA perdieron fortunas intentando con-

vertirse en productores de bajo coste de PC, para descubrir que su meta exigía un compromiso de recursos mucho mayor que el que estaban dispuestas a asumir[13]. Al mismo tiempo, Amdahl, Inc., hizo una fortuna fabricando PC diferenciados con precios para descremar el mercado, y arriesgó poco capital, en comparación, para conseguirlo.

Las empresas con una cuota de mercado pequeña, ¿pueden explotar las ventajas en costes? Las pequeñas empresas pueden, en ocasiones, ser líderes en costes más eficaces que sus grandes competidoras. El contacto más estrecho entre la directiva y los trabajadores de una empresa pequeña suele permitir que la mano de obra no esté sindicada, aunque esté en una industria sindicada, evitando así costosas normativas y huelgas laborales, así como salarios superiores. Además, existen muchas pruebas de que cuando las empresas pequeñas se centran en una línea de productos reducida y estandarizada, y consiguen obtener una reputación de fabricantes de calidad en esa línea, suelen ganar importantes ventajas en costes en los gastos en marketing[14]. En estos casos, incluso una empresa pequeña puede ser rentable en la producción en masa con precios reducidos. Intuit, el fabricante del programa informático de gestión financiera Quicken ®, lidera su nicho de mercado sin tener vendedores. El boca a boca y la excelente prensa ahorran a esta empresa millones en gastos de marketing.

Una vez elegida la estrategia, la empresa también tiene que decidir hasta qué punto la va a aplicar.

¿Cuánta especialización del producto está dispuesto a pagar el mercado? Las empresas que utilizan estrategias de diferenciación del producto no pueden sobrevivir si ignoran totalmente las economías de costes para lograr la máxima especialización del producto. Aunque cientos de productores de automóviles a principios del siglo XX aplicaron estrategias de gran diferenciación del producto con cierto éxito, al final fracasaron, porque las economías de costes de la producción en masa superaban la prima que podían cobrar. Los vendedores de productos diferenciados que prosperan actualmente en la industria del automóvil (por ejemplo, Mercedes y Jeep) lo consiguen ofreciendo únicamente aquellos aspectos de la especialización del producto que pueden obtener una prima suficiente para cubrir el coste adicional.

¿Cuánta especialización puede sacrificar el mercado para lograr el menor precio posible? Incluso si un gran segmento del mercado tiene una sensibilidad primaria al precio, estos compradores pueden seguir estando dispuestos a pagar cierta especialización del producto. El éxito de Hunt Club, la marca de gran calidad de JCPenney para ropa de caballero, ha demostrado eficazmente que los segmentos objetivo tradicionalmente sensibles al precio pagarán cierta prima a cambio de una especialización limitada del producto. De forma similar, Presidents Choice, una marca que vende sus productos con una prima, ofrece a los consumidores conscientes del valor una calidad superior a otras marcas a precios que siguen por debajo de las marcas que se anuncian a escala nacional.

En muy pocas ocasiones es viable tener una estrategia pura de diferenciación de productos o de liderazgo en costes. Lo que diferencia las estrategias de las empresas en una determinada industria no es su pureza, sino el mayor énfasis sobre el precio o la diferenciación del producto respecto a las estrategias de sus competidores. Una estrategia de éxito implica una combinación de atributos del producto y de precios que corresponde a las demandas de algún segmento del mercado. “A nuestros compradores no les preocupa el

precio" es la frase habitual de un empresario con un producto diferenciado. En algún momento, la prima del precio siempre puede llegar a ser demasiado elevada, incluso para el segmento menos sensible al precio. "Tenemos que competir en precios" es la frase habitual de un líder en costes. Casi todos los productos se pueden diferenciar ligeramente de alguna manera, lo que permitirá que los compradores sensibles al precio estén dispuestos a pagar al menos una pequeña prima.

Sin duda, algunos analistas aportarán pruebas de que todas estas posiciones estratégicas son superfluas. Pondrán como ejemplo las empresas en éxito de industrias de crecimiento que ni ofrecen productos diferenciados ni tienen los menores costes de la industria. Existen estas empresas en industrias en crecimiento, pero pocas sobreviven a la inevitable transición a la etapa de madurez, cuando la competencia en precios reduce los beneficios de los que no se han singularizado desarrollando una posición competitiva distintiva y defendible[15]. El momento para empezar a crear esta posición es la etapa de máximo del crecimiento, cuando los precios elevados y el flujo de caja pueden respaldar las inversiones necesarias, y antes de que las mejores posiciones sean ocupadas por los competidores.

Los ejemplos de las empresas de Internet ilustran cómo están desarrollando algunas de estas empresas posiciones defendibles durante la etapa de crecimiento, reforzando la lealtad de sus consumidores mediante la personalización de sus ofertas. Seven Cycles, el fabricante estadounidense número uno de bicicletas personalizadas, utiliza su página web para personalizar el servicio y acelerar la producción. El consumidor acude a la página web para elegir el cuadro de la bicicleta, así como los componentes: el manillar, el sillín y los frenos. El consumidor puede comprobar, cuantas veces quiera el estado de su pedido en el apartado "¿Dónde está mi bicicleta?" de la página web de Seven Cycles, y puede recibir la respuesta en relación con los progresos de su pedido por correo electrónico. Los consumidores hacen un seguimiento de sus bicicletas a lo largo del proceso de producción, saben lo que se hace en cada etapa, e incluso pueden saber quién está trabajando en sus bicicletas. Esta posibilidad de que los consumidores participen tan de cerca en el proceso es el tipo de personalización que permite Internet. La capacidad de Internet de procesar información sobre los individuos está permitiendo a las empresas diferenciarse, ofreciendo al consumidor una experiencia de compra personalizada. Amazon creó de forma análoga su ventaja competitiva utilizando información sobre las compras anteriores de sus consumidores para personalizar y mejorar los servicios que ofrece *online*.

En la etapa de crecimiento, además de establecer la diferenciación, las empresas también tendrían que prepararse para la etapa de madurez identificando las formas de operar más efectivas en términos de costes. Los comerciantes en Internet, por ejemplo, se están dando cuenta ahora de que, aunque no tienen tiendas físicas, siguen teniendo que construir almacenes e infraestructuras, y contratar a gente para que se ocupe de los productos devueltos. Por ejemplo, Amazon.com está utilizando sus beneficios para realizar inversiones significativas para construir instalaciones de distribución.

Seven Cycles utiliza la información de los consumidores no sólo para personalizar los pedidos de las bicicletas, sino también para estandarizar algunos elementos de su producción. Por tanto, ahora puede construir más de 1.000 bicicletas personalizadas al año, con un personal de tan sólo 19 personas.

Reducciones de precios durante la etapa de crecimiento

El mejor precio para la etapa de crecimiento, independientemente de la estrategia que se haya elegido para el producto, suele ser inferior al precio fijado durante la etapa de desarrollo del mercado. En la mayoría de los casos, la nueva competencia durante la etapa de crecimiento otorga a los compradores más alternativas entre las que elegir, mientras que la creciente familiaridad con el producto les permite evaluar mejor dichas alternativas. Ambos factores aumentarán la sensibilidad al precio respecto a la etapa de desarrollo. Además, incluso si una empresa disfruta de un monopolio gracias a una patente, la reducción del precio tras la etapa de innovación acelera el proceso de adopción del producto, y permite a la empresa beneficiarse de un mayor crecimiento del mercado[16]. Estas reducciones de precios suelen ser posibles sin tener que sacrificar los beneficios, gracias a las economías de costes que resultan de una creciente escala de producción y de la experiencia acumulada.

La fijación de precios en la etapa de crecimiento no suele ser muy agresiva. La etapa de crecimiento se caracteriza por unas ventas de crecimiento rápido. Normalmente, pueden entrar nuevas empresas, y las existentes pueden aumentar sus ventas sin forzar a que disminuyan las de los competidores. Por ejemplo, las ventas del primer fabricante de PC, Apple, siguieron creciendo rápidamente tras la introducción en 1981 de los PC de IBM, a pesar de las pérdidas de cuota de mercado. Puesto que los nuevos participantes pueden crecer sin obligar a las empresas establecidas a retraerse, la etapa de crecimiento no suele precipitar una competencia agresiva en precios. Se producen excepciones en las siguientes ocasiones:

1. Las economías de producción resultantes de producir volúmenes superiores son grandes, y el mercado es sensible al precio. Por tanto, cada empresa ve la batalla por el volumen como una lucha por su supervivencia a largo plazo (como suele ocurrir en la industria de la electrónica).
2. El volumen de ventas determina cuáles son las tecnologías que se van a convertir en el estándar de la industria (como ocurrió en el mercado de los reproductores de vídeo).
3. El crecimiento de la capacidad de producción supera el crecimiento de las ventas, (como ocurrió en la década de 1970 en el mercado de los vehículos para la nieve).

En estos casos, la competencia en precios puede ser bastante feroz, ya que las empresas sacrifican los beneficios a corto plazo durante la etapa de crecimiento para garantizar su rentabilidad durante la etapa de madurez.

Independientemente de que la competencia en precios se intensifique o no, las estrategias más rentables de fijación de precios durante la etapa de crecimiento suelen estar segmentadas. La explicación es sencilla. Durante la etapa de introducción, todos los consumidores son nuevos en el mercado, y la tecnología es sencilla. Durante la etapa de crecimiento, los consumidores se segmentan ellos mismos de forma natural, dividiéndose entre los que son recién llegados al mercado, y aquéllos que son compradores experimentados y con conocimiento. Esta diferencia puede valer por sí misma para tener una estrategia segmentada. IBM y Compaq afrontaban este reto cuando un segmento creciente de comprado-

res con conocimiento empezaron a comprar exactamente lo que querían a un coste menor en Dell, Gateway, y en fabricantes de PC clónicos. Los paquetes cerrados de IBM y Compaq, vendidos en tiendas de informáticas a precios superiores, seguían siendo la opción preferida para los nuevos consumidores que tenían menos conocimientos de informática. Con algunas dificultades (véase el Capítulo 11), estas empresas se vieron forzadas a desarrollar sistemas de distribución y de precios duales para acomodarse a estos distintos segmentos.

Fijación de precios para el producto establecido en la etapa de madurez

La mayor parte de la vida de un producto típico transcurre en la etapa de madurez, una fase en la que resulta esencial fijar los precios eficazmente para sobrevivir, aunque la latitud de la toma de decisiones es bastante más limitada. Sin un rápido crecimiento de las ventas, y con las crecientes economías de costes que caracterizan a la etapa de crecimiento, la obtención de un beneficio en la etapa de madurez depende de explotar la latitud que se tenga. Muchas empresas fracasan a la hora de hacer la transición a un mercado maduro porque han fracasado durante la etapa de crecimiento, al no haber conseguido fuertes posiciones competitivas con productos diferenciados o con una ventaja en costes[17]. Las empresas que han desarrollado con éxito sus estrategias de crecimiento, suelen ser capaces de fijar precios rentables en la etapa de madurez, aunque no suelen ser tan rentables como durante el período de máximo crecimiento de la industria.

Durante la etapa de crecimiento, la fuente de beneficios eran las ventas a un mercado en expansión. Durante la etapa de madurez, esa fuente de beneficios ha sido agotada casi totalmente. La estrategia durante la etapa de madurez consistente en seguir ampliando la clientela será, con toda probabilidad, ineficaz, debido a la determinación de los competidores para defender sus cuotas de mercado. A diferencia de lo que ocurría en la etapa de crecimiento, durante la cual los competidores podían perder cuota en un mercado en expansión, y el resultado era tan sólo una menor tasa de incremento de sus ventas, los competidores que pierden cuota en un mercado maduro sufren una disminución absoluta de las ventas. Tras haber realizado inversiones en capacidad para producir un determinado nivel de producto, normalmente defenderán sus cuotas de mercado para evitar quedar arruinadas a causa de sus costes hundidos[18]. La latitud de la fijación de precios se reduce aún más debido a los siguientes factores que aumentan la competencia en precios cuando el mercado pasa del crecimiento a la madurez:

1. La acumulada experiencia de compra de los clientes que ha adquirido repetidas veces el producto mejora su capacidad para evaluar y comparar productos competidores, reduciendose la lealtad a la marca y el valor de la reputación de la misma.

2. La imitación de los diseños del producto, las tecnologías, y las estrategias de marketing de más éxito, reducen la diferenciación del producto, lo que hace que las distintas marcas de las diferentes empresas compitan más directamente entre sí. Este proceso de homogeneización se ve a veces acelerado cuando las agencias gubernamentales, o respetadas agencias independientes de pruebas, como Underwriters Laboratories, fijan los estándares del producto.

3. La mayor sensibilidad al precio de los compradores, y los menores riesgos de la producción de un producto estandarizado, atraen a nuevos competidores cuya competencia distintiva es la producción y distribución eficiente de productos estándar. A menudo, se trata de competidores extranjeros, pero también pueden ser grandes empresas nacionales con experiencia en la producción y el marketing de productos parecidos.

Estos tres factores redujeron los precios y márgenes de las fotocopiadoras durante los primeros años de la década de 1980, y los de los PC y periféricos durante la década de 1990, cuando esos mercados entraban en la etapa de madurez.

A no ser que la empresa pueda descubrir una estrategia de marketing que renueve el crecimiento de la industria, o un adelanto tecnológico que permita introducir un producto más diferenciado, tendrá, sencillamente, que adaptarse a estas nuevas presiones competitivas[19]. La fijación eficaz de precios en la etapa de madurez no se centra en esfuerzos valientes para conseguir cuota de mercado, sino en lograr lo máximo que se pueda de cualquier ventaja competitiva que posea la empresa. Incluso antes de que se agote el crecimiento de la industria y se estabilice la etapa de madurez, una empresa tiene que buscar oportunidades para mejorar la eficacia de su fijación de precios y para mantener sus beneficios, a pesar de la mayor competencia entre las empresas y de la mayor sofisticación de los compradores. El terreno fértil para estas oportunidades se encuentra en las siguientes áreas:

Separación de productos y servicios relacionados. La meta de la etapa de desarrollo del mercado consiste en facilitar que los compradores potenciales prueben el producto y conozcan sus ventajas. Por tanto, tiene sentido vender todo lo que sea necesario para conseguir esta meta con un único precio. Durante los primeros años de la ofimática, IBM vendió la solución administrativa total, juntando hardware, software, formación y mantenimiento. En la etapa de crecimiento, tiene sentido que las empresas líderes sigan vendiendo un conjunto de productos por una razón distinta: este conjunto dificulta la entrada de los competidores. Cuando se venden todos los productos necesarios para obtener un beneficio con un único precio, ningún competidor puede entrar ofertando una mejor versión de una sola parte del conjunto de productos.

Cuando el mercado pasa a la etapa de madurez, la venta de productos en un solo paquete es menos una defensa ante la competencia y más una invitación. A medida que crece su número, los competidores imitarán más los atributos distintivos de los productos que se venden en el paquete de productos de la empresa líder. Esto facilita que alguien desarrolle únicamente una parte con una ventaja superior, permitiendo que los compradores adquieran las demás partes del paquete a otros competidores de la empresa líder. Si los compradores se ven forzados a comprar en la empresa líder todo el paquete, los que tienen más conocimientos dejarán de comprar sus productos y adquirirán piezas individuales de competidores innovadores. A no ser que la empresa líder pueda mantener una superioridad total en todos los productos, suele ser mejor acomodarse a los competidores durante la etapa de madurez. Esto se consigue vendiendo a muchos compradores la mayoría de los productos que necesitan para conseguir un beneficio, en vez de vender el paquete completo a unos pocos. Un ejemplo de esta táctica puede observarse en la industria de los PC portátiles, en la que los compradores experimentados, que buscan mayor rendimiento y configuraciones

personalizadas, deciden satisfacer sus exclusivas necesidades de rendimiento adquiriendo las opciones ofertadas por proveedores innovadores especializados. Para evitar perder parte de sus ventas, los fabricantes dominantes se vieron forzados a separar los paquetes que habían ofrecido con éxito durante la etapa de crecimiento.

Mejor estimación de la sensibilidad al precio. Durante la inestabilidad de la etapa de crecimiento, en la que nuevos compradores y vendedores entran continuamente en el mercado, la estimación formal de la sensibilidad al precio de los compradores suele ser un ejercicio fútil. En la etapa de madurez, cuando la fuente de la demanda son compradores repetitivos y la competencia es más estable, es mejor estimar el ingreso diferencial de un cambio de precios y descubrir que si se afina la fijación de precios, se pueden mejorar significativamente los beneficios. (Las técnicas para realizar estas estimaciones de la sensibilidad al precio se revisan en el Capítulo 13.)

Mejor control y utilización de los costes. A medida que aumenta el número de consumidores y de variedades del producto durante la etapa de crecimiento, una empresa puede justificar la asignación de los costes de forma arbitraria. Los nuevos consumidores y los nuevos productos requieren inicialmente un respaldo técnico por parte de los vendedores y de los directivos, que se puede añadir razonablemente a los costes generales durante la etapa de crecimiento, puesto que se trata tanto de costes de las ventas futuras como de las iniciales. En la transición a la madurez, una asignación más precisa de los costes añadidos a las ventas puede revelar oportunidades para aumentar significativamente los beneficios. Por ejemplo, se puede descubrir que las ventas durante determinados momentos del año, de la semana, o incluso del día, exigen una capacidad que no está utilizada a pleno rendimiento durante otros momentos. Las ventas durante estos períodos deben hacerse a un precio superior para reflejar el coste de la capacidad.

Más importante aún: un análisis cuidadoso de los costes identificará aquellos productos y consumidores que, sencillamente, no asumen la parte que les corresponde. Si algunos productos de la línea exigen un esfuerzo de ventas desproporcionado, éste deberá quedar reflejado en el coste directo adicional de sus ventas y en sus precios. Si la demanda no puede soportar mayores precios, esos productos son los principales candidatos para desaparecer de la línea[20]. Y lo mismo es válido para los clientes. Si algunos clientes necesitan una asistencia técnica desproporcionada respecto a su contribución, se puede aplicar una política de fijación de precios que cobre esos servicios por separado. Mientras que la etapa de crecimiento constituye un terreno fértil para hacer inversiones a largo plazo en variaciones del producto y en el desarrollo de nuevas cuentas de clientes, la etapa de madurez constituye el momento de recortar las pérdidas en aquéllos que no hayan empezado a pagar dividendos y en los que no se espera que lo hagan[21].

Ampliación de la línea de productos. Aunque la mayor competencia y sofisticación del comprador en la etapa de madurez erosiona la latitud para fijar los precios del producto primario, la empresa puede ser capaz de apuntalar su posición (como productor diferenciado o como productor de costes reducidos) para vender bienes o servicios periféricos cuyos precios puede fijar de forma más rentable. Watterau, Inc., un mayorista que vende a pequeños supermercados independientes, ha mantenido su rentabilidad en la etapa de madurez utilizando sus relaciones comerciales establecidas para vender sus servicios de diseño de las tiendas, utilización de las estanterías y gestión de lineales, formación de los empleados, y fi-

nanciación[22]. Las ventajas no son sólo los mayores beneficios de Watterau a corto plazo, sino también una clientela que tiene más posibilidades de sobrevivir y crecer a largo plazo.

Reevaluación de los canales de distribución. Finalmente, en la transición a la madurez la mayoría de los fabricantes empieza a evaluar de nuevo sus precios mayoristas intentando reducir los márgenes de los distribuidores. En la etapa de madurez ya no es necesario pagar a los distribuidores para que promuevan el producto a nuevos compradores. Los que realizan compras repetidas saben lo que quieren, y atenderán probablemente más a los costes que a los consejos y las promociones del distribuidor o minorista como criterio de compra. Tampoco hay ya necesidad de limitar el tipo de minoristas con los que se trabaja. Las redes de distribución exclusiva de Apple, Compaq, e incluso IBM, han sido ampliadas con distribuidores con servicios y márgenes reducidos, como las cadenas de tiendas de productos informáticos, distribuidores de material de oficina con descuento, e incluso cooperativas de compras. Las cadenas de tiendas que ofrecen descuentos, que antes podían destruir los esfuerzos de desarrollo del mercado, pueden garantizar, en la etapa de madurez, la competitividad en el segmento de los compradores sensibles al precio.

Fijación del precio del producto durante el declive del mercado

El mercado en declive se caracteriza por una tendencia bajista de la demanda. Esta tendencia puede estar localizada (como en el caso del mercado de la vivienda en las ciudades del Nordeste) o puede ser general (como ocurre con el mercado de los relojes mecánicos). El declive puede ser limitado (como en el mercado de los neumáticos de automóviles a finales de la década de 1970) o casi total (como en el caso del desplazamiento de los discos de vinilo por las cintas de audio y los CD). El efecto de estas tendencias sobre el precio depende de las dificultades que atraviese la industria para eliminar el exceso de capacidad.

Cuando los costes de producción son mayoritariamente variables, la capacidad de la industria tiende a ajustarse rápidamente al declive de la demanda con poco o ningún efecto sobre los precios. Aunque la demanda de cortes de pelo cayó precipitadamente a finales de la década de 1960 y principios de la de 1970, los precios disminuyeron poco, si es que llegaron a disminuir. Los peluqueros se limitaron a abandonar la industria por otro empleo.

Cuando los costes de producción son fijos pero se pueden redirigir fácilmente, el valor del capital fijo en otros mercados fija un limite inferior en los precios. Cuando la violencia política redujo la demanda de vuelos a Beirut, no provocó una guerra de precios entre las compañías aéreas, que se limitaron a reasignar sus aviones a mercados más prometedores.

Cuando los costes de producción de una industria son mayoritariamente fijos y hundidos, porque el capital está especializado para un mercado particular, los efectos del declive del mercado son más onerosos. Las empresas de estas industrias afrontan una perspectiva de hemorragia fatal de efectivo si no pueden mantener una tasa razonable de utilización de la capacidad. Por tanto, cada empresa lucha por cada contrato reduciendo

sus precios a costa de sus competidores. Por desgracia, puesto que las reducciones de precios rara vez estimulan una demanda adicional suficiente como para revertir el declive, el resultado inevitable es que se reduce la rentabilidad en toda la industria. La meta de la estrategia en la etapa de declive no consiste en ganar algo: para algunos, se trata de salir con las mínimas pérdidas posibles; para otros, la meta es simplemente sobrevivir al declive manteniendo las posiciones competitivas intactas, o tal vez fortalecidas por la experiencia.

Estrategias alternativas en la etapa de declive

Existen tres planteamientos estratégicos generales que se pueden adoptar ante un mercado en declive: retirada, cosecha o consolidación. La industria de los neumáticos en la década de 1970 es un ejemplo de un mercado en el que se utilizaron estas tres alternativas de estrategias competitivas.

La industria de los neumáticos ha sido un motor importante de la economía estadounidense, con ventas de decenas de miles de millones de dólares. Sin embargo, en la década de 1970, la industria se vio azotada por la depresión de la demanda. El aumento del precio del petróleo redujo la utilización de los coches y atrajo a los compradores hacia coches más ligeros, que reducían la cantidad de neumático gastado y elevaban el coste de producción de los mismos. Además, el neumático con cuerpo interior de acero, que dura dos veces más que el neumático hueco tradicional, era una compra más efectiva en cuanto a costes, porque reducía el consumo de combustible por kilómetro recorrido. El resultado fue un declive del mercado de neumáticos en un tercio. Al menos una empresa de la industria aplicó cada una de las estrategias alternativas para seguir en un nuevo entorno de mercado.

Firestone eligió la retirada. La *estrategia de retirada* implica una capitulación, total o parcial, en algunos segmentos del mercado, para centrar los recursos en otros en los que la empresa tiene una posición más fuerte. La empresa abandona deliberadamente su cuota de mercado, pero se sitúa en una posición que le permite ser más rentable en la cuota que conserva. No todas las empresas que abandonan cuota de mercado en un mercado en declive lo hacen como respuesta a una decisión estratégica deliberada. Algunas se ven forzadas a vender parte de su negocio para cumplir con sus acreedores. En otros casos, la retirada es una estrategia cuidadosamente planificada y ejecutada para que la empresa se sitúe en una posición competitiva más viable, y no se trata de una necesidad inmediata para evitar su desaparición.

En 1979, Firestone se dio cuenta del error de su creencia anterior de que podía adaptar, de forma barata, sus antiguas fábricas de neumáticos para producir los neumáticos radiales de alta calidad. Antes de darse cuenta del error, perdió 400 millones de dólares, y sus perspectivas eran que tendrían pérdidas comparables en el futuro[23]. Ese año, Firestone contrató a un nuevo director general, John Nevin, cuya estrategia de retirada cambió la suerte de la empresa.

Nevin cerró rápidamente siete fábricas desfasadas de Firestone, redujo los inventarios, desinvirtió en la filial de plásticos de la empresa, e incluso vendió el Club de Campo de Firestone, liberando en total más de 600 millones de capital circulante. Aunque los cierres de las fábricas obligaron a reducir severamente la línea de productos de la empresa, se aumentó la utilización del capital en las fábricas restantes del 60 al 90 por ciento, lo que

convirtió rápidamente a Firestone en un productor rentable, eficiente y de bajos costes. Así, pudo fijar precios reducidos para defender su cuota en estas líneas sin sufrir más pérdidas. Además, la retirada liberó suficiente efectivo como para que Firestone fortaleciese su posición como minorista de neumáticos y como proveedor con un mantenimiento fiable y con una marca reconocida. A pesar de la intensa competencia en precios de sus rivales, la mayor eficiencia en la producción y distribución en sus mercados remanentes permitió a Firestone recuperar la rentabilidad en dos años. La estrategia de retirada de Firestone prosiguió durante la década de 1980, con el cierre o la venta de cinco fábricas más de neumáticos, y desinvirtiendo en otras unidades empresariales de su grupo de productos diversificados y en la mayoría de sus posiciones de participación en instalaciones de producción de neumáticos de todo el mundo. Al final, Firestone fue comprada por Bridgestone en 1988[24].

La esencia de la estrategia de retirada consiste en liquidar aquellos activos y en retirarse de aquellos mercados que tienen una menor relación con la posición competitiva de la empresa, lo que la hace más pequeña pero más defendible. Requiere una decisión estratégica explícita; no se trata de una reacción refleja ante una crisis. Por ejemplo, Uniroyal también vendió algunos activos y abandonó algunos mercados, pero sólo tardíamente, cuando se vio forzada por las exigencias de los acreedores[25]. Este tipo de retirada ante una crisis no ha sido diseñada estratégicamente para fortalecer a la empresa en el futuro, sino simplemente para ganar tiempo.

Al contrario que Firestone, BF Goodrich decidió cosechar su negocio de neumáticos. Una *estrategia de cosecha* es una retirada paulatina de una industria. Parte de una estrategia de retirada, abandonando los vínculos más débiles con su posición competitiva. Sin embargo, la meta de esta estrategia no es conseguir una posición competitiva más pequeña y defendible, sino la retirada total de la industria. La empresa que cosecha no fija precios para defender su cuota de mercado remanente, sino más bien para maximizar sus ingresos. La empresa que cosecha puede hacer inversiones a corto plazo en la industria para evitar que su posición se deteriore demasiado deprisa, pero evita inversiones fundamentales a largo plazo, prefiriendo, por el contrario, utilizar su posición competitiva en el mercado en declive como una "vaca de efectivo" para financiar actividades más prometedoras en otros mercados.

Goodrich tuvo la previsión de iniciar su retirada a mediados de la década de 1970, cuando muchos de sus competidores mantenían la vana esperanza de que la industria se recuperase. En 1980, Goodrich ya había eliminado todas sus líneas de neumáticos que no eran rentables, había vendido sus fábricas en Europa, y había desinvertido en la mayoría de sus almacenes y tiendas[26]. Con el capital liberado de 150 millones de dólares, que le permitían pedir más dinero prestado, Goodrich pensó en llevar su negocio a pastos más verdes, invirtiendo mucho en sus operaciones rentables de polivinilo clórico. En 1981, cuando más de la mitad de sus ingresos de las ventas provenían de otros productos, la empresa anunció que se retiraba de su mercado original de neumáticos, finalizando eficazmente su cosecha. Al final, Goodrich fue adquirida por Michelin Tire Corporation en mayo de 1990[27].

Goodyear, el productor más grande y más rentable de la industria, decidió aprovechar el declive para consolidar su posición. Una *estrategia de consolidación* es un intento de lograr una posición más fuerte en una industria en declive. Esta estrategia es viable sólo pa-

ra una empresa que tiene una fuerte posición financiera cuando empieza el declive, lo que la permite capear el temporal que obliga a sus competidores a huir. Una consolidación exitosa deja a la empresa en una buena posición para obtener beneficios cuando se calmen las aguas, y con una mayor cuota de mercado en una industria reestructurada y menos competitiva.

Mientras sus competidores se retiraban y cosechaban, Goodyear puso en marcha una estrategia de consolidación para invertir 2.000 millones de dólares en una nueva fábrica y en equipos para finales de la década de 1970, y casi 400 millones de dólares adicionales durante los primeros años de la década de 1980. La meta no era aumentar la capacidad, sino poner a la empresa en una posición de productor de bajos costes de neumáticos radiales de alta calidad. La empresa cerró sus fábricas ineficientes en el Noreste, y las sustituyó por fábricas automatizadas en el Sur. En cada mercado en el que sus competidores se retiraban, Goodyear mejoraba sus productos y reducía sus costes para hacerse con las ventas que abandonaban sus competidores. Durante el proceso de consolidación, Goodyear (junto con Michelin) mantuvo la presión sobre sus rivales más débiles reduciendo los precios, sobre todo en el mercado original de los neumáticos[28].

Dada su posición inicial de fortaleza, Goodyear podía aplicar esta estrategia, mientras que sus competidores no podían. Cuando empezó el declive, era una empresa rentable, y se mantuvo en la sombra durante las salidas de las otras empresas. Así, pudo financiar su consolidación pidiendo mucho dinero prestado, respaldada por sus ingresos. Goodyear ya tenía el mayor volumen de ventas, lo que le permitía repartir mejor sus costes de investigación y desarrollo (cerca de 200 millones de dólares anuales), necesarios para convertirse en el líder en eficiencia productiva y calidad. Aunque la rentabilidad de Goodyear disminuyó durante los últimos años de 1980, su aplicación de una estrategia de consolidación, definida por la venta de activos no relacionados con los neumáticos, por la reducción de costes, y por su mayor gama de productos y redes de distribución, permitió que la empresa lograra beneficios récord en 1992.

La lección a extraer es que hay elecciones estratégicas que pueden mejorar incluso las peores etapas de los ciclos de vida, pero que estas elecciones no son arbitrarias. Dependen de la capacidad relativa de la empresa para aplicar una estrategia hasta su culminación con éxito, y requieren una reflexión y una planificación previas.

Para cualquiera de las elecciones estratégicas que se hagan durante la etapa de recesión, la planificación temporal, la previsión y la creatividad, son cruciales para que la aplicación se haga con éxito.

Hay que actuar con decisión. Las empresas en una industria en declive tienen que afrontar la realidad lo antes posible, y no negarse a ver que, de hecho, están operando en una industria en la que el número de unidades está en un declive irreversible a largo plazo. Cuanto antes afronten los directivos esta realidad, más tiempo tendrán para diseñar las estrategias adecuadas para sus empresas. La planificación temporal es particularmente crítica durante la etapa de declive. Una empresa que vaya a aplicar una estrategia de cosecha tiene que vender rápidamente antes de que otras empresas lleguen a la misma conclusión. Una empresa que quiera consolidarse tiene que identificar rápidamente los segmentos en los que la demanda permanecerá, y tiene que saber cuándo tiene que comprar los activos de los competidores y cuando tiene que enviar

señales a la competencia. El negocio en retroceso tiene que determinar cuándo va a reducir sus líneas de productos.

Hay que actuar de forma creativa y estratégicamente. Las empresas que pretenden consolidarse, en particular, tienen que aplicar intuición creativa a sus estrategias. Tendrán oportunidades de comprar a los competidores y de retirar los activos obsoletos al tiempo que revitalizan su capacidad existente. Sin embargo, tienen que tener cuidado para que los activos que retiren no caigan en manos de los competidores. En la década de 1970, Westinghouse Electric salió de la industria de los tubos de recepción electrónicos y vendió sus equipos a una empresa de Taiwán. En 1975, Sylvania compró el viejo equipo de Westinghouse Electric, lo cargó en una barca, y hundió ésta para eliminar la competencia extranjera. Por el contrario, el fabricante de rayón Beaunit Corporation vendió sus equipos a un desguace, que posteriormente los revendió a un competidor español, el cual volvió a montarlos y los utilizó para competir contra la propia Beaunit[29].

Mantenimiento de la marca y ciclo de vida del producto

Como se mencionó al principio de este capítulo, el ciclo de vida del producto se puede aplicar a las clases de productos o tecnologías, pero no parece muy útil como una guía para gestionar la vida de una marca. Sin embargo, los directivos controlan sus marcas, y no el mercado. ¿Tenemos que concluir que la gestión de una marca a lo largo del ciclo de vida del producto es independiente de la etapa de mantenimiento de la marca? Recientemente, encontramos una buena respuesta a esta cuestión. E.M. Kolassa afirma que, aunque las marcas no atraviesan ciclos de vida previsibles, hay que considerar la etapa de mantenimiento de una marca cuando se analiza cómo hay que gestionarla en el ciclo[30]. A diferencia de las etapas del ciclo de vida, las etapas de la marca no se definen en función de los cambios en el mercado; se trata de los cambios de los objetivos estratégicos. Kolassa define tres etapas cronológicas de la marca: el lanzamiento, el mantenimiento, y la retirada. Las múltiples marcas que compiten entre sí pueden diferenciarse por las etapas de cada marca en la misma etapa del ciclo de vida. El Cuadro 7-2 combina los ciclos de vida del producto y las etapas de la marca, con recomendaciones para las estrategias de fijación de precios.

Resumen

Los factores que afectan a la estrategia de fijación de precios cambian a lo largo de la vida del concepto de un producto. El mercado, definido por un concepto de producto, atraviesa cuatro etapas: desarrollo, crecimiento, madurez y declive. Los cambios del entorno estratégico durante estas etapas son los siguientes:

Desarrollo del mercado. Los compradores son insensibles al precio, porque no tienen conocimiento de las ventajas del producto. Tanto los costes de producción como los de promoción son elevados. Los competidores no existen o son pocos, y no representan una amenaza, porque las ganancias potenciales del desarrollo del mercado cuentan más que la rivalidad con la competencia. La estrategia de fijación de precios señala el valor del producto a los compradores potenciales, pero la educación del comprador sigue siendo clave para hacer crecer las ventas.

CUADRO 7-2

Relaciones entre el ciclo de vida del producto y las etapas de la marca

	Ciclo de vida de la categoría de productos			
Etapa de la marca	***Introducción***	***Crecimiento***	***Madurez***	***Declive***
Lanzamiento	Precio para establecer, comunicar y promocionar el valor del producto.	Definir adecuadamente el segmento antes de la comercialización. Elegir los segmentos en función de la estrategia a largo plazo, y no de las tácticas a corto plazo.	Buscar nichos exclusivos que no estén suficientemente atendidos, fijando precios con prima basados en una ventaja en el producto, o utilizar unos precios agresivos para dominar el segmento de precios reducidos si se tiene una importante ventaja en costes.	No recomendado.
Mantenimiento	No disponible.	Segmentar y buscar segmentos para obtener una ventaja a largo plazo. Reducir el precio si es necesario para mantener el crecimiento del mercado. No fijar precios para competir, excepto para establecer un estándar del mercado o para obtener una ventaja en costes.	Separar los productos del paquete. Fijar los precios de los productos y los servicios por separado. Racionalizar la línea de productos y la estrategia de distribución. ¡Deje de fijar precios para hacer crecer las ventas! Gestione la competencia con diplomacia para maximizar la rentabilidad, y no la cuota de mercado. Utilice la madurez rentable para financiar el crecimiento de las líneas de productos relacionadas.	Recomendado únicamente para las empresas con una fuerte ventaja competitiva. Consolidarse mediante precios agresivos o adquisiciones para conseguir un liderazgo en costes o en servicios. Invertir para sobrevivir a largo plazo si existe una demanda sostenible.
Retirada	No disponible.	Fijar precios para vender los inventarios rápidamente al tiempo que se ponen en el mercado nuevos modelos a los precios antiguos.	Fijar precios para salir lentamente del mercado.	Retirar efectivo con precios gradualmente superiores.

Crecimiento del mercado. Los compradores tienen cada vez más información sobre los atributos del producto, ya sea gracias a su experiencia personal, o a través de su comunicación con los innovadores. Por tanto, cada vez responden más a precios inferiores. Si la difusión afecta con fuerza a las ventas posteriores, las reducciones de precios pueden aumentar sustancialmente la tasa de crecimiento del mercado y la rentabilidad a largo plazo del producto. Además, las economías de costes que suelen acompañar al crecimiento suelen permitir que se reduzca el precio al tiempo que se mantienen márgenes de beneficios. Aunque la competencia aumenta durante esta etapa, las elevadas tasas de crecimiento del mercado permiten una expansión de toda la industria, lo que suele evitar que surja una competencia en precios. Sin embargo, es posible que se recorten precios para eliminar a competidores. Las ventajas de costes asociadas al volumen de ventas son sustanciales si se espera que la actual cuota de mercado determine la tecnología competitiva que se convertirá en el estándar de la industria, o si la capacidad es superior al crecimiento de las ventas.

Madurez del mercado. La mayoría de los compradores adquieren repetidas veces el producto, y por tanto están familiarizados con el mismo. La mayor homogeneidad les permite comparar mejor las distintas marcas que compiten entre sí. Por tanto, la sensibilidad al precio alcanza su máximo en esta etapa. La competencia empieza a poner una presión a la baja sobre los precios, puesto que cualquier empresa puede crecer obteniendo ventas de sus competidores. A pesar de esta competencia, la rentabilidad depende de haber logrado una posición competitiva defendible mediante el liderazgo en costes o la diferenciación, y de aprovechar este hecho de forma eficaz. Entre las tácticas más comunes para mantener los márgenes aumentando la eficacia de la fijación de precios están la separación de productos que se vendían en un único paquete, la mejora de la estimación de la demanda, la mejora del control y la utilización de los costes, la ampliación de la línea de productos, y la reevaluación de los canales de distribución.

Declive del mercado. La menor demanda de los compradores y el exceso de capacidad caracterizan esta etapa. Si los costes son mayoritariamente variables, o si se puede volver a asignar fácilmente el capital a mercados más prometedores, los precios sólo tienen que caer ligeramente para provocar que algunas empresas reduzcan su capacidad. Si los costes son mayoritariamente fijos y hundidos, los costes medios se disparan debido a la reducida utilización de la capacidad, al tiempo que aumenta la competencia en precios, porque las empresas intentan aumentar su utilización de la capacidad haciéndose con una mayor cuota de un mercado en declive. Hay tres opciones disponibles: retirarse a las líneas de productos más fuertes y fijar los precios para defender la cuota de mercado de esas líneas; cosechar todo el negocio fijando precios para maximizar el flujo de caja; o consolidar la posición reduciendo los precios para eliminar a los competidores débiles y capturar sus mercados.

Notas

[1] Polli, Rolando, y Victor Cook, "Validity of the Product Life Cycle", *Journal of Business,* 42 (9 de octubre de 1969), págs. 385-400; Nariman K. Dhalla, y Sonia Yuspeh, "Forget the Product Life Cycle Concept", *Harvard Business Review,* 54(1) (enero-febrero de 1976), págs. 102-112.

[2] Véase Theodore Levitt, "Exploit the Product Life Cycle", *Harvard Business Review,* 43

(noviembre-diciembre de 1965), págs. 81-94; John E. Smallwood, "The Product Life Cycle: A Key to Strategic Market Planning", *MSU Business Topics,* Invierno de 1973, *págs.* 29-35; y George Day, "The Product Life Cycle: Analysis and Applications", *Journal of Marketing,* 45(4) (Otoño de 1984), págs. 60-67. Para una crítica del concepto del ciclo de vida, sobre todo cuando se aplica a marcas individuales, véase Nariman K. Dhalla y Sonia Yosper, "Forget the Product Life Cycle Concept", *Harvard Business Review,* 54 (enero-febrero de 1976), págs. 102-112.

[3] Para una revisión general de la estrategia de marketing a lo largo del ciclo de vida, véase Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: The Free Press, 1980), Capítulo 8.

[4] William Qualls, Richard W. Olshavsky, y Ronald E. Michaels, "Shorting of the PLC-An Empirical Test", *Journal of Marketing,* 45(4) (Otoño de 1981), págs. 76-80.

[5] Véase Everett M. Rogers y E. Floyd Shoemaker, *Communication of Innovations,* 2ª ed. (New York: The Free Press, 1971); Frank M. Bass, "A New Product Growth Model for Consumer Durables", *Management Science,* 15 (enero de 1969), págs. 215-227.

[6] William H.Whyte, "The Web of Word of Mouth", *Fortune,* 50 (noviembre de 1954), págs. 140-43, 204-212.

[7] Rogers y Shoemaker, *Communication of Innovations,* págs. 180-182.

[8] Véase Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (New York: The Free Press, 1962), Capítulos 7 y 8; Rogers y Shoemaker, *Communication of Innovations,* Capítulo 6; Gregory S. Carpenter y Kent Nakamoto, "Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage", *Journal of Marketing Research,* 26 (agosto de 1989), págs. 285-298.

[9] Theodore Levitt, *The Marketing Mode* (New York: McGraw-Hill, 1969), págs. 7-8.

[10] Véase Philip Maher, "Coming to Grips with the Robot Market", *Industrial Marketing* (enero de 1982), págs. 93-98.

[11] Porter, *Competitive Strategy,* págs. 34-41.

[12] Véase R. G. Hamermesh, M. J. Anderson, Jr., y J. T. Harris, "Strategies for Low Market Shoe Businesses", *Harvard Business Review,* 56 (mayo-junio de 1978), págs. 95-102.

[13] William E. Fruhan, Jr., "Pyrrhic Victories in Fights for Market Share", *Harvard Business Review, 50, nº 5* (septiembre-octubre de 1972), págs. 101-102

[14] Véase Carolyn Y. Woo, y Arnold C. Cooper, "The Surprising Case for Low Market Share", *Harvard Business Review,* 60 (noviembre-diciembre de 1982), págs. 106-113; y Porter, *Competitive Strategy,* págs. 38-40.

[15] Véase William Hall, "Survival Strategies in a Hostile Environment", *Harvard Business Review,* 58 (septiembre-octubre de 1980), págs. 75-83.

[16] Véase Abel P Jeuland, "Parsimonious Models of Diffusion of Innovation, Part B: Incorporating the Variable of Price", University of Chicago working paper (julio de 1981).

[17] Véase Hall, "Survival Strategies", págs. 75-85.

[18] Este problema puede incluso surgir en un período de fijaciones de precios reducidos, intensamente competitivos y no rentables, en la etapa de madurez, si cuando ocurre algo, la industria no consigue anticipar la desaparición del crecimiento de las ventas, y entra por tanto en la madurez tras haber creado un exceso de capacidad.

[19] Véase Porter, *Competitive Strategy,* págs. 247-249, para un análisis de los problemas que afrontan las empresas que no admiten la transición a la madurez.

[20] Véase Philip Kotler, "Phasing Out Weak Products", *Harvard Business Review,* 43 (marzo-abril de 1965), págs. 107-118.

[21] Theodore Levitt, "Marketing When Things Change", *Harvard Business Review,* 55 (noviembre-diciembre de 1977), págs. 107-113; Porter, *Competitive Strategy,* págs. 159, 241-249.

[22] "A Food Supplier's Bigger Bite", *Business Week,* 22 de febrero de 1982, pág. 136.

[23] "I'm Paid to Be an S.O.B.", *Forbes,* 15 de septiembre de 1980, págs. 161-162.

[24] "Firestone: It Worked", *Forbes,* 17 de agosto de 1981, págs. 56-57; John J. Nevin, "The Bridgestone Firestone Story", *California Management Review,* Verano de 1990, págs. 114-132.

[25] "Uniroyal Consolidates to Get into the Black", *Business Week,* 1 de febrero de 1980, págs. 40-42.

[26] "The Industry Pessimist", *Forbes,* 15 de septiembre de 1980, págs. 168-169.

[27] "Goodrich: Speeding the Switch from Tires to Industrial Chemicals", *Business Week,* 9 de marzo de 1981, págs. 48-50.

[28] "No Retreat, No Surrender", *Forbes,* 15 de septiembre de 1980, págs. 160-61.

[29] Kathryn Rudie Harrigan, *Managing Maturing Businesses: Restructuring Declining Industries and Revitalizing Troubled Operations* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988).

[30] E. M. Kolassa, "Life Cycle Pricing: Correcting the Misconceptions", presentación en *Pricex99,* una conferencia patrocinada por el Institute for International Research, 1999.

CAPÍTULO

8

Ventas y negociación en función del valor

Cómo influir sobre el comportamiento del cliente

La negociación de los precios suele ser una confrontación de David contra Goliat. David, el vendedor, tiene mucha menos influencia sobre lo que vende su empresa que la que tiene el agente de compras sobre lo que compra su empresa. Los agentes de compras están mejor informados, puesto que para ellos es legal comparar precios y condiciones con otros compradores, mientras que es ilegal que los vendedores hagan lo mismo. Finalmente, se suele pagar a los vendedores por conseguir ventas, mientras que los agentes de compras cobran por ahorrar dinero. No es sorprendente que Goliat, el agente de compras, suela ganar; en parte, ello se debe a que David, el vendedor, espera perder.

Por desgracia, una parte cada vez mayor de los precios es negociable. Las empresas que durante décadas han disfrutado de posiciones de liderazgo en cuotas de mercado de equipos de oficinas, industrias farmacéuticas y telecomunicaciones, están negociando descuentos en la actualidad para conservar sus ventas. Los hospitales están negociando con las aseguradoras privadas, los bufetes de abogados con sus empresas clientes, y las grandes agencias de viajes con las compañías aéreas. Incluso en los mercados de consumo, los clientes inteligentes negocian descuentos con los hoteles, por los gastos de las tarjetas de crédito, y por los servicios de las agencias inmobiliarias. Aunque esta tendencia se frenó durante la expansiva década de 1990, las negociaciones de precios prosiguieron, incluso en algunas industrias donde la capacidad estaba limitada y la oferta era escasa. Cuando se preguntó a los directivos y vendedores de esas industrias por qué no elevaban sus precios para racionar la demanda, su respuesta habitual era: "Nuestros clientes nunca lo aceptarían". Esa respuesta pesimista es indicativa del grado en que las empresas, sobre todo en los mercados de empresa a empresa, han perdido su capacidad de gestionar sus precios de forma activa.

No siempre fue así. De hecho, lo habitual solía ser que las empresas líderes del mercado nunca negociaran sus precios. A medida que los mercados se hicieron más competitivos y la inflación se mantenía, los directivos descubrieron que sus antiguas estrategias de fijación de precios ya no funcionaban. En vez de diseñar nuevas estrategias de fijación activa de precios, adecuadas para unas condiciones del mercado muy novedosas, muchas empresas, sobre todo las de los mercados de empresa a empresa, adoptaron la solución

mas fácil. Desistieron de intentar crear y gestionar una estrategia coherente de fijación de precios, y "delegaron el poder" al departamento de ventas para que fijara los precios de forma táctica en cada contrato. Al adoptar esta actitud, pensaban que sus empresas reaccionarían más deprisa a las condiciones del mercado, al tiempo que limitaban los descuentos a situaciones en las que las presiones competitivas y la resistencia de los consumidores los hicieran necesarios. Se equivocaban.

Cuando las empresas sustituyeron sus políticas de precios por una negociación de los mismos, crearon los incentivos económicos para que los buenos clientes se convirtieran en "malos clientes", que no estaban dispuestos a reconocer el valor y actuaban como si todos los proveedores fueran intercambiables. Las políticas de precios negociables también acostumbraron a los vendedores a cerrar las ventas de la forma más fácil (con el precio), en vez de hacerlo aumentando la disponibilidad a pagar de los consumidores vendiéndoles valor. Las empresas fomentaban a menudo mayores descuentos al recompensar a los vendedores por conseguir vender más, en vez de por aumentar la contribución al beneficio.

Para recuperar el poder de establecer precios en función del valor, los directivos tienen que volver a definir sus estrategias para corregir estos incentivos perversos. Frente a los clientes del nuevo siglo, que gracias a las asociaciones entre empresas y a Internet están mucho más informados sobre los precios del mercado, las empresas están intentando volver a crear estrategias de fijación activa de los precios. Tienen que volver a aprender a desarrollar estructuras de precios que reflejen diferencias de valor, en vez de diferencias en función de la capacidad de negociación del consumidor. Los vendedores tienen que volver a aprender a comunicar el valor, en vez de negociar descuentos. Y los directivos tienen que volver a aprender el arte de gestionar políticas de precios no negociables, al tiempo que siguen reaccionando a las condiciones del mercado. Ésta es la idea que subyace en el "menú de precios" descrito en el Capítulo 6. Las empresas que esperan cobrar por ofrecer un valor excepcional, al tiempo que mantienen relaciones con sus clientes en las que todo el mundo gana, tienen pocas elecciones, aparte de crear y mantener políticas de precios no negociables que reflejen de forma realista las condiciones del mercado.

Valor: la base para la fijación de precios siguiendo una política determinada

La clave para romper la espiral bajista de la fijación negociada de los precios consiste en anclar el precio al valor. Para ello, es necesario que el vendedor realice una inversión, inversión que los directivos miopes suelen mostrarse reacios a adoptar. Sin embargo, en una visión más a largo plazo, la inversión consigue, de hecho, ahorrar tiempo y dinero. La negociación del precio requiere tiempo, y normalmente implica a personas de distintos niveles de la organización del vendedor. Por otro lado, la negociación de precios *ad hoc* mina los precios. La fijación de precios siguiendo una política permite a la dirección tomar decisiones de una vez, abarcando a múltiples consumidores, al tiempo que el compromiso de la dirección de cumplir esos precios elimina el incentivo para que los consumidores

prolonguen el proceso de ventas para poder obtener un trato mejor. En algunos casos, las políticas también suavizan los picos y valles de la distribución, provocados por los clientes que están esperando el momento más oportuno para conseguir rebajas.

Antes de adelantar que la política de precios no negociables no puede funcionar en alguna industria concreta, tenga en cuenta que esta política no tiene por qué ser una política de un único precio. Puede, y debe, ofrecer descuentos fijos por volumen, por contratos a largo plazo, y por adquisiciones de paquetes de productos y servicios. También puede mantener distintos márgenes para los distintos productos de su línea (por ejemplo, mayores márgenes por los Cadillacs que por los Chevrolets) y para distintos segmentos de clientes objetivo (por ejemplo, personas de la tercera edad). Una política de precios fijos simplemente significa que el precio de cualquier oferta determinada (compuesta de producto, calidad, condiciones, etc.) ofrecida a una persona de un determinado segmento de clientes no es negociable. Si un cliente necesita un precio inferior, tiene que estar preparado para dar algo a cambio para poder optar a un mayor descuento.

La creación de una política de precios no negociables no es tan sencilla como limitarse a asumir una postura más dura ante los descuentos. No todos los clientes pueden, o quieren, pagar los mismos precios. Para que funcione, sus precios deben reflejar el valor de forma realista. Las unidades de medida de sus precios tienen que reflejar bien el valor entregado al cliente (de forma que los clientes que reciben un valor inferior pagan menos automáticamente), bien el coste variable de servir al consumidor (de forma que los clientes que no están dispuestos a pagar son los que se puede permitir perder). Para mantener las diferencias de precios entre segmentos, hay que tener vallas lógicas, y no depender de la ignorancia de los clientes sobre lo que pagan los demás, y tiene que comunicar el valor que ofrece para justificar sus precios ante los que toman las decisiones.

Es importante resaltar que existen situaciones en las que las negociaciones puras de los precios son tan deseables como necesarias. Cuando los clientes adquieren un producto único (por ejemplo, un nuevo edificio, un satélite de comunicaciones, o una nueva casa), los precios negociables permiten al vendedor fijar un precio en función de la capacidad y disponibilidad a pagar del comprador. Cuando los clientes hacen una compra con poca frecuencia, pueden carecer del incentivo para desarrollar el conocimiento y la experiencia para determinar los precios que pagan otros clientes. Aun así, incluso en los casos en los que las empresas pueden funcionar sin mantener una integridad de sus precios, la gestión de la negociación en función de los principios determinantes del valor minimizará la capacidad de los clientes para aprovecharse de la situación.

Cómo reparar los daños

Para las empresas que ya han perdido la integridad de sus precios a los ojos de los compradores, el problema consiste en saber cómo volver a una política de fijación de precios en función del valor. Puede que sea incapaz de fijar precios fijos hasta que empiece a cambiar las expectativas. Las siguientes líneas directrices le ayudarán a iniciar el proceso.

1. *Obligue a los clientes de precios reducidos a hacer concesiones. Nunca acepte una petición de un precio menor sin exigir algo a cambio*. Cuando no hay un *quid pro quo,* incluso el negociador más ingenuo aprenderá a resistirse a cualquier precio que le

ofrezca. Sin embargo, puede aceptar un precio inferior a cambio de que el cliente acepte menos calidad o menos servicio, o compre de forma que reduzca sus costes (pedidos electrónicos, o envíos de mayor volumen pero menor frecuencia). Si ya tiene contratos con algunos de estos clientes, empiece a suprimir servicios para los que no tiene una obligación contractual absoluta. Si se oponen, utilice esta oposición como una oportunidad para volver a negociar el contrato. Si están dispuestos a renunciar a esos servicios, ya están empezando a ayudarle a diseñar criterios justificables para los descuentos de un menú de precios.

2. *Cuando negocie con clientes que ya están pagando por encima de la media, comprométase a darles lo mejor y a educarles sobre lo que están recibiendo*. Al hacerlo, está preparando una justificación para el día en que sepan que están pagando más y quieran saber por qué. Cuando estabamos ayudando a un cliente a pasarse a un sistema de fijación de precios no negociables, este comprador, que pagaba un precio con prima, solicitó inesperadamente un descuento del 5 por ciento para su próximo contrato. El comprador había descubierto que otros pagaban mucho menos. En vez de reducir el precio, nuestro cliente explicó a este cliente que se estaba dando prioridad a sus pedidos, lo que le ofrecía una gran flexibilidad para su programación. El comprador reconoció rápidamente que valoraba esta prioridad, pero señaló acertadamente un caso reciente en el que no había recibido prioridad, lo que le generó importantes costes. A partir de esta información, se alcanzó un acuerdo por el cual se garantizaba la prioridad (con un recargo financiero en caso de incumplimiento), con lo que el comprador aceptó pagar un precio superior. De nuevo, la negociación en función del valor ayudó a definir criterios de fijación de precios en función de los servicios, justificando, en esta ocasión, una prima.

3. *Si algunos clientes que pagan precios reducidos no aceptan un paquete de productos y servicios inferior, ajustado a los menores precios que pagan, abandone a este cliente para proteger la integridad de su estructura de precios*. Una empresa en la que la estrategia estaba determinada históricamente por la cuota de mercado, renunció al 16 por ciento de sus ventas en los dos primeros años de adoptar unos precios en función del valor. Sin embargo, también multiplicó por cuatro sus beneficios, y aún más sus flujos de caja. Sus nuevos flujos de caja financiaron el desarrollo de nuevas oportunidades empresariales en mercados prometedores. ¡Sólo dinero se puede llevar al banco, y no una cuota de mercado!

4. *Determine primero los precios fijos en los nuevos productos y servicios, dejando la fijación negociable de los precios para los productos más "primarios"*. Esta estrategia funciona de maravilla en los mercados en los que la tecnología está mejorando continuamente el producto. A medida que los productos con precios fijos son más "primarios", hay que suprimir la posibilidad de negociar los precios. Redúzcalos. Con el tiempo, una mayor parte del mercado se pasa a la nueva estrategia. El mensaje es el siguiente: "No permitimos que las joyas se degraden, pero seguimos siendo competitivos en los bienes primarios".

5. *Cambie la remuneración de los vendedores para recompensar a aquéllos que hacen ventas rentables, y no únicamente ventas que ofrecen ingresos.* (En el Apéndice 8A se ofrece una fórmula para hacerlo.) El principio es que la comisión debe reflejar la

contribución de la venta. Si la contribución a la empresa supone el 30 por ciento del precio objetivo, una reducción del 10 por ciento del precio debería reducir la comisión al menos en una tercera parte, mientras que un aumento del 6 por ciento del precio debería aumentar la comisión en al menos un 20 por ciento.

6. *Haga concesiones temporales y claras de precios, a cambio de que los clientes que pagan precios inferiores alcancen la media*. Si le dice a un cliente que exige un aumento del precio del 15 por ciento para seguir trabajando con él, no acepte un compromiso por el 9 por ciento. A cambio, sería mejor ofrecer un contrato a tres años, con un incremento del 3 por ciento el primer año, del 9 por ciento el segundo, y del 15 por ciento el tercero. Aunque el valor presente es menor, al final de los tres años estará negociando su próximo contrato desde una base superior.

Utilice otros "ganchos" aparte del precio como alternativa a las reducciones de precios. El valor añadido (en forma de productos gratuitos, formación adicional, o incluso primas por firmar el contrato) puede esconder un descuento del precio que puede suprimirse con más facilidad cuando sea capaz de eliminar por completo las negociaciones *ad hoc.* Asegúrese de que tiene en cuenta estos costes por cada cuenta, al igual que tendría en cuenta un precio inferior, al remunerar a los vendedores.

Tal vez el mayor problema de la fijación negociada de los precios es que la negociación de los precios suele ser únicamente una pequeña parte del trabajo del vendedor. Sin embargo, para los compradores suele ser un trabajo a tiempo completo. Así pues, los compradores tienen más habilidad para utilizar trucos con el fin conseguir más valor sin pagarlo. A continuación, se explican algunas maniobras en las que tienen que fijarse los vendedores, incluso cuando están limitados por el proceso descrito anteriormente:

- Separar las negociaciones de los precios de la identificación de necesidades.
  Se trata de una de las técnicas de compras más antiguas y de mayor éxito para conseguir valor de los proveedores sin pagar por él. En su vertiente de más éxito, el comprador solicita al vendedor que compita por las ventas de un producto sencillo, algunas veces a través de un proceso de subasta. Tras conceder el contrato a un determinado precio, el departamento de compras invita a la empresa vendedora a discutir los "detalles del contrato". Estos detalles incluyen los requisitos del cliente para un embalado especial, informes, términos de facturación, formación, servicios, etc., que aumentan las ventajas que recibe el cliente y el coste que asume el vendedor. Un vendedor precavido, respaldado por una empresa que busca beneficios, empezaría, en ese momento, a especificar costes adicionales por esas características. Por desgracia, muchas empresas aceptan el contrato e incluyen estos costes en los costes generales.

- Oferta de descuentos a cambio de un "volumen adicional".
  Algunas veces, los compradores ofrecen al vendedor un volumen adicional a cambio de una concesión en el precio; son los conocidos *rappels*. En principio no es una mala idea, incluso cuando se tiene una política de precios fijos. Sin embargo, en la práctica, el vendedor se suele ver atrapado. Por ejemplo, suponga que el comprador se está gastando 1.000 dólares. Ofrece comprar un 10 por ciento de volumen adicional, lo que implicaría que está comprando productos adicionales por valor de 100

dólares al precio de antes del descuento. Si el comprador recibe un descuento del 2 por ciento sobre un producto que vale 1.100 dólares, recibe 22 dólares de descuento. Por tanto, el comprador que ofrece comprar un 10 por ciento adicional de volumen a cambio de un descuento del precio del 2 por ciento está, de hecho, recibiendo un descuento del 22 por ciento del precio para el volumen adicional.

Si los vendedores calculasen ese descuento adicional, nunca estarían dispuestos a ofrecer una concesión tan importante. De hecho, el coste de la concesión suele ser mucho mayor de lo que el vendedor concede ese año, puesto que la mayoría de los vendedores no consigue separar el descuento adicional del precio base, utilizando tal vez una rebaja a finales de año. Por tanto, la concesión del 2 por ciento del precio queda incorporada a la base de las futuras negociaciones.

Si va a ofrecer un descuento por un volumen adicional, centre la cuantía total de la concesión sobre el incremento, u ofrézcala como un reembolso. Así, no sólo maximiza el incentivo para que el consumidor acepte el volumen adicional, sino que también evita que los compradores consigan una recompensa prometiendo simplemente más volumen de compra del que realmente pueden ofrecer. Cuando se centra el descuento únicamente sobre el incremento, no consiguen el ahorro hasta que solicitan el volumen, y el descuento no queda incorporado en el nivel de precios esperado por el comprador.

- Contratos con obligaciones unilaterales.
  Entre los errores más costosos están los que cometen aquellas empresas que firman contratos comprometiéndose a aceptar pedidos a precios fijos, pero sin comprometer a los compradores a comprar determinados volúmenes en determinados momentos. Si los precios caen en el mercado, el cliente puede comprar en otra parte; si suben, el cliente disfruta de precios garantizados. Una variante de este problema son los precios fijos por volúmenes anuales de compras en industrias con una demanda estacional de la capacidad. Si no se limita el momento en el que hay que efectuar la compra, los compradores más inteligentes suelen darse cuenta de que pueden conseguir contratos "puntuales" para hacer compras en la temporada baja, cuando todo el mundo tiene capacidad y está deseando conseguir un volumen adicional. Después, adquieren todo el volumen al que se han comprometido en la temporada alta, cuando la oferta está limitada.

  No es sorprendente que, en estos casos, los proveedores que ofrecen muchos servicios, y con los cuales todos firman contratos a unos precios que tienen cierta "prima", suelan terminar utilizando su capacidad con menos eficacia, y por tanto obtengan una rentabilidad menor que muchos rivales que ofrecen menos servicios y aceptan cualquier precio que puedan conseguir. La solución a este problema es redactar contratos en los que los compradores se comprometan a aceptar precios distintos para los pedidos en temporada alta y baja.

- Congelación de la ratio precio-rendimiento.
  La idea de que el precio debe ser proporcional al rendimiento ofrecido está tan aceptada, que ponerla en duda suele exigir que se eduque al comprador. Aun así, hay que ponerla en duda, puesto que su lógica falla, y los resultados son injustos para los proveedores diferenciados. El problema reside en permitir situar el producto

o servicio estrictamente en función de su posición respecto al rendimiento relativo, en vez de en función del valor relativo. Recuerde el ejemplo (Cuadro 4-2 del Capítulo 4) de la revista cuya tirada (superior en un 22 por ciento) y número de lectores (superior en un 29 por ciento) ofrecían un valor al anunciante un 211 por ciento superior. De igual modo, algunos compradores de tecnología afirman que un chip, o un interruptor, que funciona dos veces más deprisa, no debería costar más del doble. Sin embargo, en ambos casos los negociadores están centrándose en el rendimiento, y no en el valor. El único caso en el que el valor relativo es proporcional al rendimiento relativo es cuando la simple compra de más cantidad de un producto o servicio con un rendimiento menor puede generar el mismo resultado que un producto o servicio con un rendimiento superior.

Comprensión de los centros de compras

Una excusa habitual para justificar el hecho de que las empresas, en mercados de empresa a empresa, no puedan establecer precios que reflejen el valor es que la gente que realiza la compra se niega a reconocer dicho valor. Este problema se soluciona, en parte, exigiendo que los compradores renuncien a algo para conseguir un descuento, lo que obliga a que los usuarios participen en la especificación de opciones aceptables. Sin embargo, incluso esta técnica fracasa si los que se beneficiarían del producto o servicio todavía no lo conocen. La fijación de precios en función del valor exige comunicar el valor a los que se van a beneficiar de él.

Un ejemplo particularmente extremo de esta situación fue observado por una empresa que creó un producto para la gestión de los vendedores. El producto recopilaba datos puros y los procesaba convirtiéndolos rápidamente en información, enviándolos directamente por correo electrónico a los vendedores. El resultado fue que éstos tenían información más actual de las oportunidades y resultados de otros lugares. Aunque la empresa estaba entusiasmada con este producto, no se puso en marcha porque no recibió la aprobación de sus clientes, que, en este caso, eran los departamentos de procesamiento de datos. Los clientes que procesaban los datos afirmaban que era imprescindible que los datos fueran revisados por ellos, y manipulados siguiendo los estrictos criterios de la empresa para preservar la coherencia, incluso si este proceso retrasaba su uso durante semanas. Sin el respaldo del departamento de procesamiento de datos, el departamento de compras se negaba a aportar ninguna cantidad para probar el nuevo servicio.

Por fortuna, la empresa consiguió cambiar la situación cuando una persona se reunió con un grupo de ejecutivos de un importante cliente. El vicepresidente de ventas del cliente mencionó la necesidad de tener información actual para respaldar el lanzamiento de un nuevo producto, lo que dio al vendedor la oportunidad de describir el nuevo servicio que satisfacía precisamente esa necesidad. Antes de que terminara la reunión, había logrado la aprobación para que el cliente probara el nuevo producto durante tres meses. Al final de dicho período, un director de ventas encantado estaba solicitando disponer de la misma información actualizada para todos los productos. La presión de la dirección de ventas logró que se asignara un presupuesto para crear esta información, obligando al departamento de procesamiento de datos a evaluar el servicio. La empre-

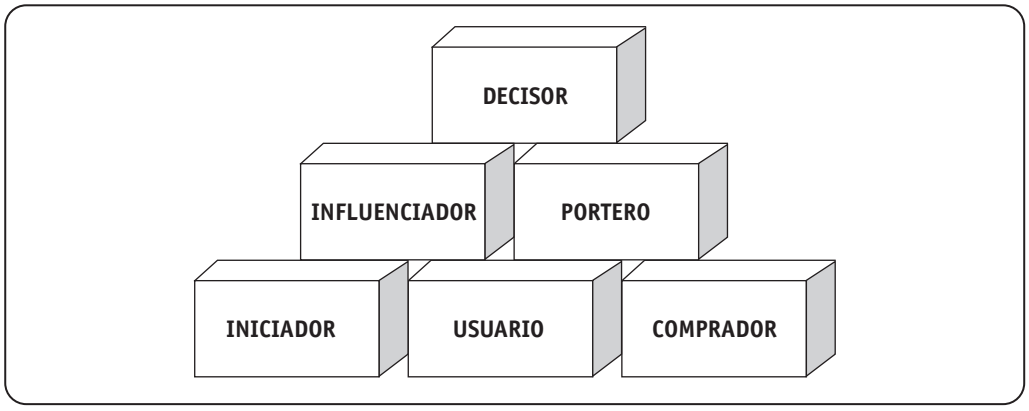
sa no sólo consiguió ponerlo en marcha, sino que también aprendió que para la venta de este producto no debía dirigirse al departamento de procesamiento de datos, sino a la dirección de ventas.

Antes de poder formular una comunicación eficaz del valor y de la estrategia de precios, hay que comprender quién se beneficia del producto en la organización compradora, y comprender su papel en el proceso de compras. La combinación de personas y los papeles que desempeñan para definir las compras de una organización se conoce como *centro de compras* (Cuadro 8-1). Las ventas a las organizaciones son bastante más complejas que las ventas a los individuos, porque cada miembro del centro de compras evalúa los productos y los proveedores en función de sus propios criterios exclusivos. Los centros de compras suelen estar compuestos por individuos que desempeñan los siguientes papeles[1]:

1. Los *iniciadores* ponen en marcha el proceso de compra. Los trabajadores de producción, o el personal de aprovisionamiento, pueden iniciar la rutina para la adquisición de productos. Para las compras complejas, los iniciadores pueden provenir de los departamentos de ingeniería, investigación y desarrollo, de los vendedores, de los clientes de la organización compradora, o incluso de asesores de la organización compradora.
2. Los *usuarios* utilizan el producto o servicio. Aunque son fáciles de identificar, los usuarios pueden no tener mucho poder en el proceso de compra. Los consumidores de la mayoría de las medicinas que se venden con receta no saben lo suficiente como para manifestar una preferencia por una marca, y pueden estar limitados por las líneas directrices que reciben sus médicos para recetar medicamentos. Por el contrario, los cirujanos que se especializan en procedimientos que son muy rentables u otorgan un gran prestigio al hospital suelen poder obtener el equipo quirúrgico que desean, independientemente de su coste.

CUADRO 8-1

El centro de compras: ¿dónde se valora el producto?



Fuente: Thomas Bonoma, "Major Sales, Who Really Does the Buying?", *Harvard Business Review* (mayo-junio de 1982): págs. 111-119.

3. Los *compradores* tienen la responsabilidad formal de comprar los productos y servicios. Aunque son los agentes de compras los que suelen desempeñar este papel tradicional, es normal que otros miembros de la organización desempeñen esta tarea, especialmente en organizaciones pequeñas, o cuando se adquiere equipo de capital.
4. Los *porteros* controlan el flujo de información y el contacto externo con las empresas proveedoras, y suelen ser considerados expertos en una determinada área de productos. A menudo, este papel es desempeñado por una persona sin capacidad para tomar decisiones, que sólo puede influir en el proceso de decisión. Es un error común suponer que es el portero el que toma la decisión.
5. Los *decisores* poseen la autoridad final para seleccionar al proveedor o proveedores que ofrecerán el producto. El que realmente toma la decisión suele estar apoyado por un grupo de individuos que cumplen otros papeles.
6. Los *influenciadores* pueden no tener ninguna autoridad, pero gozan de mucha influencia sobre los que sí tienen autoridad. Un periodista bien considerado, un asesor externo, o un colega de otra empresa o departamento, pueden tener mucha influencia sobre las decisiones de las personas que están más directamente implicadas en la toma de las mismas.

Un error común consiste en concentrar toda la comunicación y los esfuerzos de venta en el portero o el usuario, subestimando así la influencia que tienen otros miembros sobre la decisión final. Una solicitud del departamento de ingeniería puede iniciar la evaluación de un nuevo equipo, a partir de la revisión que ha realizado un influyente periodista. La evaluación se centrará en el rendimiento y la calidad. La decisión puede pasar entonces al departamento de compras, donde los atributos del producto son secundarios respecto al precio y a las experiencias anteriores con el proveedor. Sin embargo, el que toma la decisión definitiva puede ser una persona del departamento de finanzas que tiene que equilibrar los flujos de caja. Si no se identifica a esa última persona del proceso, se puede perder la oportunidad de cerrar la venta con un sencillo reajuste de las condiciones de pago. Es imprescindible que el vendedor conozca estas influencias y sus distintos criterios de compra. La venta de atributos diferenciados a un agente de compras que no los valora es un ejercicio inútil. Para cuando haya negociado un contrato con el agente de compras, tendrá que haber creado un apoyo a su producto en otras partes de la organización, o estar preparado para negociar el precio.

Tipos de compradores y sus estrategias de negociación

Además de comprender quién va a valorar y defender, en la organización compradora, el valor del producto que ofrece, también es necesario comprender cómo se va a tomar la decisión de compra en la organización compradora. En el Capítulo 4 hablamos de cuatro tipos de compradores: de precio, de relaciones, de valor, y de comodidad. Los negociadores eficaces tienen que comprender los distintos tipos de comportamiento de compra asociados a cada tipo de comprador, y las distintas agendas de compra.

Aunque todos los compradores intentan maximizar la diferencia entre el precio que pagan y el valor que reciben, se plantean la compra desde distintas estrategias para conseguir dicha maximización. Existen buenas razones que explican que no todo el mundo sea

un comprador metódico y lógico de valor. La compra de valor es intensiva en tiempo y recursos. ¿Por qué habría que volver a evaluar continuamente a los proveedores cuando la mejor compra siempre es la que se logra al menor precio que satisfaga los criterios mínimos de compra (compradores de valor), o es siempre la que ofrece un determinado proveedor (compradores de relaciones)? A estos compradores los denominamos compradores de precios y compradores leales; no porque el valor no sea importante para ellos, sino porque creen que ya han definido la estrategia más eficiente para conseguir el máximo por su dinero. La comprensión del tipo de comprador con el que se está negociando, y la presentación de la oferta adecuada para ese tipo de comprador, son claves para conseguir contratos y mantener la rentabilidad.

Negociación con los compradores de precios

Los compradores de precios inician el proceso de compra sabiendo con precisión lo que quieren comprar, y seleccionando a los proveedores en función del precio. En los mercados empresariales, inician el proceso publicando las especificaciones exigidas y solicitando ofertas. Estas especificaciones no son necesariamente las que definen un producto de baja calidad. Las empresas del automóvil son conocidas por ser compradores de precios que suelen exigir especificaciones muy concretas. Sin embargo, los compradores de precios no intentarán intercambiar el precio por nada que pueda ofrecer un proveedor por encima de lo que han especificado. Por tanto, los departamentos de compras controlan cuidadosamente el acceso a los vendedores de otras personas de la organización, a las que se podría convencer de que tomaran una decisión más compleja teniendo en cuenta criterios adicionales al precio. La mayoría de los contratos del Gobierno Federal y de los gobiernos estatales de Estados Unidos se llevan a cabo de esta manera, al igual que la adquisición de "materias primas" en muchas grandes organizaciones. La estrecha atención que prestan los compradores de precios al precio inhibe en gran medida la capacidad de los vendedores para negociar en función del valor del producto.

El síntoma más claro del auténtico comprador de precios es el proceso de compras con "ofertas cerradas". En este caso, el comprador de precios se compromete a asumir las especificaciones de una oferta aceptable. Los proveedores potenciales envían a continuación, durante cierto período de tiempo preestablecido, sus ofertas. No existe ninguna oportunidad de negociar. Este tipo de proceso de compras ha sido mucho más popular a medida que las empresas de Internet, como Freemarkets.com, han simplificado los procesos de licitación y de envío de ofertas. La Red ha permitido a los compradores crear ofertas que se subastan en rápidas rondas de pujas. Este proceso tiene una ventaja clara para los vendedores: ahora es más fácil encontrar a un auténtico comprador de precios al que se puede vender el exceso de inventario cuando es necesario. Sin embargo, para la mayoría de las empresas, su falta de sofisticación para preparar y analizar las ofertas hace que los riesgos sean mucho mayores que las ventajas. La gestión rentable de un proceso competitivo de ofertas es una ciencia en sí misma. (Para una introducción sobre dicho proceso, véase el Apéndice 8A.)

Con más frecuencia, la venta a los compradores de precios requiere cierta negociación explícita. Existen diversas estrategias para negociar con los compradores de precios. La primera opción, y sin duda la más difícil, es volver a centrar la atención sobre el valor del

producto, y aumentar la disponibilidad a pagar demostrando que el coste está justificado por el valor añadido. Normalmente, esto no es posible en el momento de la compra o poniéndose en contacto con el departamento de compras. Exige una inversión importante en escalafones superiores de la organización, para convencer a los que toman las decisiones de que la diferenciación innovadora promete tales ventajas potenciales que vale la pena cambiar el proceso de compra y dejar de comprar precios para comprar valor. Por ejemplo, la American Hospital Supply Company convirtió con éxito a los hospitales que tradicionalmente habían hecho compras en función del precio en compradores de valor, al convencer a los directivos financieros de los hospitales de que podían recortar costes eliminando a los múltiples proveedores (y a los agentes de compras que negociaban con ellos). Para ello, introdujeron un sistema de pedidos informatizado vinculado a sofisticados sistemas de información, que eliminaban la necesidad de gestionar grandes inventarios. El resultado neto fue un sistema más eficiente que, gracias a una mejor gestión de los inventarios, permitía a los clientes ahorrar más dinero de lo que se ahorraban prestando atención únicamente a los precios de las provisiones.

A pesar de los ejemplos de lo contrario, la mayoría de los compradores de precios no cambiará jamás. Las empresas suelen invertir recursos para atender a los compradores de precios, partiendo de la vana esperanza de que, algún día, sus esfuerzos serán rentables. Resístase a la tentación de negociar niveles no rentables, para conseguir el contrato de un comprador de precios anticipando futuros beneficios: rara vez se materializan. Las empresas que atienden con éxito a los compradores de precios adoptan una estrategia de *participación selectiva*, evaluando con cuidado la rentabilidad a corto plazo de estas transacciones, y aceptándolas únicamente cuando (a) pueden ofrecer una contribución adicional y (b) no afectan a contratos más rentables con otros consumidores. Las compañías aéreas y las empresas de alquiler de automóviles, por ejemplo, venden barato parte del exceso de capacidad a los touroperadores. Sin embargo, las empresas que suelen ofrecer servicios completos sólo atienden al mercado de precios reducidos de los touroperadores en momentos en los que tienen exceso de capacidad. No añadirán capacidad para atender ese mercado de forma habitual.

Si no se puede participar en el contrato de un comprador de precios de forma rentable, hay que renunciar a él. El vendedor de un componente electrónico tenía una excelente relación con Ford, y consideraba a la empresa como un cliente leal. Aunque también llevaba años vendiendo sus componentes a General Motors, GM era, fundamentalmente, un comprador de precios. Gracias a su volumen y a su poder de negociación, GM recibía un descuento del 15 por ciento en la mayoría de sus compras. Sin embargo, el proveedor tenía cuidado de vender a GM únicamente sus tecnologías más antiguas y sin diferenciar. Cuando el proveedor desarrolló una nueva tecnología que ahorraba dinero a sus consumidores en sus procesos de producción, Ford fue la primera empresa que accedió a ella. El proveedor no ofreció la tecnología a GM, temiendo que sus negociadores le obligarían a proveer le nueva tecnología a un precio inferior bajo amenaza de perder todos los contratos con GM. A pesar de la gran evidencia persuasiva de que las políticas de compras en función del valor de los principales competidores de GM tienen éxito, GM sigue siendo un comprador de precios, lo que repercute negativamente sobre la empresa.

Por fortuna, las consecuencias a largo plazo de perder a un comprador de precios son mínimas. Puesto que, por definición, los compradores de precios reaccionan a los precios inferiores, siempre se puede volver y participar en sus negocios más tarde, ofreciendo un precio reducido, cuando resulta estratégicamente prudente y rentable hacerlo. Y aún más importante: la participación selectiva manda una importante señal a los demás compradores de que la lealtad cuando hay escasez de oferta es para aquéllos que siguen comprando cuando la oferta es suficiente. Las ventas, los servicios, y el personal de atención al cliente deben centrarse en atender a los compradores de valor y a los compradores leales, puesto que los beneficios son más seguros.

La perspectiva de abandonar a los compradores de precios es aterradora para muchos empresarios, puesto que los compradores de precios suelen ser compradores de grandes volúmenes. Al centrarse en los compradores más importantes, muchas empresas están invirtiendo recursos en negociaciones con los compradores más duros, y perdiendo la oportunidad de lograr beneficios adicionales en segmentos más rentables. La "regla 80/20", procedente de la ley de Pareto, afirma que el 80 por ciento del volumen de una determinada industria provendrá del 20 por ciento de los clientes más importantes. El resultado neto para los proveedores que tengan la mala fortuna de terminar dependiendo de este segmento es que el mayor volumen de ventas no ofrecerá beneficios. Cientos de proveedores no rentables de la industria del automóvil se encuentran en esta situación. Una empresa que dejó de jugar al juego de los precios con las empresas automovilísticas estadounidenses fue Cooper Tire.

El resultado ha sido un volumen más limitado, pero los mayores beneficios de toda la industria. Por fortuna, puesto que los grandes clientes suelen negociar con múltiples proveedores, los empresarios pueden buscar oportunidades favorables para participar selectivamente. Cuando se produce una guerra de ofertas, lo mejor es llegar al final del proceso, cuando es menos probable que los vendedores estén comprometidos emocionalmente con ganar la batalla. Cuando se hace necesario hacer una oferta a un precio inferior, es igual de fácil decir al comprador: "Cuando esté dispuesto a presentar el pedido, le daré mi mejor precio". Esto limita el daño que puede causar un comprador "comprando" el precio al competidor y permitiendo que el vendedor "saque a la calle" el pedido.

El mayor peligro de hacer negocios con los compradores de precio es que los compradores de valor se convertirán en compradores de precio para conseguir un trato mejor. Enseguida, parecerá que hay cada vez más compradores que compran en función del precio. Además, puesto que el volumen de los compradores de valor caerá simultáneamente, el vendedor necesitará cada vez más contratos "adicionales". Enseguida se verá atrapado en un mercado no rentable donde ya no vale la pena ofrecer buenos servicios, asistencia, etc. Una empresa química veía cómo se erosionaban los márgenes de uno de sus productos todos los años, hasta que no se pudo permitir sustituir sus equipos obsoletos. Por consideración hacia sus clientes, les notificó con tres meses de antelación que abandonaba el mercado. En pocos días, empezó a recibir llamadas de los agentes de compras, que le solicitaban que volviera a considerar su decisión. Aparentemente, el tiempo y el coste de transportar el producto de otros proveedores elevaría sustancialmente sus costes. Por desgracia para la empresa, nunca habían comprendido el valor de esto. Los agentes de compras sólo habían compartido con ella los precios de la competencia, pero no los costes añadidos de comprar el producto a los competidores.

Negociación con los compradores de relaciones

Los compradores de relaciones son justo lo contrario que los compradores de precios. Tienen una fuerte preferencia hacia las marcas que tienen una buena reputación y hacia los proveedores con los que han tenido una experiencia anterior positiva. Valoran la calidad y el rendimiento de los productos, y acuden a proveedores de confianza que les ofrezcan esa calidad y ese rendimiento. Su lealtad está determinada sobre todo por el riesgo y la incertidumbre asociadas a los proveedores que no conocen. Las posibles consecuencias nefastas de un rendimiento inadecuado superan, para el comprador leal, las ventajas a corto plazo de un precio inferior. Aquí, la confianza en las soluciones existentes, "probadas y seguras", de los proveedores conocidos sostiene la relación continua.

Con estos compradores, hay que fortalecer las relaciones existentes centrando la atención en el rendimiento pasado. Hay que resaltar los efectos de un rendimiento inferior del producto sobre la empresa del comprador, los costes hundidos de inversiones anteriores, y la compatibilidad con los requisitos futuros. Utilice unidades de medida únicas para el precio y la calidad, con las que hacer comparaciones con los proveedores más difíciles. Sobre todo, hay que dejar claro el compromiso de satisfacer las necesidades actuales y futuras del cliente, y eliminar los posibles incentivos para buscar soluciones alternativas. Invierta tiempo del departamento de ventas y de la dirección para comprender perfectamente cuáles son las fuentes de valor para los compradores leales. Con el tiempo, estará en mejor posición para reaccionar a sus necesidades y reforzar su posición de proveedor de confianza.

Al contrario que en el caso de los compradores de precios, con los que se realizan negociaciones de enfrentamiento, las negociaciones con los compradores de relaciones son más amistosas, y se centran en las soluciones que satisfacen las metas empresariales, tanto del comprador como del proveedor. Las características menos tangibles, como la experiencia técnica, la fiabilidad del servicio, y la dedicación a la satisfacción del cliente, tienen un valor mensurable en el proceso de evaluación. Aunque el rendimiento anterior satisfactorio es fundamental, también es esencial ofrecer indicaciones claras del compromiso futuro.

Durante los primeros años del desarrollo de los sistemas informáticos centrales, IBM estaba compitiendo con otro proveedor para conseguir un contrato de una gran empresa manufacturera. El cliente, consciente de que estaba asumiendo un compromiso a muy largo plazo para una aplicación crítica, decidió dividir el contrato entre los dos vendedores y permitir que cada uno gestionara la mitad de las nóminas y los sistemas contables durante un año. Al final del año, se evaluarían los resultados y se firmaría un contrato a largo plazo con el mejor proveedor. A mitad del período de prueba, un corte de electricidad estropeó los sistemas de los dos proveedores, cuya reparación llevaría tres semanas. El competidor puso en marcha un equipo de cuarenta ingenieros y técnicos para resolver el problema y reiniciar el programa. IBM también cedió técnicos para reiniciar el sistema, pero además reconoció que el cliente seguía teniendo un problema. Para resolverlo, IBM cedió un equipo de 300 administrativos para gestionar las nóminas del cliente hasta que se restaurara el sistema. IBM consiguió un contrato en exclusiva. La puesta en marcha de soluciones creativas muestra un compromiso hacia la total satisfacción del cliente, y ayuda a conservar a largo plazo a los clientes leales.

Aunque el segmento de compradores de relaciones puede ser grande durante la etapa de crecimiento, siempre se reduce durante la etapa de madurez, a medida que hay más competidores que consiguen tener una buena reputación y que los compradores adquieren más conocimientos del producto gracias a la reiteración de las compras. El segmento de relaciones también se contrae durante las recesiones, cuando incluso los compradores leales están intentando recortar costes. Así, surge un dilema clásico: ¿debe la empresa recortar sus precios y niveles de servicios para centrarse en los compradores de relaciones que se están desplazando al segmento de valor, o deben mantener sus precios y servicios para centrarse en los compradores que siguen siendo leales? La respuesta es que hay que hacer ambas cosas. Al separar los costes de los servicios (por ejemplo, formación, o instalación), y al diseñar productos con la misma fiabilidad pero más baratos, las empresas pueden apuntalar la reputación que han desarrollado cuando los compradores eran leales, y seguir haciéndose con el negocio de aquellos compradores que son más conscientes del valor. Esta estrategia de fijación de precios en función de los segmentos es clave para líderes del mercado, como General Electric[2], para crecer en momentos difíciles.

Aunque la consecución de los contratos de los compradores de relaciones justifica la inversión de los recursos de una empresa, la teoría de la participación selectiva es aplicable, una vez más, cuando se negocia con compradores que ya son leales a nuestros competidores. Por definición, la probabilidad de que éstos cambien de proveedor es extremadamente baja. Los empresarios inteligentes deben evaluar sus cuentas con cuidado, seleccionando únicamente a aquellos compradores que tienen alguna probabilidad de cambiar y ofrecer oportunidades rentables. Nunca hay que intentar comprar una cuenta de relaciones. Estas cuentas se ganan con los servicios y la seguridad, no con el precio.

Negociación con los compradores de valor

Los compradores de valor representan, en la mayoría de los mercados, el mayor grupo de compradores. Intentan maximizar el valor económico recibido con el precio que pagan. No buscan ni la mejor calidad ni el precio más barato. Al contrario, toman sus decisiones de compra contrapesando con cuidado los atributos y analizando las opciones, adquiriendo el producto que ofrezca la mayor diferencia entre la satisfacción con la compra y la insatisfacción con el precio.

A diferencia de los compradores de precios, que se centran únicamente en las diferencias de precios, los compradores de valor reconocen y justifican los costes por la utilidad añadida disponible en las opciones más caras. Están más dispuestos a probar nuevos productos y servicios si la proposición de venta puede convencer con credibilidad de la existencia de un auténtico valor económico adicional para el comprador. También son compradores sofisticados, que tienen la capacidad de reconocer y apreciar el valor económico real que reciben del vendedor. Este segmento, por tanto, representa una oportunidad excepcional para que una empresa que puede comunicar eficazmente su valor superior obtenga beneficios. El difícil desafío que hay que superar con estos compradores consiste en mantener sus contratos a lo largo del tiempo, puesto que, a diferencia de los compradores de relaciones, están constantemente volviendo a evaluar las alternativas.

La decisión de invertir recursos y desarrollar relaciones a largo plazo con los compradores de valor es difícil. A diferencia de los compradores de relaciones, en los que la inversión está claramente justificada, los compradores de valor no tienen alianzas predeterminadas. Aunque pueden necesitar hacer compras reiteradas de un producto que tiene un buen rendimiento y un precio competitivo, la aparente lealtad se erosiona rápidamente cuando los productos de los competidores imitan las características de nuestro producto. Dado el potencial de una relación a corto plazo, los empresarios deben plantearse, de nuevo, si la inversión en este segmento representa la asignación más eficaz de los recursos de la empresa. Cuando se negocia con compradores de valor, el objetivo consiste en capturar el valor de diferenciación en cada venta individual. Sin embargo, la formación a los compradores sobre el valor de esa diferenciación puede valer la pena, incluso a un coste que no está justificado por la contribución de la primera venta, si es probable que el cliente formado se convierta en un comprador reiterativo.

La aplicación con éxito de la estrategia de fijación de precios en función del valor depende de la capacidad del vendedor para distinguir entre las situaciones en las que es necesario un precio inferior, las situaciones en las que el consumidor sólo quiere que el vendedor se comprometa a satisfacer sus necesidades, y las situaciones en las que hay que educar al consumidor sobre el valor cuantitativo de las ventajas que puede ofrecer el vendedor. Hay que formar a los vendedores para que sepan comprender cómo valoran los clientes el producto, para que sepan utilizar los métodos de la estimación del valor económico, y para que utilicen técnicas de ventas en función del valor y tengan habilidades de negociación para comunicar dicho valor a los clientes. Finalmente, los vendedores deben dominar las técnicas utilizadas para reducir los daños que se pueden provocar cuando hay que negociar el precio.

Dirección del equipo de ventas para fijar precios en función del valor

Si las acciones sugeridas en este capítulo mejoran la rentabilidad (y lo hacen), ¿por qué no se utilizan más a menudo? La respuesta que dan muchos directivos es que sus equipos de ventas no pueden, o no quieren, poner en marcha una estrategia de precios fijos en función del valor. Es verdad que los vendedores se oponen a esta estrategia si el respaldo de la dirección está limitado a explicar los principios y ordenar a los vendedores que los apliquen. La fijación de precios en función del valor no es fundamentalmente una estrategia de ventas: es una estrategia de marketing cuya puesta en marcha requiere un planteamiento de ventas distinto. Cuando el proceso está claramente articulado, los mensajes del valor se transmiten adecuadamente, y los vendedores se ven recompensados por conseguir rentabilidad, éstos no sólo no se resisten a este planteamiento, sino que lo suelen aceptar con agrado.

Planificación de cuentas

Dados los tiempos que corren de “delegación” en los equipos de ventas, es necesario, en la mayoría de las empresas, que los vendedores aprendan, o vuelvan a aprender, a pensar

sobre el valor. Un vendedor no debería reunirse nunca con un cliente para discutir el precio sin saber qué es lo que crea valor para éste. Si esa información sólo se puede conocer hablando con la empresa, las primeras visitas deben dedicarse a recopilar datos. Para poder realizar la negociación, hay que identificar a los agentes del centro de compras, hay que determinar qué ventajas buscan, y hay que disponer de información para influir sobre ellos. Cuando se plantea la cuestión del precio, el vendedor debe estar preparado para presentar una oferta, en vez de tener que reaccionar a la oferta del comprador. Cuando el vendedor se encuentra con una oposición al precio, debe disponer de un plan para poder preguntar al comprador a qué está dispuesto a renunciar a cambio de una reducción del precio. El Cuadro 8-2 resume estas cuestiones con detalle.

CUADRO 8-2

Preparación ante una venta en función del valor

EL VALOR: ¿QUÉ NECESITAN Y QUÉ VALORAN?

- ¿Qué necesidades motivan al cliente a la hora de comprar?
- ¿Qué más puede hacer o comprar el cliente para satisfacer dichas necesidades? ¿A qué coste?
- ¿En qué se diferencian los productos, servicios, y asistencias, de cualquier otra cosa que podría hacer o comprar el cliente para satisfacer su necesidad?
- ¿Qué ventajas/problemas pueden derivarse para el cliente de las anteriores diferencias?
- El comprador, ¿es actualmente nuestro cliente para este producto? Si no, ¿por qué no lo es? Si lo es, ¿cuál ha sido la experiencia del cliente con nuestro producto y con las ventajas prometidas? Si no lo es, ¿cuáles han sido sus experiencias con el competidor?
- ¿A quién le importan (si es que importan a alguien) las ventajas/problemas dentro de la organización del cliente? ¿Por qué les importan? ¿Qué es lo que más les importa?
- ¿Cómo podríamos estimar y comunicar el valor de nuestras ventajas (ya sea cualitativa o cuantitativamente)?
- ¿Con qué está relacionado ese valor (por ejemplo, con el tamaño de las ventas del cliente, con la competitividad del mercado del cliente, o con la sofisticación del departamento de datos del cliente)?
- ¿Qué opciones de productos/servicios afectarían materialmente al valor ofrecido a este cliente? ¿Qué opciones ofrecerían poco valor al cliente?

EL CENTRO DE COMPRAS: ¿QUIÉN INFLUYE SOBRE LA DECISIÓN DE COMPRA?

- ¿Con qué tipo de comprador estamos tratando realmente (precio, lealtad, valor, comodidad)?
- ¿Quién hace la compra? ¿Es consciente esa persona de las ventajas y del valor? ¿Le afecta el valor de forma personal?
- ¿Cuáles son los principales criterios de compra? ¿Quién los define o influye sobre ellos? ¿Comprenden nuestro valor?

(Continúa)

(Continúa)

- En el centro de compras, ¿quién nos defiende como proveedores, quién adopta una postura neutra, y quién se opone a que seamos nosotros los proveedores?
- ¿Están dispuestos a pagar por el valor? Si no, ¿cómo podemos influir sobre sus expectativas antes de iniciar la negociación?

EL TRATO: ¿QUÉ DEBEMOS OFRECER?

- ¿Qué paquete o combinación de productos/servicios satisfacen las necesidades de este cliente?
- ¿Qué paquete de productos/servicios debemos ofrecer a este cliente?
- ¿Con qué descuento? ¿Cómo se relaciona ese descuento con los ofrecidos a otros clientes? ¿Cómo vamos a convencer a este cliente de que el descuento es "justo"? ¿Cómo vamos a justificar este descuento ante otros clientes si piden una explicación?

LA NEGOCIACIÓN: ¿CÓMO VAMOS A CONSEGUIR QUE SEA RENTABLE?

- ¿Cómo podría este cliente utilizar la manipulación o desinformación para evitar pagar el valor? ¿Cómo podemos evitar esos intentos?
- ¿Qué opciones de productos/servicios podríamos eliminar para reducir el coste del cliente?
- ¿Qué otros intercambios (no concesiones) podríamos ofrecer?
- ¿Qué constituiría un buen trato para esta empresa, dadas las restricciones reales que tenemos para lo que podemos ofrecer? ¿Qué constituiría un buen trato para nosotros, dadas las restricciones reales de lo que puede aceptar el cliente? ¿Podemos hacer converger estos intereses antes de iniciar la negociación?
- ¿Qué nivel de precios/servicios interesa a nuestra empresa? ¿Nos respaldará nuestra empresa al menos tanto como si aceptáramos un mal trato? ¿Cómo nos aseguramos el apoyo?

Incentivos a las ventas en función de los beneficios

Una de las principales razones por las que fracasan las estrategias de empresa a empresa es que los vendedores no las aplican. Por ello, los planificadores de la estrategia son hostiles hacia la organización de ventas, que está, por tanto, menos dispuesta a cooperar. Los vendedores no suelen ser la fuente de estos problemas; es la forma como se mide y recompensa su rendimiento. No hay ninguna otra faceta de la estrategia empresarial en la que sea más común esta desconexión que en la estrategia de fijación de precios.

La mayoría de las empresas recompensan a sus vendedores por conseguir ventas mayores y más frecuentes, no por conseguir ventas más rentables. Por tanto, la forma más fácil de alcanzar el objetivo consiste en "cortar los tratos" con grandes compradores, independientemente de la contribución que generen esos tratos. Analice el dilema al que se enfrentan los agentes de ventas (o los vendedores independientes, los representantes de los productores o los comisionistas) que son remunerados con un porcentaje de las ventas. Tienen un número fijo de horas para vender. Deben elegir entre vender a clientes de gran volumen, que exigen una concesión del 15 por ciento en los precios, o a clientes que

sólo van a comprar la mitad del volumen pero pagarán la totalidad del precio. Si el tiempo necesario para hacer una presentación de ventas es el mismo en ambos casos, es evidente que se dirigirán a los grandes clientes. Conseguirán un 35 por ciento más de ventas con la misma cantidad de tiempo. Analice también el caso en el que pueden cerrar una venta rápidamente satisfaciendo la reducción del 15 por ciento del precio que ofrece el competidor, o invirtiendo el doble de tiempo para vender el valor y evitar el recorte del precio. Si su objetivo consiste en maximizar el volumen de ventas, venderán utilizando el precio para pasar rápidamente a la siguiente venta.

¿Favorece este comportamiento maximizador del volumen a la empresa? Con frecuencia, no. Si la empresa sólo tiene un margen de contribución del 20 por ciento cuando se paga la totalidad del precio, un descuento del 15 por ciento ¡reduce la rentabilidad de la venta en un 75 por ciento! Para alcanzar el umbral de rentabilidad con esa reducción del precio del 15 por ciento, la empresa tiene que vender, al menos, cuatro veces más volumen para lograr la misma contribución. Por tanto, la reducción del precio puede beneficiar al vendedor; sin embargo, reduce la rentabilidad de la empresa.

La clave para inducir a los vendedores a que vendan valor consiste en medir su rendimiento y recompensarles, no sólo por el volumen de ventas, sino por la *contribución a los beneficios*. Aunque algunas empresas han logrado hacer esto añadiendo una gran complejidad a sus programas de remuneración, existe una forma bastante sencilla e intuitiva de alcanzar el mismo objetivo. Hay que dar a los vendedores los mismos objetivos de ventas que antes, pero hay que decirles que esos objetivos de ventas están definidos para los precios "objetivo". Si venden a precios inferiores o superiores al "objetivo", sus comisiones de ventas se verán ajustadas en función de la rentabilidad de la venta.

La clave para determinar las comisiones de ventas que obtendría una persona por cada venta consiste en calcular el *factor de rentabilidad* para cada clase de producto. Para inducir a los vendedores a maximizar su contribución a la empresa, los ingresos actuales por ventas deben multiplicarse por ese factor de rentabilidad, denominado "pateador" (kicker) de ventas, para determinar los créditos de ventas. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Créditos de ventas} = [\text{Precio objetivo} - k(\text{precio objetivo} - \text{precio cobrado})]\ \text{unidades de ventas}$$

donde k es el factor de rentabilidad (o "pateador").

El factor de rentabilidad debe ser, al menos, igual a 1 dividido por el margen de contribución porcentual al precio objetivo. Cuando es igual, los créditos de ventas del vendedor varían directamente, y en la misma proporción, que la rentabilidad de la empresa. En el caso anterior, en el que el margen de contribución era del 20 por ciento, el factor de rentabilidad sería 5. Cuando el descuento del 15 por ciento del precio se multiplica por un factor de rentabilidad del 5 por ciento, reduce los créditos de ventas un 75 por ciento, en vez de un 15 por ciento cuando no se ajusta la rentabilidad. Por tanto, cuando un producto que vale 1.000 dólares se vende por 850, sólo genera 250 dólares de créditos de ventas, pero cuando un producto que vale 500 dólares se vende por 550 (una prima sobre el precio del 10 por ciento), el vendedor obtiene 750 dólares de créditos de ventas ($500\$ + [5 \times 50\$]$). De hecho, puesto que es más probable que los vendedores adopten una visión a corto plazo de la rentabilidad (siempre se pueden ir a otra empresa), el factor de rentabilidad óp-

timo para la empresa suele ser *mayor* que el mínimo determinado exclusivamente por el margen de contribución. Evidentemente, la importancia de este ajuste está directamente relacionada con el margen de contribución variable. Cuanto menor sea, mayor será la divergencia cuando se recompensan los ingresos en función de lo que es bueno para el vendedor y lo que es bueno para la empresa.

No se trata únicamente de una teoría. A medida que las empresas han pasado a negociar más sus precios, han adoptado este método en mercados tan diversos como los equipos de oficinas, los servicios de investigación de mercados, y las ventas puerta a puerta. Aunque un pequeño porcentaje de vendedores no puede hacer la transición a la venta de valor y a la remuneración en función de los beneficios, la mayoría lo acepta con entusiasmo. Los directivos, sin embargo, deben prepararse para las consecuencias, puesto que las quejas de los vendedores sobre la competitividad de la empresa no van a remitir. Al contrario, los vendedores que se quejaban antes de los elevados precios de la empresa empezarán a quejarse de la lentitud en las entregas, de los defectos de calidad, de la falta de cualidades innovadoras en el producto, y de la necesidad de un mayor apoyo a las ventas para demostrar el valor. En definitiva, puesto que los vendedores no pueden vender un valor inexistente, se convierten en fuertes defensores de todos los pasos que realzan el valor que ofrece la organización.

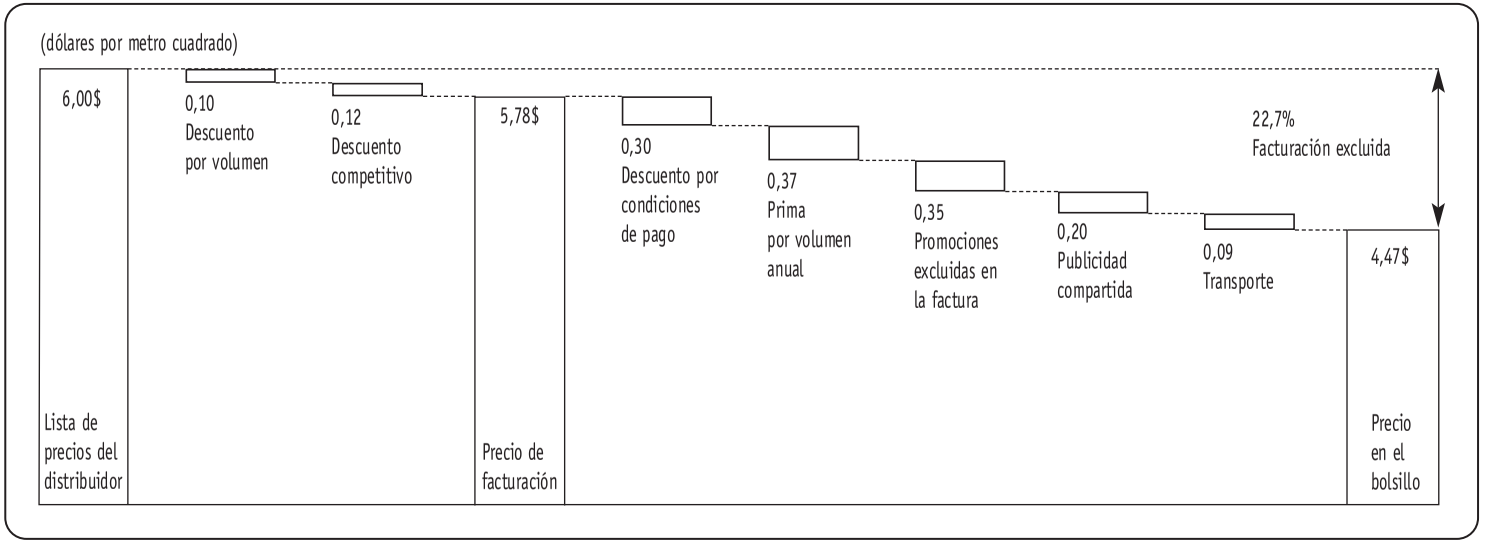
Cuando se han alineado los incentivos de las ventas, los vendedores empiezan a demandar todo lo que necesitan para tener éxito. El éxito de la fijación de precios y de las ventas en función del valor requieren una inversión directa para comprender el valor ofrecido a los compradores. No es razonable esperar que cada vendedor individual realice esa inversión; el esfuerzo debe estar centralizado, y hay que repartir los costes. Los resultados tienen que ser transformados en herramientas de ventas en función del valor, que reflejen los fundamentos económicos de las decisiones de compra. Los vendedores tienen derecho a esperar formación de ventas específicas para cada producto, que se centren no sólo en los principios de las ventas en función del valor, sino en cómo se utilizan herramientas específicas de cada segmento para medir y mostrar el valor a los clientes.

Medición del "precio en el bolsillo"

Una razón frecuente por la que las empresas no consiguen remunerar a los vendedores en función de la rentabilidad es que no disponen de sistemas contables que reflejen con precisión los costes de las ventas. En un artículo clásico que se suele citar, dos asesores de McKinsey demostraron que bastaba con gestionar adecuadamente los diversos descuentos para mejorar en gran medida la rentabilidad de la empresa[3]. El Cuadro 8-3 ilustra esta cuestión. Aunque la empresa puede estimar la rentabilidad de cada cuenta utilizando el precio oficial o el precio de la factura, a menudo existen otras muchas fuentes de "filtración" de los beneficios durante el proceso. El "precio en el bolsillo", o el ingreso que de hecho se obtiene cuando se han tenido en cuenta todos los descuentos, suele ser muy inferior. Además, y más importante aún, la cuantía de la "filtración" puede ser muy pequeña, o absurdamente elevada. En un caso concreto, una empresa que analizó sus precios en el bolsillo descubrió que las ventas a una pequeña proporción de sus clientes tenían unas "filtraciones" totales que superaban, de hecho, al precio oficial. Además de la comisión del vendedor, estaba el incentivo por volumen al minorista, la comisión para el

CUADRO 8-3

La catarata del precio en el bolsillo



Reproducido con autorización de *Harvard Business Review*. (Cuadro 2) de "Managing Price, Gaining Profit", por Michael Marn y Robert Rosiello, número de septiembre-octubre de 1992. Copyright © 1992 de Harvard Business School Publishing Corporation; todos los derechos reservados.

grupo de compras al que pertenecía el minorista, el incentivo a la publicidad compartida, un incentivo con forma de descuento para el distribuidor que mantenía los inventarios, un descuento por rapidez en el pago para el distribuidor, un cupón de descuento para el cliente final, y diversos honorarios por la gestión de los cupones.

En muchos mercados empresariales, el vendedor es el instrumento utilizado para negociar estas "filtraciones". Los acuerdos por los que se permite que el comprador pague más tarde, que haga pedidos pequeños, o que obtenga servicios adicionales sin coste alguno, se suman. El resultado puede ser una variación mucho mayor entre el precio en el bolsillo y el precio reflejado en la factura. Además, puesto que estas condiciones suelen estar menos controladas que los descuentos explícitos en el precio, tienden a crecer. Esto no significa que haya que suprimir estos descuentos. Suelen constituir incentivos valiosos que pueden ser eficaces para esconder los descuentos manteniendo la apariencia de una integridad de los precios. El peligro consiste en no gestionarlos. Si la remuneración de los vendedores y los directivos está relacionada con la rentabilidad de los "precios en el bolsillo", y no con la de los precios oficiales o los reflejados en la factura, tendrán mucho cuidado en valorar cuándo vale la pena ofrecer esos descuentos en función de sus costes.

Resumen

No se puede obtener la recompensa justificada por productos y servicios superiores o por la mayor disponibilidad automáticamente. Es necesario gestionar de forma activa el proceso para comprender, comunicar y capturar el valor. La desventaja del vendedor en la negociación de los precios puede deberse a que el agente de compras no es honrado, o simplemente a que el comprador no comprende mejor que el vendedor el auténtico valor del producto que compra. En ambos casos, cuando se comprende el valor del producto y se comunica a los compradores, se crean compradores que saben cuál es el valor que les ofrecemos, y que saben que nosotros también lo sabemos. El resultado neto es que la negociación del precio está más igualada, y es mucho más rentable.

Este capítulo se ha centrado en tres cuestiones que surgen cuando se aplica una estrategia de fijación de precios mediante la negociación directa con los clientes. En primer lugar, describimos los problemas a largo plazo que crean las empresas cuando permiten que los clientes negocien los precios, y explicamos cómo se pueden utilizar las políticas de precios fijos para limitar los daños. Los directivos suelen creer que las políticas de precios fijos no funcionan en sus mercados. Sin embargo, cuando comprenden que las políticas de precios fijos no tienen por qué ser políticas de un precio único, la mayoría de las empresas desarrolla políticas de fijación de precios en función de los segmentos para cobrar precios distintos sin minar las relaciones entre precio y valor. En segundo lugar, desarrollamos estrategias para vender a los compradores de precios, a los compradores leales, y a los compradores de valor. Finalmente, describimos los incentivos a las ventas y los mecanismos para hacer un seguimiento de las cuentas que sirven para motivar y respaldar a los vendedores para que promuevan las ventas de valor.

APÉNDICE 8A

Preparación de ofertas competitivas

Preparación de ofertas competitivas en un proceso de licitación

Las ofertas competitivas son una alternativa a la negociación para los compradores de precios. El comprador desarrolla las especificaciones y solicita precios. En algunos casos, como en el caso de ventas a gobiernos, no hay una oportunidad de vender "valor", por lo que el negocio se concede al que ofrece el precio más bajo. En otros casos, es posible hablar con los compradores y definir las características adicionales que hacen que nuestra oferta sea más atractiva a pesar de que el precio sea superior. La fijación de un precio para un pedido o un proyecto en una oferta competitiva refleja al comprador de precios por excelencia[4]. A menudo, requiere una enorme inversión por parte del proveedor que espera que su oferta consiga el *trabajo*. Puesto que las ofertas competitivas se suelen utilizar para proyectos muy grandes, el conseguir el contrato o perderlo puede tener unas consecuencias excepcionales sobre la salud financiera de la empresa, y en última instancia sobre su supervivencia.

En situaciones de licitaciones complejas, cada aspecto de la fijación de precios (los costes, la sensibilidad al precio, y la competencia) tiene cierto grado de incertidumbre. Ninguna empresa sabe con certeza absoluta qué se va a tener en cuenta y cuál va a ser el efecto sobre la estrategia final de fijación de precios. En algunos casos, el grado de incertidumbre es lo suficientemente reducido como para que se puedan hacer juicios de valor informales. Muchas empresas en industrias como la de la construcción, las telecomunicaciones, la informática y la integración de sistemas, participan en licitaciones complejas a largo plazo. Los juicios de valor no ofrecen a estas empresas las soluciones adecuadas para desarrollar una estrategia de fijación de precios, lo que hace que la fijación de precios en situaciones de ofertas competitivas para una licitación sea muy arriesgada. Por tanto, las empresas que presentan ofertas competitivas quieren utilizar técnicas más cuantitativas para asegurarse de que toman las mejores decisiones posibles.

Análisis cuantitativo

El análisis cuantitativo no aporta nuevos datos al problema de la oferta competitiva en una licitación. En cambio, ayuda a los directivos a analizar las implicaciones de los datos. Los intentos de hacer juicios de valor sin ningún respaldo para fijar los precios, cuando hay múltiples fuentes de incertidumbre, serán probablemente infructuosos, si no imposibles, puesto que es necesario que los directivos analicen simultáneamente más factores de lo que es humanamente posible. Por tanto, los directivos suelen ignorar los datos que podrían mejorar sus decisiones. El análisis cuantitativo de la oferta permite a los directivos analizar el problema en tramos más manejables, que se pueden combinar y revisar. Ade-

más, obliga al directivo a utilizar otras fuentes de valoración, lo que facilita la evaluación de las posibilidades de intercambiar riesgo por rentabilidad. Finalmente, puesto que el análisis cuantitativo exige que se documente la decisión, se ayuda a los directivos a aprender de sus experiencias anteriores.

El Cuadro 8A-1 ilustra el análisis cuantitativo de una oferta competitiva. Tras hacer una lista con las posibles ofertas que puede hacer, la empresa calcula la contribución al beneficio de cada oferta[5]. A continuación, la empresa hace una lista con la probabilidad subjetiva de conseguir la licitación dada cada oferta, y multiplica esa probabilidad por la contribución al beneficio que conseguiría si se acepta la oferta. La última columna muestra el valor esperado resultante de cada oferta.

La oferta con el mayor valor esperado (en este caso, la oferta de 38 millones de dólares) es la mejor elección para las empresas con muchas oportunidades. Otras pueden querer analizar la posibilidad de hacer concesiones en la obtención del mayor beneficio esperado frente a la seguridad de obtener una contribución al margen suficiente para evitar importantes dificultades financieras. El papel del análisis en este último caso consiste en identificar esta posibilidad de intercambio. ¿Cuánto beneficio esperado se puede sacrificar a cambio de aumentar la probabilidad de la concesión?

Aunque en teoría es sencillo, realizar ofertas competitivas en una licitación es bastante difícil en la práctica, puesto que ni la contribución al beneficio ni la probabilidad de éxito pueden estimarse con facilidad. Los costes adicionales de lograr la concesión varían significativamente en función de la cantidad de contratos que ya haya logrado la empresa. Si una empresa tiene exceso de capacidad, la contribución de lograr la concesión puede ser bastante grande, puesto que muchos costes están hundidos. Sin embargo, si para hacer el trabajo es necesario añadir capacidad o retrasar, con muchos costes, otros trabajos, los costes adicionales serán elevados, y la contribución al margen relativamente reducida. Asimismo, el que presenta una oferta tiene que analizar el coste de oportunidad de comprometer la capacidad demasiado pronto. Una oferta suficientemente baja que permita conseguir contratos enseguida puede impedirnos acudir a una licitación para trabajos más lucrativos.

CUADRO 8A-1

Valor esperado de distintas ofertas competitivas

*Cuantía en dinero**	*Contribución al beneficio**	*Probabilidad de éxito*	*Valor esperado*
40	12	0,24	2,9
39	11	0,32	3,5
38	10	0,44	4,4
37	9	0,47	4,2

Nota: El valor esperado de una oferta (columna 4) representa la contribución al margen (columna 2) multiplicada por la probabilidad de éxito (columna 3).

* Las cifras se muestran en millones de dólares.

Todavía más difícil es calcular la probabilidad de que una determinada oferta sea seleccionada. Normalmente, la asignación de probabilidades es una mezcla de investigación y juicios de valor. Cuanto más sepa la empresa sobre el comportamiento anterior de las licitaciones en la industria y de la actual situación de la misma, más posibilidades tiene de hacer una oferta que pueda ser seleccionada. Existen dos métodos para estimar la probabilidad de éxito de una oferta: el planteamiento del oponente medio y el planteamiento del oponente específico[6]. La elección de una de ellas dependerá de la cantidad de información disponible.

Probabilidad de éxito

Planteamiento del oponente medio

El planteamiento del oponente medio se utiliza para determinar la probabilidad de éxito cuando una empresa tiene pocos conocimientos sobre ofertas competitivas u ofertas anteriores de ninguno de sus competidores. El planteamiento considera que todos los competidores presentan ofertas igualmente agresivas. La empresa que utiliza este planteamiento parte del análisis del comportamiento anterior. Primero, recopila toda la información que pueda sobre ofertas de licitaciones anteriores para un trabajo similar al actual. A continuación, para facilitar la comparación de las distintas ofertas, expresa cada oferta como una ratio: el precio de la oferta dividido por el coste estimado del trabajo por parte de la propia empresa. Si la empresa estima que el coste del trabajo asciende a 5 millones de dólares, una oferta por 6 millones de dólares quedará expresada como 1,2 (6/5), y la oferta ganadora (con pérdidas), de 4,5 millones de dólares, aparecerá expresada como 0,95 (4,5/5). Después de hacer este cálculo para el mayor número de trabajos posibles, la empresa calcula el porcentaje de veces que las ofertas de los competidores han sido superiores a un determinado valor de la ratio, de la siguiente manera:

Ratio de las ofertas	Ofertas competitivas que superan la ratio de las ofertas (%)
0,95	100
1,00	98
1,05	92
1,10	80
1,15	67
1,20	55
1,25	42
1,30	20
1,35	8

Si la dirección no dispone de más información, la empresa puede utilizar las frecuencias históricas de las ofertas como probabilidades de hacer una oferta menor a cualquier competidor. Para una ratio determinada R, denominamos la probabilidad (P) de hacer una oferta inferior a la de cualquier competidor determinado como $P(R)$, es decir, $P \times R$. En la práctica, la dirección suele disponer de información adicional sobre las diferencias entre ofertas actuales y ofertas anteriores, que utiliza para realizar ajustes subjetivos de las frecuencias his-

tóricas de las ofertas, antes de considerarlas como probabilidades de la oferta actual. Por ejemplo, si la industria está operando actualmente a niveles de capacidad superiores a los del pasado, la dirección asigna probabilidades subjetivas algo superiores a las frecuencias históricas. Por otra parte, si el trabajo es particularmente atractivo por los contratos adicionales que se podrían obtener si fuera seleccionada la oferta, la dirección puede esperar que los competidores efectúen ofertas inferiores a las normales. En este último caso, la dirección asignará probabilidades subjetivas algo inferiores a las frecuencias históricas.

Para calcular la probabilidad de conseguir un determinado trabajo, la dirección debe analizar a continuación el número de competidores en la licitación. Cuantos más competidores haya, menor es la probabilidad de que una determinada oferta sea seleccionada. Puesto que el planteamiento del oponente medio supone que la dirección no puede diferenciar a sus competidores, la probabilidad de hacer una oferta inferior a cada uno de ellos es la misma. Por tanto, si el número de oferentes es N, la probabilidad de conseguir el trabajo para cualquier ratio de oferta es $P_{\text{ganar}}(R)$; por tanto:

$$P_{\text{ganar}}R = P(R)^N$$

Si las frecuencias históricas mostradas antes son iguales a las probabilidades subjetivas de hacer una oferta inferior a las de los competidores, la probabilidad de ganar frente a dos competidores medios con una ratio de oferta de 1,1 es:

$$P_{\text{ganar}}(1{,}1) = 0{,}80^2 = 0{,}64, \text{ o } 64\%$$

El Cuadro 8A-2 ilustra la probabilidad de ganar según cada ratio, dados dos, cuatro, o seis oponentes.

A menudo, los licitadores no saben cuántos competidores va a haber en la licitación, lo que aumenta aún más la incertidumbre del problema. La dirección debe formular pro-

CUADRO 8A-2

Cálculo de la P_{ganar} utilizando el planteamiento del oponente medio

Ratio de las ofertas	*Ofertas competitivas que superan la ratio de las ofertas (%)*	*Probabilidad de ganar la licitación*		
		2 oponentes	*4 oponentes*	*6 oponentes*
0,95	100%	1,000	1,000	1,000
1,00	98	0,964	0,922	0,866
1,05	92	0,846	0,716	0,606
1,10	80	0,640	0,410	0,262
1,15	67	0,449	0,202	0,090
1,20	55	0,302	0,092	0,028
1,25	42	0,176	0,031	0,005
1,30	20	0,040	0,002	*
1,35	8	0,006	*	*

* El asterisco representa una probabilidad inferior a 0,001.

babilidades subjetivas sobre el número de competidores esperados. A continuación, utilizará esas probabilidades subjetivas para ponderar los distintos cálculos de P_{ganar} en función del distinto número de competidores. Por ejemplo, si las probabilidades subjetivas que asume la dirección sobre el número de competidores son:

2 licitadores más: 0,5

3 licitadores más: 0,4

4 licitadores más: 0,1

la probabilidad de conseguir el trabajo con una ratio de 1,1 en el ejemplo anterior es la siguiente[7]:

$$P_{\text{ganar}}(1{,}1) = (0{,}5 \times 0{,}80^2) + (0{,}4 \times 0{,}80^3) + (0{,}1 \times 0{,}80^4) = 0{,}565, \text{ o } 56{,}5\%$$

Planteamiento del oponente específico

El planteamiento del oponente medio para determinar las probabilidades de éxito sólo es adecuado cuando la empresa sabe poco sobre sus competidores particulares. Sin embargo, normalmente la empresa sabe quiénes son sus competidores y sus distintas motivaciones. Cuando se acude a una licitación del Gobierno, por ejemplo, los licitadores potenciales deben hacer constar, con meses de antelación, su intención de presentar sus ofertas; la lista de las empresas que van a presentarse a la licitación está disponible para todos los competidores. Cuando se hacen ofertas para proyectos de construcción especializados, como grandes centrales hidroeléctricas, el número de licitadores cualificados es tan pequeño que las ofertas se hacen siempre frente a los mismos tres o cuatro competidores. Cuando la empresa sabe quiénes van a ser sus competidores, y su comportamiento anterior en las licitaciones, el *planteamiento del oponente específico* puede ayudar a presentar mejores ofertas.

El planteamiento del oponente específico es muy parecido, al principio, al planteamiento del oponente medio, con un análisis del comportamiento histórico de los competidores. Sin embargo, el comportamiento de cada competidor se analiza de forma independiente. Por ejemplo, si tanto el oponente A como el oponente B son licitadores habituales, la empresa que utiliza este planteamiento los separará de los demás competidores cuando intente estimar las probabilidades de hacer una oferta inferior. Para cada ratio de oferta *R*, calculará el número de veces que la oferta de cada competidor ha superado *R*. Si otros licitadores, denominados *oponentes periféricos,* también están pujando, se les trata como un grupo independiente con el que se utiliza el planteamiento del oponente medio. El análisis del comportamiento histórico sería algo parecido al Cuadro 8A-3.

Al igual que en el planteamiento del oponente medio, la empresa utiliza cualquier información sobre las diferencias entre esta oferta y ofertas anteriores, para ajustar las frecuencias históricas antes de utilizarlas como probabilidades de hacer una oferta inferior a las de los competidores en esta licitación. Además, ajustará las frecuencias históricas de cada oponente específico en función de toda la información que posea sobre esa empresa. Por ejemplo, si el oponente A ha nombrado recientemente a un nuevo presidente, que ha anunciado que los objetivos de la empresa incluyen un aumento sustancial de la cuota de mercado, se puede esperar que la probabilidad de que la oferta de B sea superior a

CUADRO 8A-3

Análisis de las frecuencias históricas de las ofertas: el planteamiento del oponente específico

Ofertas competitivas de los oponentes que superan el ratio de oferta (%)

Ratio	*Oponente A*	*Oponente B*	*Oponentes periféricos*
0,95	100%	100%	98%
1,00	98	100	95
1,05	90	95	85
1,10	80	78	70
1,15	70	65	58
1,20	55	60	40
1,25	47	55	33
1,30	30	46	20
1,35	24	33	11

cualquier ratio será inferior. Igualmente, si el oponente A acaba de conseguir un importante contrato que utiliza gran parte de su capacidad, se puede esperar que la probabilidad de que la oferta de A sea superior a cualquier ratio será mayor.

La probabilidad de éxito, P_{ganar}, es la probabilidad de presentar una oferta inferior a las de los oponentes específicos y a las de los oponentes periféricos. Sea $P_{\text{A}}(R)$ y $P_{\text{B}}(R)$ la probabilidad de hacer una oferta inferior a las de los oponentes A y B, respectivamente, y sea $P_{\text{O}}(R)$ la probabilidad de presentar una oferta inferior a las de los oponentes periféricos para cualquier ratio R. Si el trabajo actual implica hacer ofertas frente a los oponentes A y B, además de frente a N oponentes periféricos, la probabilidad de conseguir el contrato para cualquier ratio R es la siguiente:

$$P_{\text{ganar}}(R) = P_{\text{A}}(R) \times P_{\text{B}}(R) \times P_{\text{O}}(R)^{\text{N}}$$

Si las frecuencias históricas del Cuadro 8A-3 se utilizan sin ajustar las probabilidades, la probabilidad de conseguir el contrato, con una ratio de 1,2, cuando se compite con los oponentes A y B y con dos oponentes periféricos, será:

$$P_{\text{ganar}}(1{,}2) = 0{,}55 \times 0{,}60 \times 0{,}40^2 = 0{,}053, \text{ o } 5{,}3\%$$

Si la dirección no sabe con certeza si los oponentes A y B van a presentar ofertas, ponderará las ofertas de los oponentes específicos con la probabilidad subjetiva de que se presenten al concurso. Si la empresa no está segura del número de oponentes periféricos que se van a presentar, ponderará el cálculo de la forma que se mostraba en el planteamiento del oponente medio.

La maldición del ganador

Las ofertas competitivas son conocidas porque el que gana el concurso pierde dinero[8]. De hecho, la investigación ha demostrado que incluso los licitadores que utilizan modelos so-

fisticados y técnicas formalizadas suelen perder dinero[9]. La razón es la maldición del ganador. Para entender esta maldición, imagine primero que es uno de los dos licitadores, y que gana el concurso con el precio más bajo. Probablemente esté bastante contento. Ahora imagine que es usted uno de entre diez postores, y que cree que sus competidores son empresarios sofisticados que saben cómo ganar el concurso. De nuevo, gana. ¿Sigue estando contento? ¿Qué significa que su oferta sea inferior a la de otros nueve empresarios que conocen su trabajo? Tal vez signifique que estaba dispuesto a conseguir menos beneficios con el contrato. Por otra parte, también podría significar que ha subestimado los costes de realizar el trabajo.

Cuántos más licitadores hay, más probabilidades hay de perder dinero si se consigue el contrato, *incluso si en general ha estimado correctamente los costes, y tanto usted como sus competidores han presentado ofertas que incluyen un margen de beneficios razonable*. La razón es que los contratos que consigue no representan una muestra aleatoria de las ofertas que presenta. Es mucho más probable que consiga los contratos en los que ha subestimado los costes, y es improbable que consiga contratos en los que ha sobreestimado los costes. Por tanto, la rentabilidad esperada de un contrato, *condicionada al hecho de que lo ha conseguido*, es mucho menor que la rentabilidad esperada antes de conseguir el contrato. La diferencia entre la probabilidad condicionada y la no condicionada aumenta con el número de competidores contra los que hay que pujar.

La única solución a este problema consiste en formalizar el principio de "participación selectiva" descrito anteriormente. Para ello, se suma un "factor de ajuste" a cada oferta, para reflejar una estimación de la probabilidad de haber subestimado los costes si se consigue el contrato. No hace falta decir que la adición de este factor reducirá el número de contratos que consiga, pero garantizará que no se arrepentirá de haberlos conseguido.

Notas

[1] Thomas V. Bonoma, "Major Sales: Who Really Does the Buying?", *Harvard Business Review* (mayo-junio de 1982), págs. 111-119.

[2] Stratford Sherman, "How to Prosper in the Value Decade", *Fortune,* 30 de noviembre de 1992, págs. 91-103.

[3] Michael Marn y Robert Rosiello, "Managing Price, Gaining Profit", *Harvard Business Review* (septiembre-octubre 1992), págs. 84-93.

[4] Véase *In re Minolta Camera Products Litigation,* 668 F.Supp. *456* (D.Md. 1987). Otros casos relevantes son los de: Panasonic, *In re Panasonic Consumer Electronics Antitrust Litigation,* No. 89-CV 0368 (SWK) (S.D.N.Y. archivado el 18 de enero de 1989) (se acusaba a Panasonic de establecer y obligar a fijar un precio mínimo por sus bienes; el acuerdo estableció que se devolvieran hasta 16 millones de dólares a 600.000 compradores); Mitsubishi Electronics, *Maryland ex rel Curran vs. Mitsubishi Electronics of America,* Civ. No. S-91-815 (D.Md. archivado el 27 de marzo de 1991) (se alegaba que Mitsubishi intentaba fijar precios de reventa para todos sus productos; se dijo a los concesionarios que si no mantenían esos precios, perderían la concesión; el acuerdo exigió que Mitsubishi devolviera 7,95 millones de dólares a los clientes que habían comprado determinados artículos durante 1988); y Nintendo, *Nebraska vs. Nintendo of Am., Inc.,* No. 91-CV 2498 (RWS) (S.D.N.Y. archivado el 10 de abril de 1991) (se acusaba a Nintendo de conspiración para

mantener sus precios; el acuerdo estableció que los clientes recibirían un cupón por importe de 5 dólares). El análisis anterior parte de *ABA Antitrust Section, Antitrust Law Developments,* 3ª ed. (1992), págs. 610-611.

[5] Aunque esta revisión se centra en las limitaciones legales de la fijación de precios, la legislación antitrust también prohibe otras prácticas empresariales (por ejemplo, las fusiones en contra de la competencia).

[6] Citado en A. D. Neale y D. G. Goyder, *Antitrust Laws of the United States,* 3ª ed. (Cambridge: University of Cambridge, 1980), pág. 15.

[7] Las leyes Webb-Pomerene Act de 1918, y Export Trading Company Act de 1982, ofrecen una importante protección contra los acuerdos entre rivales directos en el comercio de exportación.

[8] Como señaló posteriormente la Corte Suprema, "el Congreso no pretendía que el texto de la ley Sherman Act definiera totalmente el significado del estatuto o su aplicación a situaciones concretas. La historia legislativa deja perfectamente claro que se espera que los tribunales den forma al mandato genérico del estatuto ...", *National Society of Professional Engineers* v. *United States,* 98 S.Ct. 1355 (1978).

[9] *United States* v. *Northern Securities [*A *Railway* case], 193 U.S. 197 (1904).

CAPÍTULO

9

Fijación de precios por segmentos del mercado

Tácticas para separar los mercados

La *segmentación del mercado* es la división de los compradores en distintos subgrupos, o segmentos, que permiten a la empresa particularizar los programas de marketing de forma más adecuada en función de los compradores de cada segmento. La segmentación es importante para cualquier faceta del marketing, pero sobre todo para la fijación de precios. Hemos visto que la estrategia de fijación de precios depende de los costes, la sensibilidad al precio, y la competencia. Normalmente, uno o más de estos factores variará de forma significativa en función del segmento del mercado. Cuando es así, la estrategia de fijación de un único precio para todas las ventas es un compromiso imperfecto. Con la fijación de precios por segmentos, la dirección minimiza la necesidad de alcanzar un compromiso. Se puede cobrar un precio superior a los clientes que son relativamente insensibles al precio, a los que cuesta servir, o a los que están mal atendidos por los competidores, mientras que el precio será inferior para los clientes relativamente sensibles al precio, a los que no cuesta mucho atender, o a los que están bien atendidos por los competidores. Así, tanto las ventas como la rentabilidad mejorarán.

Para ilustrar las ventajas de la fijación de precios por segmentos, suponga que el proveedor ha identificado cinco segmentos distintos, todos ellos con compradores que están dispuestos a pagar un precio distinto por las ventajas que ven en la compra de un producto o servicio (véase el Cuadro 9-1). El segmento 1 tiene unas ventas potenciales de 50.000 unidades, y está dispuesto a pagar 20 dólares por el producto de la empresa. El segmento 2 tiene unas ventas potenciales de 150.000, y está dispuesto a pagar 15 dólares, etc. ¿Qué precio debe fijar la empresa? La respuesta correcta es, en principio, aquel precio que maximice la contribución al beneficio. Si calcula la contribución al beneficio de cada uno de los cinco precios, suponiendo un coste variable de 5 dólares por unidad, el precio único que permite obtener la máxima contribución (2.750$) es 10 dólares.

Existen, sin embargo, dos inconvenientes evidentes en esta estrategia de un único precio. Primero, la empresa está, claramente, dejándose demasiado dinero encima de la mesa en el caso de muchos compradores que están dispuestos a pagar más: los que están

CUADRO 9-1

Las ventajas de la segmentación de precios

	A	*B*	*C*	*D*	*E*	*Total*
Precios viables	20$	15$	10$	8$	6$	
Potencial de ventas del segmento (miles)	50	150	350	250	200	1.000
Porcentaje del mercado	5	15	35	25	20	100
Contribución (miles) con:						
1 precio	250$	750$	1.750$	0	0	**2.750$**
10$						
2 precios	500$	1.500$	1.050$	750$	0	**3.800$**
15$,8$						
5 precios	750$	1.000$	1.750$	750$	200$	**4.950$**
20$,15$,						
10$,8$,6$						

Fuente: Richard Harmer, "Strategies for Segmented Pricing", The Pricing Institute 6th Annual Conference (22-25 de marzo de 1993, Chicago).

dispuestos a pagar 20 y 15 dólares. Estos compradores pueden percibir un valor significativamente mayor en la compra de este producto, respecto a otros compradores. El exceso de valor que reciben los consumidores al pagar un precio inferior, cuando de hecho están dispuestos a pagar un precio mayor, se conoce en economía como "excedente del consumidor". La empresa estaría en una situación mejor si pudiera hacerse con parte de este excedente cobrando a estos compradores precios superiores.

El segundo problema de la estrategia de un precio único es que la empresa deja sin satisfacer a casi la mitad del mercado, cuando podría atenderlo a precios superiores a los 5 dólares de coste variable por unidad. En las industrias con costes fijos elevados, es muy tentador, y posiblemente muy rentable, atender a estos consumidores adicionales. Además, al ignorar a estos compradores, la empresa deja abierta una oportunidad para que los competidores de costes reducidos entren en el mercado y se constituyan en una presencia competidora. El dominio de Xerox del mercado de las fotocopiadoras se redujo cuando los competidores japoneses entraron, con fotocopiadoras baratas, en los mercados que Xerox había considerado demasiado marginales como para atenderlos. Cuando estos competidores consiguieron una clientela suficientemente importante como para establecer una red de servicios, fueron capaces de atacar los mercados de márgenes elevados de Xerox.

Por tanto, la regla de la fijación de precios por segmentos es la siguiente: es mejor atender a distintos segmentos del mercado con precios independientes, que atender a todo el mercado con un único precio. ¿A cuántos segmentos con distintos precios debe atender la empresa? Volviendo a nuestro ejemplo, el Cuadro 9-1 muestra que si la empresa establece dos precios para atender a dos segmentos generales (los compradores dispuestos a pagar 15 dólares o más, y los compradores dispuestos a pagar 8 dólares o más) podría aumentar

su contribución a los beneficios en un 40 por ciento. Pero si la empresa pudiera cobrar precios distintos a cada uno de los cinco segmentos del mercado, podría aumentar su contribución al beneficio en un 80 por ciento respecto a la estrategia del precio único.

Si fuera fácil cobrar distintos precios a los clientes en función del distinto valor percibido, todo el mundo lo haría. De hecho, los clientes a los que se les cobran precios superiores tienen todos los incentivos para querer minar la fijación de precios por segmentos, y suelen hacerlo. Los clientes a los que la dirección quisiera cobrar un precio superior no se identificarán como miembros de un segmento relativamente insensible al precio para ayudar al vendedor a cobrarles un precio superior. Al contrario, aprenderán a disfrazarse de consumidores a los que hay que cobrar un precio inferior. Los distribuidores también pueden socavar la estrategia de fijación de precios por segmentos. Si pueden descubrir cómo comprar el producto barato y venderlo a los segmentos que pagarán más, se harán con el beneficio de la fijación de precios por segmentos. Finalmente, algunas tácticas de fijación de precios por segmentos violan las disposiciones de las leyes federales estadounidenses contra los trusts[1] y las leyes de comercio europeas.

¿Cómo puede la empresa cobrar distintos precios por el mismo producto o servicio? La respuesta es la esencia misma de la fijación de precios por segmentos: la empresa no varía los precios para la misma oferta del producto, sino que varía de forma creativa la oferta, o los criterios para poder optar a la misma. Los distintos segmentos están dispuestos a pagar más o menos en función de su capacidad de pago, o del valor económico que reciben. Como se describió en el Capítulo 6, la mejor forma de conseguir que los distintos clientes paguen el valor que perciben, consiste en establecer una unidad de medida del precio que refleje las diferencias de valor. Por desgracia, en casi todas las industrias, incluso las unidades más viables son una aproximación que está lejos del ideal. Por consiguiente, las empresas también acuden a la creación de políticas de fijación de precios con "vallas", para separar a los clientes en segmentos en función de las distintas sensibilidades al precio[2].

Muchas empresas de servicios con inventarios muy perecederos, como las compañías aéreas, los hoteles, y las empresas de alquiler de vehículos, han aprendido a dominar el arte y la ciencia de la fijación de precios por segmentos. Crean vallas en función del momento de la compra (tarifas de reservas con antelación), lugar de la compra (directa, agente de viajes, o por Internet), identificación del comprador (descuentos AARP), y paquetes (descuentos por paquetes vacacionales). Describiremos nueve planteamientos genéricos de la fijación de precios por segmentos y los requisitos necesarios para que tengan éxito. El éxito de la fijación de precios por segmentos dependerá de la elección de un planteamiento genérico coherente con las circunstancias de la industria, y de la creación de unidades de medida del precio y de vallas, que reflejen una comprensión precisa del valor que se puede ofrecer a cada segmento de clientes.

Segmentación en función de la identificación del comprador

A veces, la fijación de precios distintos en los segmentos es fácil, porque los compradores de cada segmento tienen características evidentes que les diferencian. Los peluqueros co-

bran precios distintos por un corte de pelo largo o corto, porque el pelo largo suele ser más difícil de cortar. Cuando los peluqueros tienen exceso de capacidad, cortan el pelo de los niños con un descuento sustancial, porque muchos padres consideran que el corte de pelo casero de sus hijos es una alterativa aceptable a los caros cortes de peluquería. Para los peluqueros, la simple observación de sus clientes es la clave para fijar precios por segmentos.

Aunque la observación es el método más frecuente de segmentación, suele ser ineficaz o contraproducente. Demasiado a menudo, los vendedores creen ingenuamente que pueden segmentar el mercado respondiendo simplemente a los clientes que se quejan del precio. Por ejemplo, durante la década de 1980, cuando el exceso de capacidad inundaba la industria hotelera, algunas cadenas de hoteles de nivel medio, e incluso alto, ordenaron a sus agentes de reservas que ofrecieran a los consumidores la tarifa "normal" de la habitación. Si el cliente indicaba que el precio era demasiado elevado, tenían que informarle de los distintos criterios que tenía que cumplir para poder beneficiarse de un descuento (por ejemplo, pertenecer a un club AAA). Si el cliente seguía oponiéndose al precio, y el hotel estimaba que habría exceso de capacidad la noche solicitada, el agente de reservas utilizaba alguna excusa para ofrecer una tarifa aún más reducida en una de las habitaciones con descuento.

Aunque algunos hoteles siguen aplicando esta política, la mayoría ha aprendido la lección. Los clientes que se quejan no suelen ser los más sensibles al precio. Al contrario, son los viajantes de empresas que viajan frecuentemente los que han aprendido deprisa cual es el esquema de segmentación de los hoteles y a los que les encanta negociar. También les encanta vanagloriarse en el bar ante otros hombres de negocios, presumiendo de haber pagado una tarifa menor. Por el contrario, la gente que no se queja es, probablemente, la que viaja por placer y es más sensible al precio, pero no conoce el juego. Puesto que consideran que resulta embarazoso intentar ahorrar, no se quejarán del precio. Simplemente, pondrán alguna excusa por la que no pueden hacer la reserva de inmediato y llamarán a un hostal.

Todavía menos eficaz es la táctica de algunos vendedores que, en los mercados de empresa a empresa, hacen descuentos cuando sus clientes se quejan del precio. Los grandes clientes empresariales pueden permitirse contratar a agentes profesionales (conocidos como agentes de compras) que dominan el arte de actuar como clientes sensibles al precio, aunque no lo sean. Cuando existen limitaciones provenientes del departamento de ingeniería o de producción, que obligan a comprar a un determinado proveedor, todavía pueden utilizar otras ofertas para lograr descuentos. Los vendedores que no comprenden este juego terminan regalando innecesariamente un valor a estos grandes clientes. La segmentación eficaz de los precios exige definir los descuentos en función de indicadores más objetivos de la sensibilidad al precio que una mera queja.

Obtención de información

Son pocas las ocasiones en las que la identificación de los clientes en distintos segmentos resulta clara. Aun así, la dirección puede estructurar a veces una política de fijación de

precios que induzca a los compradores más sensibles al precio a ofrecer voluntariamente la información objetiva necesaria para segmentarlos, en función de los datos demográficos que identifican con claridad un segmento sensible al precio. Por ejemplo, los profesores y docentes del sector público son más sensibles al precio (debido a los efectos del coste compartido y del beneficio final) que otros profesionales semejantes de las empresas, pero son clientes muy deseables, porque pueden influir sobre otros compradores potenciales. Por tanto, las empresas de software ofrecerán importantes descuentos a los profesores y docentes siempre que presenten la documentación que demuestre su condición de docentes. Los teatros ofrecen descuentos a estudiantes que son más sensibles al precio, dadas sus menores rentas y sus alternativas de ocio en el campus. Los estudiantes muestran voluntariamente sus carnets de estudiante para demostrar que pertenecen a un segmento sensible al precio. Los miembros del segmento menos sensibles al precio se identifican a sí mismos al no mostrar el carnet. Las empresas que venden a otras empresas suelen ofrecer mayores descuentos a las organizaciones caritativas y sin ánimo de lucro que aportan documentación que demuestre su condición.

Incluso los colegios y las facultades cobran distintos precios por la misma educación en función de su estimación de la sensibilidad al precio de los estudiantes. Aunque los catálogos oficiales sólo ofrecen una lista de precios, no son los precios que paga la mayoría. Muchos estudiantes reciben descuentos sustanciales, denominados "becas de estudio", que obtienen al revelar información personal en los formularios de solicitud de ayudas financieras. Al evaluar la renta y activos de una familia, las facultadas establecen una tarifa para cada alumno que atrae a estudiantes al tiempo que maximiza las rentas de la facultad.

Otra forma de inducir a que los compradores se identifiquen consiste en utilizar cupones, una herramienta utilizada frecuentemente por los empresarios de bienes de consumo. Los cupones del vendedor ofrecen al comprador que busca gangas una forma de identificarse[3]. Los supermercados incluyen cupones en los anuncios de los periódicos, porque la gente que lee esos anuncios forma parte del segmento que compara los precios antes de decidir dónde va a comprar. Los productores de bienes embalados imprimen cupones directamente en los embalajes, esperando que sólo los compradores sensibles al precio se molestarán en recortarlos y utilizarlos en compras futuras. Los productores de pequeños electrodomésticos utilizan descuentos con el mismo fin, esperando que sólo los compradores más sensibles al precio se tomen la molestia de rellenar el formulario de descuento y enviarlo por correo[4].

Los empresarios de algunos mercados de bienes de consumo utilizan cupones con distintos descuentos para atraer a distintos segmentos de precios. Por ejemplo, los cupones con un descuento más importante se utilizan para atraer a los consumidores que cambian de marca, o a los usuarios que compran por primera vez. Los cupones con un descuento más modesto se suelen incluir dentro del embalaje del producto, para animar a los compradores a repetir la compra; estos consumidores que repiten la compra son menos sensibles al precio que los que cambian de marca, porque han experimentado las ventajas del producto. Sin embargo, se supone que la gente que utiliza los cupones es más sensible al precio que la gente que no se molesta en utilizarlos.

La clave para animar a los compradores de cualquier producto a revelar su sensibilidad al precio consiste, sencillamente, en fijar precios elevados y ofrecer descuentos a

cambio de una información o un comportamiento que demuestre una mayor sensibilidad al precio. Aquellos compradores a los que el vendedor quiere cobrar todo el precio no tienen que cooperar; quedan identificados mediante un simple proceso de eliminación. Los descuentos sobre los precios más elevados tienen la ventaja añadida de conseguir que el vendedor parezca comprensivo con el comprador sensible al precio. Los médicos utilizan este argumento para justificar los mayores precios que cobran a la gente con un seguro médico completo[5]. No cobran más a la gente que tiene un seguro, sino que cobran menos a la que no lo tiene. Por supuesto, todo depende de la perspectiva con la que se mire.

A menudo, la sensibilidad relativa de cada comprador no depende de nada que se pueda observar directamente, o de factores que el cliente comunique voluntariamente. Depende de la información que éste posea de las alternativas, y de los valores personales que asigne a los atributos distintivos de la oferta del vendedor[6]. En estos casos, la clasificación de los compradores por segmentos suele requerir disponer de un vendedor experto y con la formación adecuada para solicitar y evaluar la información necesaria para fijar precios por segmentos.

El precio de venta de un automóvil suele ser fijado por el vendedor, que evalúa la disponibilidad a pagar del comprador. Observe que el vendedor se toma un interés personal por el comprador, le pregunta cómo se gana la vida (capacidad de pago), cuánto tiempo lleva viviendo en su vecindario (conocimiento del mercado), qué tipo de coches ha comprado anteriormente (lealtad a una determinada marca), dónde vive (valor otorgado a la localización del concesionario), y si ha buscado, o está pensando buscar otros coches (conocimiento de las alternativas). Cuando se va a cerrar el trato, el vendedor experimentado tiene una idea bastante buena de la sensibilidad del comprador al precio del producto.

Puesto que el disponer de vendedores experimentados tiene un coste elevado, la fijación de precios realizada por los vendedores se limita a artículos que representan un gasto elevado, y es más frecuente en los mercados empresariales que en los mercados de consumo[7]. Los compradores industriales que hacen una compra por primera vez suelen pagar precios mayores, porque no están familiarizados con los proveedores alternativos. Su falta de experiencia con el producto hace que la evaluación de distintos proveedores sea muy difícil. Sin embargo, con el tiempo, los nuevos compradores descubren qué es importante para evaluar a los distintos proveedores. Los proveedores que compiten entre sí descubren que los nuevos compradores están utilizando el producto, y envían a sus vendedores para aumentar la concienciación sobre las alternativas. El sentimiento de obligación de los compradores hacia el primer vendedor se disipa tras repetidas compras. Los vendedores industriales tienen que detectar estos cambios, ajustando el precio para compensar la creciente sensibilidad al precio del comprador.

Segmentos en función de la localización de la compra

Si los clientes de un segmento del mercado hacen sus compras en otra localidad, pueden ser segmentados en función de la localización de la compra. Esta práctica es común para una amplia gama de productos, y se denomina “diferenciación geográfica”. Los dentistas, los ópticos, y otros profesionales, disponen, en ocasiones, de oficinas en distintos lugares

de una ciudad, con tarifas distintas en cada oficina que refleja las diferencias en la sensibilidad al precio de sus clientes. Muchos supermercados clasifican las tiendas en función de la intensidad de la competencia, y buscan márgenes inferiores en las localidades en las que la competencia es más intensa. Las estaciones de esquí cercanas a Denver utilizan la localidad de compra para segmentar las ventas de los forfaits. Los forfaits comprados a pie de pista cuestan entre 37 y 39 dólares, y son adquiridos por los esquiadores más ricos que se hospedan en los hoteles y viviendas a pie de pista. Los forfaits son más baratos (aproximadamente un 10 por ciento) en los hoteles de la cercana ciudad de Dillon, donde los esquiadores con menor poder adquisitivo se hospedan en hostales más baratos y alejados de las pistas. En Denver, los forfaits se compran en supermercados y estaciones de servicio con mayores descuentos (aproximadamente un 20 por ciento más barato). Estos descuentos atraen a los residentes, que conocen bien el mercado (incluyendo los lugares menos turísticos), y que suelen ser más sensibles al precio (debido a la proporción que representa el coste del forfait sobre el beneficio final).

La segmentación en función de la localidad se puede producir con bastante frecuencia en el marketing internacional. Deutsche Grammophon ha vendido históricamente sus discos hasta un 50 por ciento más caros en el mercado europeo que en el muy competitivo mercado estadounidense. Las acerías japonesas suelen ser acusadas de *dumping* cuando cobran menos a los consumidores estadounidenses que a los japoneses. Muchos fabricantes industriales tienen que cobrar menos a los chinos, que buscan gangas, que a los ricos jeques de Oriente Medio. Esta táctica funciona cuando los elevados costes de envío, y la necesidad de un servicio postventa, garantizan que los compradores de los países con precios reducidos no harán pedidos de bienes para volverlos a vender en los países en los que los precios son más elevados.

La segmentación de los precios en función de la distancia es muy común para muchos productos, y normalmente se realiza bajo la forma de un coste de envío o entrega añadido. Los clientes que están dispuestos a que se les envíe su pedido suelen ser menos sensibles al precio, porque prefieren evitar el coste de buscar alternativas locales, o porque tienen pocas alternativas locales disponibles. Además de los costes de envío normales, que ya están reflejados en los distintos precios para las distintas distancias, UPS también cobra un "coste de envío remoto" y un "coste de área ampliada" para los paquetes enviados a áreas remotas o de difícil acceso, y los clientes pagan estos gastos, puesto que no tienen otras alternativas para que les envíen el producto. Los clientes también perciben el mayor coste de enviar un producto a largas distancias, o a áreas remotas y, por tanto, consideran que es justo pagar más.

Una táctica relacionada con la anterior, utilizada a menudo para segmentar los mercados con el fin de fijar los precios de productos industriales voluminosos, como el acero y la madera, es la *absorción de portes*. La absorción de portes es un acuerdo del vendedor, consistente en asumir todos los costes de envío del producto, o parte de ellos. Esta táctica permite a los compradores que están más alejados del vendedor conseguir un descuento mayor. El objetivo es segmentar a los compradores para reflejar el atractivo de sus alternativas. Una acería de Pittsburgh, por ejemplo, puede alcanzar un acuerdo para cobrar a los compradores del Medio Oeste el coste de envío únicamente desde Chicago, aunque el producto se envíe, de hecho, desde Pittsburgh. Un comprador de Milwaukee

pagaría únicamente el transporte desde Chicago. El vendedor de Pittsburgh sólo recibe el precio que paga el comprador, menos la parte absorbida de los costes de envío. Así, el vendedor acepta obtener menos por el mismo producto de los compradores más alejados, que lo que cobra al comprador que es su vecino.

¿Por qué tendría que aceptar el vendedor absorber los portes en vez de emplear la práctica más común de vender con el precio FOB, que exige a los compradores que asuman todos los costes de los portes?[8] Por la competencia. Los compradores que pueden comprar a un proveedor local y asumir menos costes de envío recibirán un valor menor por un producto proveniente de un proveedor más distante. El proveedor de Pittsburgh que quiere superar la diferenciación negativa del valor asociada a su localización más lejana, absorbe el coste de los portes hasta la localización del competidor de Chicago. Esto permite al proveedor de Pittsburgh reducir el precio a los clientes más cercanos al competidor sin tener que reducir el precio de sus ventas locales. El competidor de Chicago aplica probablemente la misma táctica para ser más competitivo con los compradores residentes en Pittsburgh.

A medida que se reducen las barreras comerciales, sobre todo en Europa, pero también en Norteamérica, la segmentación en función de la localización será cada vez más difícil para los bienes que se pueden enviar con facilidad de una localidad a otra. Ya no será posible limitarse a cobrar menos por los bienes enviados a Atenas o Ciudad de México que por los que se envían a París o Nueva York. Los mayoristas se limitarán a comprar donde el producto sea más barato y lo "reenviarán" a donde sea más valorado. Además, las grandes empresas multinacionales pueden detectar rápidamente las diferencias de precios entre países, y comprar dónde sea más barato.

Por fortuna, las alternativas a la segmentación en función de la localización pueden, de hecho, mejorar la rentabilidad. Muchas empresas han utilizado la segmentación en función de la localización simplemente porque el comprador medio en Italia es más sensible al precio que el comprador medio en Alemania. Aún así, si se fijan los precios justo en "la media", hay muchas posibilidades de cometer costosos errores. Algunos italianos son bastante ricos, incluso según los estándares internacionales, mientras que algunos alemanes son bastante pobres y sensibles al precio. Así pues, un precio medio reducido en Italia es demasiado bajo para algunos clientes, lo que provoca pérdidas de beneficios de las personas que habrían pagado más, mientras que los precios elevados en Alemania son demasiado elevados, lo que provoca pérdidas de beneficios de aquellas personas que no comprarán el producto. Las empresas internacionales que se beneficiarán de la integración de lo que antes eran economías divididas serán aquéllas que adopten rápidamente estrategias de segmentación más sofisticadas, que les permitan ofrecer precios comunes entre países, al tiempo que segmentan a los compradores utilizando otros criterios.

Segmentación en función del momento de la compra

Cuando los clientes de los distintos segmentos del mercado compran en distintos momentos, se pueden segmentar en función del momento de la compra. Los teatros segmentan sus mercados ofreciendo sesiones matinales a precios reducidos, atrayendo así a los jubilados, estudiantes y desempleados sensibles al precio que pueden acudir con más

facilidad en ese horario. Los clientes consumidores menos sensibles al precio no tienen tanta facilidad para fijar los horarios o las fechas y aprovechar los precios reducidos de las sesiones matinales. De forma similar, los restaurantes suelen cobrar más a sus clientes de la noche, incluso si sirven fundamentalmente a los comensales de mediodía. Hay más sustitutos baratos para la hora de la comida que para la hora de la cena. Un Big Mac, o un bocadillo en un bar, constituyen un almuerzo aceptable, pero se considera un mal sustituto para una cena formal como parte de una salida nocturna.

Otro ejemplo de segmentación en función del momento de la compra es la fijación de precios por prioridades. Los nuevos productos se ofrecen a un precio sin descuento, o a veces con una prima sobre el precio sin descuento en caso de que la demanda sea excesiva. Con el tiempo, a medida que el producto pierde atractivo frente a otras alternativas más novedosas o más competitivas, los compradores confieren menos valor al producto, hasta que sólo están dispuestos a pagar una parte de su precio original por los productos sobrantes. Esta táctica es frecuente en la industria de la moda y en la del automóvil, donde los clientes con rentas elevadas y reducida sensibilidad al precio pagan una prima sobre el precio para los últimos modelos, y pueden elegir entre todos los tamaños y colores disponibles. Con el tiempo, a medida que los productos inventariados se van haciendo más antiguos y disminuye la disponibilidad de tamaños y colores, los precios se van reduciendo en rondas sucesivas de promociones para atraer a los compradores más sensibles al precio que están dispuestos a esperar la oportunidad de comprar una calidad elevada pero menos a la moda, y con una menor certeza de poder obtener su tamaño o color deseado.

La fijación de precios por prioridades también se utiliza en las compras empresariales. Una estrategia favorita de Intel consiste en introducir su semiconductor más avanzado a un precio con una prima, y después hacer descuentos en las líneas de semiconductores existentes. Los fabricantes de PC punteros, que producen y venden los PC más rápidos y avanzados a profesionales innovadores con una baja sensibilidad al precio, que pagan una prima por la última tecnología en los chips. Los compradores más sensibles al precio, que están dispuestos a aceptar una tecnología ligeramente obsoleta, suelen recibir modelos más antiguos con los semiconductores antiguos de Intel, a precios inferiores.

De forma parecida, la mayoría de las emisoras de radio y televisión cobran precios con una prima por su muy perecedero inventario de tiempo de publicidad, cobrando primas "preferentes". Los compradores sensibles al precio compran a precios reducidos a cambio de la posibilidad de que su anuncio sea sustituido. Cuando otros compradores menos sensibles al precio quieren poner su publicidad en un momento de máxima audiencia que ya ha sido vendido a un cliente que ha pagado una tarifa preferente más baja, se puede sustituir el anuncio de este primer cliente sensible al precio. Una táctica de los candidatos políticos consiste en comprar tiempo de publicidad en horario de máxima audiencia la víspera de la elección a la tarifa completa, asegurándose así de que tendrán la última y mejor oportunidad de comunicarse con los votantes.

Las ventas periódicas que ofrecen la misma mercancía a precios de descuento, también pueden utilizarse para segmentar los mercados. Esta táctica tiene más éxito en los mercados con una combinación de compradores esporádicos, que están relativamente poco familiarizados con el mercado, y compradores más habituales, que saben cuándo se producen las rebajas y planifican sus compras en función de aquéllas. Los fabricantes de muebles uti-

lizan esta táctica con las ventas de febrero y agosto, los meses en los que la mayoría de la gente no suele comprar mobiliario. Sin embargo, la gente que compra muebles de forma habitual, y que es más sensible al precio debido a los efectos del precio de referencia y del gasto total, sabe que tiene que planificar sus compras para que coincidan con estas rebajas.

Fijación de precios en función de la demanda pico

La segmentación en función del momento de la compra también es útil cuando el coste de atender a un comprador varía significativamente dependiendo de cuándo se realice la compra. Esta sensibilidad al tiempo se produce cuando la demanda varía en distintos momentos y el producto no es almacenable. Por ejemplo, las compañías aéreas tienen una mayor demanda de pasajes los lunes, jueves y viernes, que los demás días de la semana. La primera hora de la mañana y última de la tarde también tienen mayor demanda que el medio día y la tarde. Estas variaciones de la demanda son frecuentes en casi todas las industrias (automóviles, ropa) pero se suelen solventar almacenando el exceso de producción cuando la demanda es baja y vendiendo cuando la demanda supera la capacidad productiva. Sin embargo, una compañía aérea no puede almacenar el exceso de pasajes que tiene los martes para satisfacer la excepcional demanda de los viernes. Los pasajes que no se venden en el vuelo del martes se pierden, mientras que la capacidad de atender a pasajeros la tarde del viernes está limitada por la capacidad disponible en ese momento. Este mismo problema general afecta a hoteles y restaurantes, empresas de suministros eléctricos, empresas de telefonía de larga distancia, teatros, empresas de utilización compartida de PC, salones de belleza, puestos de peaje, y aparcamientos de pago. Al no poder pasar la oferta de sus productos de un momento a otro, su única opción consiste en gestionar la demanda. Una forma de conseguirlo es mediante la *fijación de precios en función de la demanda pico*[9].

El principio de la fijación de precios parte de nuestro análisis del Capítulo 2 sobre la diferenciación entre costes evitables y costes hundidos. Las industrias con problemas de demanda pico tienen dos tipos de costes distintos: los costes operativos y los costes de capacidad. Los costes operativos son directos y evitables, independientemente de si la demanda es pico o valle. El coste del combustible es un coste operativo para una empresa de suministro de electricidad, porque es un coste en el que se incurre únicamente para satisfacer la demanda. Por otra parte, los *costes de capacidad* son los costes de adquirir simultáneamente recursos, tanto para la demanda pico como para la demanda valle. El coste de construir capacidad de generación es un coste de capacidad, porque la empresa suministradora de energía no puede comprarlo únicamente para los días u horas en los que la demanda es mayor. Para tener capacidad disponible para los calurosos días de verano, la empresa tiene que pagar la capacidad para todo el año.

Fijación de precios para la demanda pico

La fijación de precios para la demanda pico suele ser bastante evidente. La capacidad sólo es adicional para el cambio de ventas durante los períodos pico. Por tanto, los costes de capacidad son relevantes únicamente para fijar los precios de las ventas de la demanda pico, cuando la reducción del precio para atender a más clientes exigiría añadir más capacidad, mientras que la elevación del precio para atender a menos clientes podría evitar a la em-

presa tener que desarrollar de nueva capacidad. Los costes de capacidad deben ser ignorados cuando se fijan las ventas de la demanda valle, puesto que el coste de la capacidad para satisfacer la demanda pico no es evitable. El margen de contribución porcentual de las ventas valle será, por tanto, mayor que el de las ventas pico. Normalmente, esto dará lugar a precios inferiores en los períodos valle que en los períodos pico[10].

La fijación de precios para la demanda pico no es siempre tan sencilla. Observe lo que ocurrió cuando el sistema telefónico de Bell decidió fijar, por primera vez, precios distintos para diferentes momentos del día. Bell observó primero que cuando cobraba el mismo precio para todas las llamadas, el número de llamadas era mayor durante el horario laboral y se reducía sustancialmente por la tarde y los fines de semana. Al concluir que el coste de la capacidad sólo era relevante para las llamadas realizadas durante la jornada laboral, la dirección decidió fijar precios que reflejaran todo el coste de la capacidad para las llamadas durante este período, al tiempo que fijaba precios para las tardes y los fines de semana que no reflejaban en absoluto el coste de la capacidad. El resultado fue que se produjo un incremento sustancial de las llamadas en horario nocturno y los fines de semana, un incremento tan importante que se hacían más llamadas durante los momentos valle, más baratos, que durante el período pico de la jornada laboral.

Bell se encontró con un problema clásico denominado *reversión del pico*. Evidentemente, cuando la cantidad de llamadas realizadas durante el período valle a precio reducido absorbe toda la capacidad, el coste de crear nueva capacidad es relevante para fijar los precios de esas llamadas. Si las llamadas en período valle tienen que asumir todo el coste de capacidad, o incluso una proporción igual, el período de llamadas pico volvería a revertirse, volviéndose a establecer un exceso de capacidad en horario nocturno y los fines de semana. Como descubrió rápidamente Bell, la solución al problema de la reversión del pico consiste en aumentar primero el precio valle reducido lo suficiente como para que el número de llamadas que desee hacer la gente en ese horario no supere la capacidad disponible. Al evaluar las decisiones futuras sobre cambios de precios o incrementos de capacidad, Bell tenía que analizar la contribución generada, tanto por las llamadas en período pico, como por las llamadas en período valle. Puesto que los precios en período pico eran superiores, contribuían más al coste de capacidad que las llamadas en período valle. Puesto que las llamadas en período valle seguían utilizando toda la capacidad, también contribuían en parte.

Los precios pico se fijan adecuadamente asignando el coste de capacidad al período de tiempo que lo requiere. La asignación de todo el coste de capacidad al período de demanda pico, y la fijación de precios en consonancia, son actuaciones adecuadas si las ventas en el período pico siguen siendo superiores a las ventas en el período valle. Cuando la fijación de precios inferiores en el período de demanda valle provoca que las ventas sean iguales o superiores a las de los momentos de demanda pico, habrá que concluir, lógicamente, que las ventas del período valle también justifican, en parte, la necesidad de aumentar la capacidad. En este caso, las ventas en período valle deben asumir parte del coste de capacidad[11].

Gestión del rendimiento

Una versión más sofisticada de la fijación de precios en función de la demanda pico, utilizada ampliamente en la actualidad por las compañías aéreas, los cruceros, y la industria

hotelera, es la *gestión del rendimiento*. A diferencia de la fijación de precios pico, o de la segmentación en función de los distintos costes de atender a los clientes, la gestión del rendimiento integra simultáneamente las diferencias de costes y de sensibilidad a los precios. No es difícil ver que la gestión del rendimiento constituye una importante oportunidad para aumentar la rentabilidad. Las compañías aéreas tienen una demanda pico los lunes por la mañana y los viernes por la tarde en muchas rutas, proveniente de los hombres de negocio, lo que les permite llenar los aviones a las tarifas máximas. Sin embargo, una demanda inferior con tarifas máximas dejaría asientos libres en momentos menos solicitados. En vez de rebajar el precio de todos los pasajes en ese momento, como sugeriría la simple fijación de precios en función de la demanda pico, las compañías aéreas sólo descuentan los pasajes que no pueden vender con la tarifa máxima.

Este "descuento selectivo" es una estrategia muy superior. Al fin y al cabo, los hombres de negocio que viajan durante la semana no valoran menos llegar a sus destinos que los que viajan los lunes o viernes. El problema de la compañía aérea es sencillamente que no hay suficientes hombres de negocio viajando entre semana como para llenar los aviones. Por tanto, no tiene sentido hacer descuentos a los hombres de negocio, puesto que la compañía aérea conseguiría pocas ventas adicionales, y dejaría muchos ingresos potenciales "sobre la mesa". La meta consiste en atraer nuevos segmentos cuando hay capacidad disponible, sin tocar los ingresos procedentes de los segmentos que seguirán volando a precios superiores. Esto lo consiguen ofreciendo tarifas para los "superahorradores", que sólo son atractivas para los segmentos de clientes sensibles al precio. A la mayoría de los hombres de negocios no les gusta el requisito de tener que quedarse el fin de semana ni las limitaciones para la cancelación incluidas en estas tarifas para los "superahorradores".

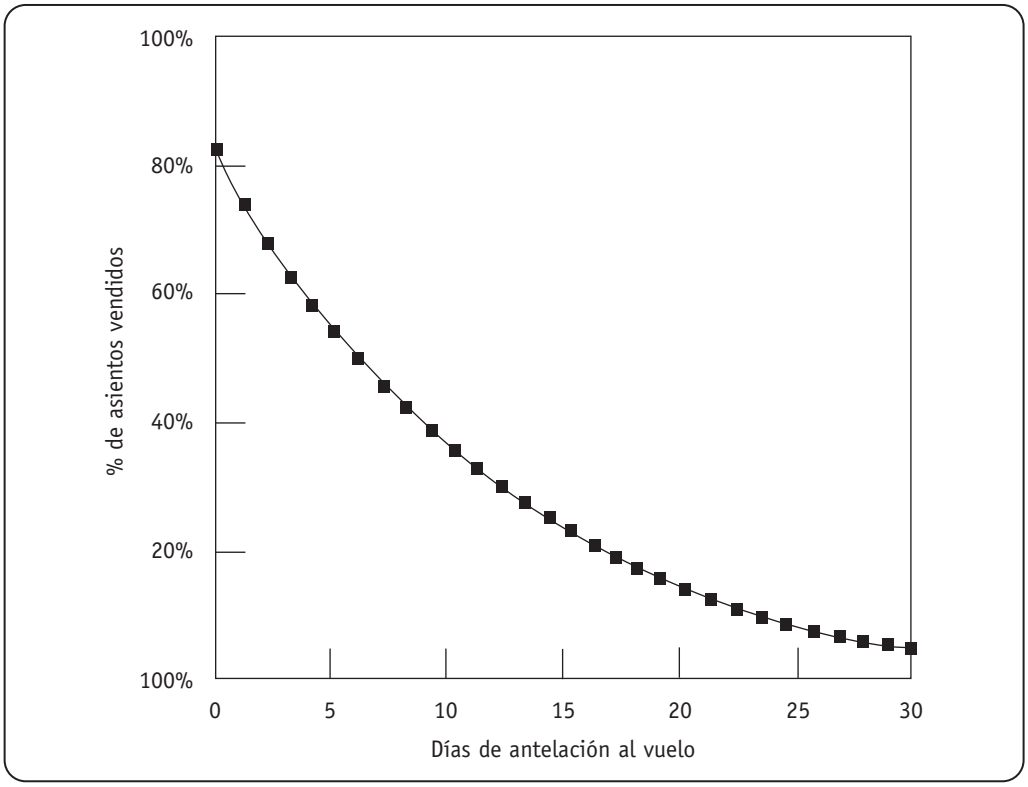
El objetivo de los sistemas de gestión del rendimiento es ayudar a los vendedores a determinar cuánta capacidad pueden vender a precios con descuento sin perjudicar su capacidad para atender a los clientes dispuestos a pagar el precio total. Esta tarea presenta un problema, porque normalmente no es posible vender primero a todos los clientes dispuestos a pagar todo el precio, y sólo después vender la capacidad restante a los clientes que quieren un descuento. En la industria de las compañías aéreas, por ejemplo, el patrón de compras normal es exactamente el opuesto. Los hombres de negocios no suelen querer reservar sus pasajes hasta poco antes del vuelo, incluso el mismo día, mientras que los que viajan por placer quieren reservar sus vacaciones con mucha antelación, y a un precio con descuento. ¿Cómo puede decidir una compañía aérea cuántos pasajes puede vender con semanas de antelación al vuelo, y reservar suficientes pasajes para atender a sus mejores clientes que pagan toda la tarifa?

Evidentemente, una forma consiste en hacer la media de las ventas anteriores para un vuelo determinado, y estimar cuántos pasajes van a comprar los hombres de negocios, para después vender pasajes con descuento para ocupar los demás asientos. Por desgracia, la media de las ventas anteriores sólo es un burdo indicador para el futuro. Daría como resultado importantes subestimaciones, y sobreestimaciones de los asientos disponibles para realizar ventas con descuento. Una forma mejor consiste en utilizar la experiencia anterior para trazar una "trayectoria histórica de reservas" para las ventas de pasajes con treinta días de antelación (véase el Cuadro 9-2). Si las ventas a hombres de negocio están por encima de las que suele haber reservadas con treinta días de antelación al vuelo, la

compañía aérea descuenta ese número de reservas de los pasajes con descuento. Si las ventas a hombres de negocios están por debajo de la trayectoria de reservas estimadas, la compañía aérea asigna más pasajes para vender con descuento. Cada día se revisa la estimación de ventas a hombres de negocios y el número de asientos disponibles para vender con descuento. Esta práctica explica por qué un turista puede descubrir que no hay asientos disponibles con descuento un día, pero que una semana después hay algunos disponibles. Al ajustar continuamente el número de pasajes disponibles para vender con descuento, las compañías aéreas pueden optimizar el "rendimiento" total que obtienen sobre la inversión en sus aviones, minimizando tanto la renuncia al número de pasajeros que pagarían la tarifa completa, como el número de asientos sin cubrir en un vuelo[12].

CUADRO 9-2

Trayectoria de reservas históricas para una ruta aérea



La fijación de precios en el túnel del Canal de la Mancha constituye una aplicación interesante de la fijación de precios por segmentos para un producto con una capacidad fija. El túnel del Canal transporta automóviles, y a sus ocupantes, por una tarifa fija (véanse las tarifas en el Cuadro 9-3) entre Londres, Inglaterra, y Calais, Francia. Esta fijación de precios por segmentos tiene la misma lógica económica que la fijación de precios de las

CUADRO 9-3

El Túnel del Canal

	El mismo día	*Lunes-jueves*	*Lunes-viernes*	*Martes-lunes*	*Viernes-lunes*	*Lunes-lunes*	*Viaje mensual*
Estándar	127£	127£	137£	137£	137£	227£	227£
Descuento	67	67	97	97	97	177	177

compañías aéreas (la gestión del rendimiento y la fijación de precios para reflejar el valor), pero la aplicación es, de alguna manera, distinta. Compare las tarifas estándar con las de descuento. Las tarifas estándar se aplican durante los períodos de demanda pico del día y la temporada. Si quiere atravesar el túnel a las dos de la madrugada, puede conseguir un descuento importante que refleja la disponibilidad de capacidad sin utilizar. El precio de descuento no es tan reducido (97 libras frente a 67 libras) para los viajes del fin de semana, cuando el viaje de vuelta es la noche del domingo o la mañana del lunes. La razón es que se trata de un período de demanda elevada.

La fijación de precios para distintos intervalos de viajes refleja las diferencias en la percepción de valor de los distintos tipos de clientes. Observe que los precios son superiores para estancias más largas de una semana a un mes, aunque para una compañía aérea, una estancia más larga suele asociarse a un descuento. ¿Puede explicar esta diferencia? Piense que es lo que diferencia un viaje por el Canal de un viaje entre Inglaterra y la Europa continental en coche o tren.

Al viajar por el Canal, el viajero tiene acceso a su coche durante el viaje. El valor de este acceso está relacionado directamente con la duración de la estancia. Si se va a Francia un día o dos, es relativamente barato utilizar el transporte público o alquilar un coche. Si se viaja durante una semana o más, el ahorro de coste asociado con tener coche propio es sustancial.

Segmentación en función de la cantidad adquirida

Cuando los clientes de los distintos segmentos compran distintas cantidades, a veces se puede segmentar fijando precios con descuentos por cantidad adquirida. Las tácticas de descuentos por cantidad adquirida son de cuatro tipos: descuentos por volumen, descuentos por pedido, descuentos por etapas, y precios dobles. Todas son habituales cuando existen diferencias de sensibilidades a los precios, costes, y competencia[13].

Descuentos por volumen

Los clientes que compran grandes volúmenes suelen ser más sensibles al precio. Tienen un mayor incentivo financiero para conocer todas las alternativas y negociar el mejor contrato posible. Además, el atractivo de vender a estos clientes suele aumentar la competencia. Suele ser menos costoso atender a los grandes compradores. Los costes de vender

y atender una cuenta no suelen crecer proporcionalmente con el volumen de la compra. En estos casos, el descuento por volumen constituye una táctica útil para fijar precios por segmentos.

Los descuentos por volumen son más frecuentes cuando se venden productos a clientes empresariales. Los productores de acero ofrecen a las empresas automovilísticas precios inferiores a los que ofrecen a otros compradores industriales. Lo hacen porque los fabricantes de automóviles utilizan volúmenes tan importantes que podrían gestionar sus propia acerías o enviar a negociadores por todo el mundo para conseguir mejores precios.

Los descuentos por volumen dependen de las compras totales de un cliente a lo largo de un mes o un año, y no de la cantidad adquirida en un momento dado. En algunas empresas, el descuento se calcula sobre el volumen de todas las compras; en otras, se calcula por producto o clase de productos. Por ejemplo, Xerox ofrece descuentos por volumen en función de las compras totales de fotocopiadoras, máquinas de escribir e impresoras. Digital Equipment Corporation ofrece descuentos para compras múltiples de un único modelo, pero además ofrece descuentos en función del gasto total de un comprador en todos los productos de la empresa.

Aunque es menos frecuente, algunos productos de consumo también reciben descuentos por volumen. Los grandes paquetes de la mayoría de los alimentos, productos sanitarios y de higiene, suelen costar menos al kilo, y las bebidas enlatadas cuestan menos en paquetes de doce. Estas diferencias reflejan tanto las economías de costes para los proveedores, como la mayor sensibilidad al precio a estos productos de las familias numerosas. Los grandes almacenes que venden alimentos, como Wal-Mart, Costco, Sam's y BJ's, suelen exigir a los consumidores que compren paquetes grandes para poder beneficiarse de descuentos. Cuando se ofrecen descuentos por volumen a los productos que se venden a los compradores empresariales, hay que tener mucho cuidado de que los descuentos por cantidad adquirida no generen mayores costes para las empresas pequeñas que para las grandes de la misma industria. Los descuentos por volumen que dificultan que los pequeños compradores compitan con los grandes violan claramente la ley contra "la discriminación de precios ... cuando el efecto puede reducir sustancialmente la competencia", a no ser que los descuentos estén totalmente justificados por las diferencias de costes. (Los servicios están exentos de esta restricción.) Morton Salt perdió un caso bien conocido, en el cual se ofrecía a las cadenas de supermercados un descuento del 12,5 por ciento si compraban 5.000 cajas al año, y un descuento del 15 por ciento si compraban 50.000. Se consideró que esta política ofrecía a las grandes cadenas una ventaja competitiva injusta frente a las cadenas más pequeñas, y fue por tanto declarada ilegal[14].

Descuentos por pedidos

A menudo, el coste del procesamiento y de los envíos aumenta muy poco con el tamaño del pedido de un cliente. Por tanto, el coste por unidad de procesar y enviar disminuye significativamente con la cantidad pedida. Por esta razón, los vendedores suelen preferir que los compradores hagan grandes pedidos con poca frecuencia, en vez de pequeños pe-

didos frecuentes. Para animarles a hacer unos pocos grandes pedidos, los vendedores suelen ofrecer descuentos en función de la cantidad adquirida en un pedido concreto. Estos descuentos pueden ofrecerse además de los descuentos por volumen de las compras totales de un año, porque los descuentos por volumen y los descuentos por pedido cumplen distintos fines. El descuento por volumen se ofrece para conservar a los grandes consumidores. El descuento por pedido se ofrece para animar a los consumidores a hacer pedidos importantes.

Los descuentos por pedido son los descuentos más habituales por cantidad adquirida. La mayoría de los materiales de oficina se venden con descuentos por pedido. El papel de impresora, por ejemplo, puede comprarse por 25 dólares la caja de diez paquetes; pero si se compran paquetes de folios individuales, salen a unos cuantos dólares más por paquete.

Descuentos por etapas

Los descuentos por etapas, o *descuentos por bloques*, difieren de los descuentos por pedido en tanto en cuanto no se aplican a la cantidad total adquirida, sino sólo a las compras que superan una cuantía determinada. El motivo es animar a los compradores individuales a comprar más de un producto sin que sea necesario reducir el precio de las cantidades menores, por las que pagarían un precio superior. Así, frente a otras tácticas de segmentación, los descuentos por etapas pueden segmentar no sólo a los distintos clientes, sino también las diferentes compras de un mismo cliente. Esta fijación de precios es común para los servicios públicos, como el agua y la electricidad para múltiples usos, y fijan un valor diferente para cada uso.

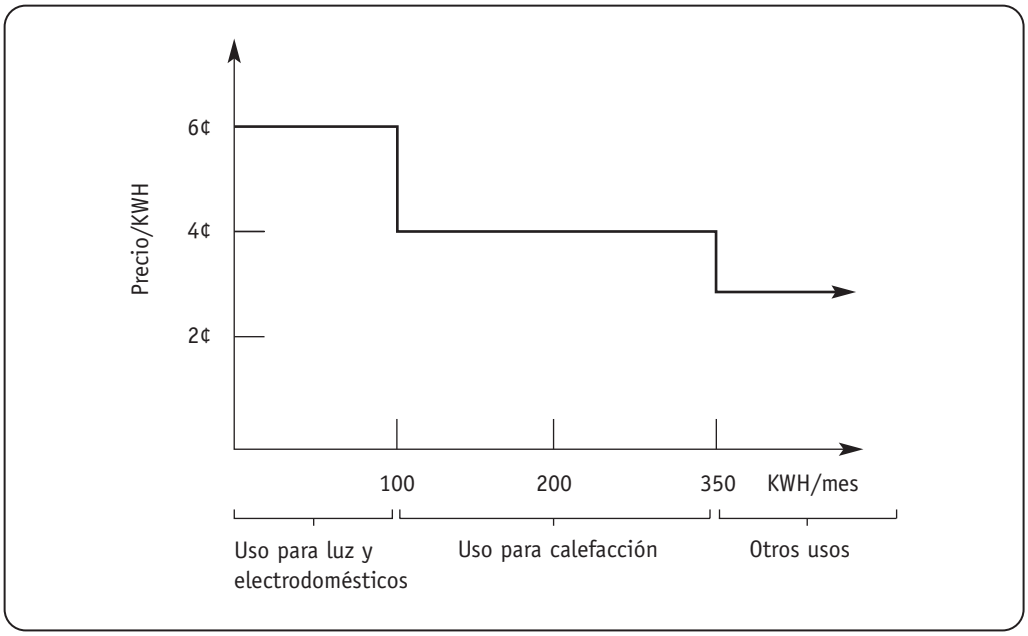
Considere, por ejemplo, el dilema que tienen las compañías eléctricas locales cuando fijan los precios de sus productos. La mayoría de la gente otorga un elevado valor al hecho de disponer de electricidad para uso genérico, como luz eléctrica y el funcionamiento de los electrodomésticos. Los productos sustitutivos (luces de gas, lámparas de aceite, y electrodomésticos a gas butano) no son muy aceptados. Sin embargo, para la calefacción, la mayoría de la gente utiliza combustibles alternativos (gas, petróleo, carbón o keroseno), dado su menor coste. Las empresas de electricidad quisieran vender más electricidad para calefacción, y podrían hacerlo a un precio superior al coste de generación. Sin embargo, no quieren reducir el precio de toda la electricidad que venden, puesto que eso implicaría descuentos innecesarios en los usos de valor elevado.

Una solución a este dilema consiste en fijar precios por etapas o bloques. Suponga que una empresa eléctrica podría cobrar a un consumidor normal 0,06 dólares por KWH para el uso genérico de la electricidad, pero tiene que reducir su precio a 0,04 dólares por KWH para que la electricidad sea competitiva como combustible de calefacción. Si la empresa cobra un precio inferior general para fomentar el uso de la electricidad en la calefacción, perdería una tercera parte de los ingresos que podría obtener ofreciendo electricidad para otros usos. Al sustituir el precio único por un esquema de precios por bloques, cobrando 0,06 dólares por KWH para el primer bloque de 100 KWH, y 0,04 dólares por los KWH que superen esa cantidad, la empresa podría animar a la gente a instalar sistemas de calefacción eléctrica sin renunciar a los ingresos superiores que puede obtener del uso de la electricidad con otros fines. Para animar a que la gente utilice la elec-

tricidad para más usos, las empresas suelen añadir otro bloque de descuento más, para las cantidades que excedan el uso general y el de calefacción. El Cuadro 9-4 ilustra un esquema de precios por bloques en una empresa de electricidad.

CUADRO 9-4

Esquema de precios por bloques para la electricidad



Doble precio

Un doble precio implica que se cobran dos tarifas independientes cuando se consume un único producto. Por ejemplo, los parques temáticos suelen tener una tarifa para el billete de entrada más una tarifa para cada actividad; las empresas de alquiler de automóviles tienen una tarifa diaria más una tarifa por kilometraje; y los clubs deportivos cobran una tarifa anual por pertenecer al club, más tarifas adicionales por alquilar las raquetas y las pistas de tenis. En cada uno de estos casos, los usuarios más frecuentes pagan menos que los usuarios esporádicos por el mismo producto, puesto que la tarifa fija se reparte entre más unidades. A veces, la racionalidad del precio doble es obvia: existen dos beneficios distintos. Por ejemplo, los bares que ofrecen espectáculos en vivo ofrecen a sus clientes el espectáculo y las bebidas. Podrían incluir el precio del espectáculo en el precio de las bebidas, pero entonces los más bebedores pagarían una parte desproporcionada del espectáculo respecto a los que beben menos. Los más bebedores se irían, por tanto, a otro bar, y se perdería además el ingreso proveniente de los que beben menos y asisten al espectáculo. Para superar este problema, estos bares cobran una tarifa por asistir al espectáculo, y otra por las bebidas[15].

La existencia de dos productos no es, sin embargo, la razón más frecuente para cobrar dos precios. Los que alquilan coches, por ejemplo, no obtienen valor únicamente por tener un coche; también quieren ir a alguna parte. El motivo de la fijación de precios dobles en este caso es, simplemente, que existen diferencias significativas en los costes directos de atender a dos tipos distintos de clientes que alquilan coches. Puesto que los coches se deprecian más cuanto más se usan, le cuesta más alquilar un coche a una persona que va a recorrer muchos kilómetros. Pero, como recordará del Capítulo 2, existe el peligro de hacer una media de los costes para distintos tipos de clientes: los competidores reducen los precios para los clientes más rentables. Cuando los costes se generan en dos partes, la fijación de precios dobles permite a la empresa seguir siendo competitiva con los clientes de bajos costes, al tiempo que sigue atendiendo de forma rentable al segmento de costes elevados.

Dado el claro incremento del beneficio obtenido al utilizar los descuentos por bloques o los precios dobles para segmentar las compras de cada cliente individual, ¿por qué la mayoría de las empresas sigue cobrando a un cliente individual un precio único? La respuesta es que la segmentación de las distintas compras de un cliente sólo es posible bajo ciertas condiciones. Sólo es rentable cuando se cumplen todas las condiciones que se muestran a continuación:

1. *El volumen de compra de cada comprador es significativamente sensible al precio*. Para muchos productos, la demanda de un comprador individual es una cuestión de todo nada. Piense en algunos productos frecuentes (papel higiénico, jabón, sal, neveras, cereales para el desayuno, o paraguas), y pregúntese si la cantidad adquirida es realmente sensible a, incluso, importantes variaciones del precio. Los clientes individuales compran el producto o no lo compran, pero el precio tiene un efecto muy reducido sobre la cantidad que adquieren. En esta situación, tanto el descuento por bloques como el precio doble son inútiles.
2. *El producto no puede volver a venderse fácilmente ni almacenarse para un uso posterior*. Si es fácil volver a vender el producto, un comprador podría comprar importantes cantidades a un precio reducido (asumiendo los precios elevados de los primeros bloques o la cantidad fija del precio doble una sola vez), y después venderlas a otros que sólo quieren pequeñas cantidades, y que de otro modo tendrían que pagar un precio superior, o una tarifa fija, para conseguirlas. Si es fácil almacenar el producto, los compradores podrían obtener descuentos comprando en grandes cantidades en un momento, sin tener que aumentar sustancialmente su uso total del producto.
3. *Las demandas de los compradores son parecidas, o es posible segmentar a los compradores para fijar precios para los grupos con demandas parecidas*. Cuanta mayor diversidad existe entre las cantidades que van a comprar los distintos compradores a precios diferentes, menos posible es segmentar las compras de forma eficaz. El precio por bloques correcto o la tarifa fija para un comprador no serían válidos para otro.

Segmentación en función del diseño del producto

De las anteriores tácticas de segmentación, sólo la consistente en segmentar en función de la identificación del comprador impide que algunos clientes hagan sus compras a los pre-

cios más bajos. La segmentación en función de la localización, del momento de la compra, y de la cantidad adquirida, ofrece a todos los compradores la opción de pagar el precio más bajo si quieren. Los empresarios utilizan estas estrategias eficazmente, porque se dan cuenta de que la gente no compra evaluando sólo el producto, sino que evalúa toda la oportunidad de compra. El mismo producto o servicio puede ser considerado por los compradores, en contextos distintos, como una oportunidad de compra radicalmente distinta. Una barra de pan en la tienda de la esquina no representa la misma oportunidad de compra que en un supermercado lleno de gente. Una película a la una de la madrugada no constituye la misma oportunidad de compra que la misma película por la tarde. La segmentación en función de la localización, el momento de la compra, y la cantidad adquirida, implica crear distintas oportunidades de compra diseñadas para inducir a los compradores de costes elevados o a los insensibles al precio, a comprar a un precio superior.

Aunque el cambiar las características de la oportunidad de la compra suele funcionar, algunas de las segmentaciones más eficaces requieren la oferta de distintas versiones del producto o servicio. El factor importante en esta estrategia no son las diferencias de costes de producción (con frecuencia, hay poca o ninguna diferencia de costes en las distintas versiones). Un fabricante líder de calculadoras de bolsillo, por ejemplo, vendía una versión de una calculadora con tarjeta programable a un precio muy superior al de la versión sin tarjeta programable. La única diferencia práctica entre ambas era una ranura en la calculadora programable por la que se insertaban las tarjetas. De igual modo, las empresas petrolíferas venden gasolina superior a un precio entre 0,10 dólares y 0,15 dólares mayor que el de la gasolina normal, aunque el coste añadido de refinarla sólo asciende a 0,04 dólares. Para que esta táctica funcione, hay que presentar la oferta con un precio inferior, de forma que no satisfaga adecuadamente las necesidades de los compradores insensibles al precio (como los ingenieros y los propietarios de coches de alto rendimiento en los ejemplos anteriores), pero siga siendo aceptable para los compradores sensibles al precio.

Las compañías aéreas han utilizado esta táctica con bastante éxito. Su mercado se compone de pasajeros de clase business insensibles al precio, y de turistas muy sensibles al precio. El análisis de estos segmentos revela que los hombres de negocios otorgan un gran valor a la flexibilidad de los horarios. A menudo, no saben con antelación cuándo quieren salir ni cuánto tiempo se van a quedar. Por el contrario, los turistas que van de vacaciones suelen planificar sus viajes con mucha antelación. Para capitalizar estas diferencias, las compañías aéreas fijan sus tarifas normales a precios elevados y ofrecen descuentos únicamente a los compradores que compran los billetes con mucha antelación, o que se van a quedar en su destino durante un fin de semana, cuando los hombres de negocios quieren regresar a casa. Al ofrecer tarifas menores con fechas y horas fijas, las compañías aéreas han sido capaces de fijar precios suficientemente bajos como para atraer a compradores sensibles al precio sin hacer concesiones innecesarias a los que son menos sensibles al precio.

La segmentación en función del diseño del producto resulta fácil cuando se vende un servicio como un vuelo, porque el vendedor puede limitar la reventa del producto. Si los billetes de avión no fueran nominativos, las empresas comprarían con antelación billetes con descuento, y los venderían a los hombres de negocio antes de que saliera el vuelo.

Cuando el producto no es un servicio, el control de este arbitraje entre los mercados de precios bajos y precios altos es más difícil.

Rohm y Haas Chemical tenía este problema con su pasta plástica para moldes: el metilo metacrilato. La empresa disfrutaba de una importante demanda industrial para este producto, a un precio de 0,85 dólares por kilo. Con un ligero procesamiento, la empresa también vendía el producto para aplicaciones dentales a 22 dólares el kilo. Con tal diferencia de precios, los distribuidores empezaron a comprar plástico industrial, que procesaban ellos mismos, y lo vendían en el mercado de los dentistas a precios inferiores a los de Rohm y Haas.

Para resolver este problema, Rohm y Haas tenía que hacer algo con su producto de precio reducido para impedir que se pudiera adaptar para su venta en el mercado de precios elevados. Por ejemplo, los vinos de mesa se pueden vender en las tiendas a un precio inferior a los vinos de calidad, porque la adición de sal al vino de mesa impide el arbitraje. Rohm y Haas pensó en añadir una sustancia tóxica a su plástico industrial para que no se pudiera utilizar en el mercado de los dentistas, que sería atendido por la empresa con la versión no tóxica a precios superiores. Si inicialmente hubiera vendido el producto adulterado y el puro con distintas marcas, hubiera sido una estrategia viable. Por desgracia, la empresa vio esta oportunidad demasiado tarde, lo cual le impedía aplicar esta solución, puesto que los dentistas que habían utilizado con éxito la pasta industrial podrían no fijarse en la advertencia que impedía su uso para aplicaciones orales. Rohm y Haas se vio obligada a adoptar una táctica menos eficaz, haciendo correr el rumor de que había adulterado el plástico industrial[16].

Segmentación por paquetes de productos

La oferta de paquetes de productos y servicios es una táctica ampliamente utilizada para fijar precios por segmentos, aunque los motivos suelen olvidarse. Las tiendas minoristas suelen ofrecer aparcamiento gratuito a sus clientes. Los supermercados y los restaurantes de comida rápida ofrecen participaciones en concursos con la adquisición de sus productos. Los periódicos con ediciones de mañana y tarde suelen ofrecer publicidad para ambas ediciones. Los restaurantes juntan en un menú diversos platos por un precio fijo, los cuales costarían más si se solicitaran individualmente con la carta. Las orquestas sinfónicas ofrecen una entrada de temporada para asistir a varios conciertos. Todos estos ejemplos representan una pequeña proporción de los productos y servicios que se venden en un solo paquete, pero ilustran lo extendido de la práctica: desde bienes primarios a servicios, desde bienes de primera necesidad hasta actividades de ocio. ¿Qué es lo que hace que la oferta de un paquete de bienes y servicios sea una táctica de éxito para fijar precios por segmentos? En cada caso, los productos que se venden en un paquete tienen una relación de valor especial para cada segmento de compradores[17].

Analice esa relación para el caso de la oferta de publicidad en las ediciones de mañana y tarde de un periódico. El espacio publicitario de la edición de la mañana es más valorado por un segmento de anunciantes (por ejemplo, supermercados y tiendas al por menor) que por otro segmento (por ejemplo, teatros y restaurantes), mientras que ocurre lo contrario

para la edición de la tarde. El Cuadro 9-5 muestra las valoraciones hipotéticas del espacio publicitario por parte de estos dos tipos de compradores. Ambos valoran más el espacio publicitario de la edición de la mañana que el de la edición de la tarde. Sin embargo, lo relevante para la estrategia de oferta de paquetes, es que el segmento A valora más el espacio de la edición de la mañana que el segmento B (1.000$ frente a 700$), mientras que sucede lo contrario para la edición de la tarde (400$ frente a 600$).

CUADRO 9-5

Valor del espacio publicitario para dos segmentos distintos

Anunciante	*Edición de la mañana*	*Edición de la tarde*
Segmento A (supermercados, minoristas)	1.000$	400$
Segmento B (teatros, restaurantes)	700	600

¿Por qué querría el periódico ofrecer conjuntamente el espacio publicitario para las ediciones de la mañana y la tarde, exigiendo a los compradores que compren ambos si quieren uno? Si no se ofreciera el paquete, el periódico no podría cobrar más de 700 dólares para los anuncios de la edición de la mañana y 400 dólares para los anuncios de la edición de la tarde si quiere atraer a ambos segmentos para las dos ediciones. Por tanto, recaudaría 1.100 dólares (700$ + 400$) de cada anunciante. Pero, ¿en cuánto valora cada segmento el paquete? El segmento A valora el paquete en 1.400 dólares (1.000$ + 400$), mientras que el segmento B lo valora en 1.300 dólares (700$ + 600$). Así pues, el periódico puede vender un paquete de espacio publicitario a ambos segmentos por 1.300 dólares, lo que representa 200 dólares adicionales por comprador con respecto a lo que podría ganar si vendiera el mismo espacio por separado.

¿Por qué se trata de una fijación de precios por segmentos? Porque cada segmento paga la diferencia entre el precio por separado del espacio publicitario (1.100$) y el precio del paquete (1.300$) por un producto distinto. El segmento A paga más dinero por el valor que otorga a la publicidad de la mañana; el segmento B paga más por el valor que otorga a la edición de la tarde[18].

Paquetes opcionales

Normalmente, los productos no se venden en paquetes indivisibles. La mayoría de las empresas aplica una táctica de paquetes opcionales, que permiten adquirir los productos por separado, pero con la opción de comprarlos en un paquete a un precio inferior a lo que costaría comprarlos por separado. Los paquetes opcionales son más rentables que los paquetes indivisibles cuando algunos compradores valoran mucho uno de los productos del paquete pero valoran los demás menos de lo que cuesta ofrecerlos. Para este tipo de comprador, el ingreso adicional que obtiene la empresa al vender un paquete es inferior al coste adicional de producirlo.

Los supermercados suelen utilizar los paquetes opcionales en forma de promociones especiales. Por ejemplo, un supermercado puede ofrecer a todo aquél que compre ciertos

alimentos la oportunidad de comprar una bandeja de cerámica a un precio muy bajo. El fin de este paquete opcional es segmentar el mercado. Algunos consumidores son compradores leales de la tienda más cercana. Están dispuestos a gastar mucho en una determinada tienda, pero no valoran las bandejas de cerámica. Por el contrario, los consumidores de rentas bajas y los que tienen familias numerosas cambiarán de tienda buscando los mejores precios. No están dispuestos a pagar tanto por la comodidad de comprar en la tienda más cercana. Sin embargo, muchos de estos compradores pueden valorar la oportunidad de comprar platos baratos. Así, la condición necesaria para ofrecer un paquete (un cambio en la valoración relativa de los productos) se cumple. Los supermercados hacen paquetes opcionales porque algunos compradores pueden no querer una bandeja de cerámica, ni siquiera a un precio reducido. Forzarles a comprarla crearía un resentimiento innecesario que podría alejarlos.

De forma similar, ofrecer a los compradores la opción de adquirir cada producto por separado es común en la mayoría de los casos en los que se ofrecen paquetes. Aunque las entradas para los acontecimientos deportivos y culturales están disponibles con descuento si se compra y un abono de temporada, también se pueden comprar entradas para cada evento. Los restaurantes ofrecen a sus clientes menús especiales (primer plato, segundo plato, postre y bebida), pero éstos pueden comprar sólo una parte, a precios superiores, escogiendo de la carta. No hay razones relacionadas con la segmentación para no ofrecer la opción de comprar cada producto por separado a un precio superior. Sin embargo, existen razones psicológicas por las que se puede justificar que el paquete sea indivisible (analizamos estas razones en la sección del Capítulo 4 sobre el efecto marco).

Paquetes de valor añadido

Una variación sutil de los paquetes mixtos son los paquetes de valor añadido. En vez de reducir los precios para los clientes sensibles al precio, el paquete de valor añadido ofrece un valor adicional de algún tipo, que los compradores menos sensibles al precio no quieren. Con esta estrategia, la empresa puede atraer a los compradores sensibles al precio sin reducir los precios a aquéllos que son relativamente insensibles a los precios. Por sólo un dólar adicional, la compañía aérea Qantas de Australia ofrece a sus pasajeros la elección de "paquetes de tierra" con hoteles de clase turista y recorridos por Australia, o una caravana para pasar cinco días en Nueva Zelanda. Estas opciones no serían atractivas para el típico hombre de negocios, pero hace que Qantas sea una compañía atractiva para los turistas cuyas alternativas serían ir a Australia en un vuelo chárter o pasar unas vacaciones más baratas en otro lugar. Alcoa utiliza la estrategia del valor añadido para fomentar el uso de su cable eléctrico de aluminio. Para la mayoría de los compradores, el ligero peso del aluminio le otorga ventajas únicas y de alto valor respecto a otros materiales, y los precios de Alcoa reflejan ese valor. Sin embargo, dados esos precios elevados, el aluminio no podía competir con el cobre en el mercado de los cables eléctricos. Para superar este problema, Alcoa empezó a producir cable eléctrico de aluminio. Sin embargo, no pasó todo el coste de transformar el aluminio en cable cuando fijó los precios del cable. En efecto, vendió el cable de aluminio por menos dinero del que vendía el aluminio en bruto[19]. La combinación del aluminio en bruto y el procesamiento del mismo para fabricar cable creó un paquete eficaz, puesto que los compradores que valoraban más el procesamiento valoraban menos el aluminio.

Segmentación por vinculaciones y por contadores

La segmentación por vinculaciones o unidades de medida suele ser extremadamente importante para fijar los precios de los activos. La razón es que los compradores suelen otorgar más valor a un activo cuanto más lo utilizan. El comprador de una fotocopiadora que hace 20.000 copias al mes la valorará más que el comprador que hace 5.000 copias. Para los procesadores de alimentos que enlatan fruta durante todo el año en California, el valor de las máquinas enlatadoras es superior al que les otorgan los empaquetadores de pescado en Alasca, que sólo procesan salmón unos pocos meses al año. En estos casos, las tácticas para crear segmentos de compradores en función de la intensidad del uso pueden mejorar sustancialmente la eficacia de la estrategia de fijación de precios.

Ventas ligadas

Antes del Clayton Antitrust Act de 1914, un método común para controlar la intensidad del uso era la venta ligada. Con la compra o alquiler de una máquina, el comprador se comprometía contractualmente a comprar al vendedor de forma exclusiva el material utilizado por la máquina. Así, la Heaton Peninsular Company vendía sus máquinas de fabricación de calzado con la cláusula de que los compradores sólo adquirirían botones de Heaton Peninsular[20]. La A.B. Dick Company vendía su equipo de mimeografía con la cláusula de que los compradores adquirirían el papel, los clichés y la tinta, a la A.B. Dick Company[21]. American Can alquilaba sus máquinas de enlatado con la condición de que sólo se utilizarían latas de Amercian Can[22].

En cada uno de estos casos, el activo en sí se vende por un precio explícito muy bajo, muy próximo al coste directo de producción. Sin embargo, los materiales ligados tenían un precio que incluía una prima. Así pues, el coste real del activo era su precio explícito bajo, más la suma de los precios con prima pagados por los materiales ligados. Puesto que los compradores que utilizaban más el activo compraban más cantidad del material vinculado, estaban, en efecto, pagando más por el activo.

Las compañías de telecomunicaciones suelen utilizar contratos vinculados, o ligados, para reducir el coste de probar sus servicios a los nuevos compradores. Los proveedores de telefonía móvil ofrecen un teléfono digital por una tarifa nominal si el comprador acepta firmar un contrato de servicio a largo plazo y utilizar la red de telefonía móvil de la empresa durante 12 o 24 meses. Las empresas de televisión vía satélite ofrecen a las familias una antena parabólica y una unidad de recepción por un precio mucho más reducido, o gratuitamente, si el comprador acepta suscribirse a un paquete de precio elevado durante un período mínimo de 12 a 24 meses. Los compradores pagan mucho más que el precio de la antena y el receptor al aceptar pagar un paquete con un margen elevado en vez de un paquete con márgenes reducidos. Estos paquetes pueden ser particularmente eficaces para los compradores con pocos conocimientos, que perciben que hay riesgos significativos asociados con invertir en una nueva tecnología que conocen poco, con el fin de convertirlos en compradores leales acostumbrados a la tecnología y a la programación de la empresa.

Desde que se aprobó el Clayton Act, los tribunales han rechazado la obligación de cumplir contratos ligados que vinculan otras compras a la venta de un producto único o patenta-

do, excepto para los contratos de servicios, en los que el servicio es esencial para mantener el rendimiento y la reputación del producto[23]. Así pues, si una empresa tiene una patente sobre la tecnología de un teléfono digital PCS, no podrá exigir a los consumidores que compren los servicios telefónicos a un proveedor concreto si quieren comprar un teléfono.

Aunque la vinculación mediante contratos de ventas exclusivas suele ser ilegal cuando se utiliza para fijar precios por segmentos[24], las oportunidades para utilizar esta táctica sin contratos sigue existiendo. Ningún tribunal ha intentado jamás prohibir a los teatros que exijan que la comida consumida se adquiera en las instalaciones de la cafetería del local, con un precio elevado; ni tampoco hay ningún tribunal que haya intentado impedir que los fabricantes de maquinillas de afeitar creen tecnologías exclusivas que vinculan las cuchillas y la maquinilla. El mantenimiento y los servicios de reparaciones son servicios ligados de forma natural a la venta de un equipo. Recientemente, el Tribunal Supremo de Estados Unidos confirmó explícitamente que estas vinculaciones no contractuales son una táctica aceptable de fijación de precios[25]. Las ventas ligadas reciben también el nombre de "precios cautivos".

Contadores

No obstante, los tribunales han limitado severamente los acuerdos vinculados precisamente en los casos en los que son más eficaces. La normativa obliga a los vendedores a controlar el uso de estos acuerdos de modo que no restrinjan la competencia. En la actualidad, esta obligación se ha cumplido mediante controles realizados utilizando, sencillamente, contadores.

Xerox Corporation ha desarrollado una política de precios utilizando contadores para sus fotocopiadoras, que no sólo miden la intensidad del uso, sino también el tipo de uso. Hasta finales de la década de 1970, la empresa alquilaba sus máquinas en vez de venderlas. El Cuadro 9-6 muestra las tarifas de alquiler de una popular fotocopiadora Xerox. El que alquilaba la máquina pagaba una tarifa por uso en función del número de copias realizadas, además de una cuota mínima mensual de 185 dólares. Así pues, quien más copias hacía, más pagaba por el *leasing*. Sin embargo, observe también que la tarifa por uso fluctuaba sustancialmente con el número de copias realizadas por original.

CUADRO 9-5

Fijación de precios con contador (fotocopiadora Xerox)

Cuota mensual básica por uso	*Mínimo mensual por contador*	*Mínimo mensual total*	*Tarifa por copia*		
			1-3	*4-10*	*+ 11*
50$	135$	185$	0,046$	0,03$	0,02$

Los costes totales por mes por 10.000 copias, a 3 copias por original = 510$; coste total por mes, para 10.000 copias, a 50 copias por original = 279,6$

¿Por qué Xerox cobraba menos por hacer muchas copias de un mismo original? El motivo no tenía nada que ver con la tecnología de la fotocopiadora. La tecnología para hacer diez copias de un mismo original era la misma que por hacer diez copias de diez originales. La máquina escaneaba el original de cada vez en ambos casos. El motivo de esta po-

lítica eran las diferencias de sensibilidad al precio provocadas por las diferentes alternativas disponibles.

La sensibilidad al precio (recuerde el análisis del Capítulo 4) depende fundamentalmente del valor que otorgan los compradores a los atributos que diferencian al producto de sus alternativas. Para los usuarios que hacen muchas copias de cada original, las fotocopiadoras ofrecían pocas ventajas frente a imprentas o duplicadores. Estas dos tecnologías alternativas producen copias claras de alta calidad, a un coste por copia de mano de obra y materiales que disminuye rápidamente con el número de copias realizadas por original. Por el contrario, para los usuarios que hacen pocas copias por original, estas tecnologías alternativas eran malos sustitutos para la fotocopiadora de Xerox. La preparación de un cliché o una plantilla maestra para los duplicadores o las pequeñas imprentas tenía un precio prohibitivo para hacer sólo unas pocas copias.

Las fotocopiadoras constituían una mejora sustancial para hacer unas pocas copias por original. Las otras alternativas (volver a escribir el documento o utilizar papel carbón para copiarlo) eran, o bien excesivamente caras, o bien de una calidad inferior. Por tanto, los usuarios que hacían unas pocas copias por original estaban dispuestos a pagar mucho más por copia que los usuarios que hacían muchas copias. Su tarifa de uso reflejaba esas diferencias de valor[26]. El coste mensual de la fotocopiadora para los usuarios que hacían 11 o más copias por original ascendía a 279,6$ por 10.000 copias, como se ve en el Cuadro 9-6, mientras que para los usuarios que hacían tres o menos copias por original el coste era de 510 dólares por 10.000 copias. El coste mensual para ambos tipos de usuarios también variaba con la intensidad del uso. Xerox utilizaba contadores para diferenciar los segmentos teniendo en cuenta dos dimensiones distintas, con un éxito evidente.

La táctica de controlar la intensidad del uso no se limita a las máquinas, y puede no requerir utilizar un contador físico. Las columnas de las asociaciones de periódicos nacionales se venden a los periódicos locales con precios fijados según la intensidad del uso. El instrumento de control es, sencillamente, la tirada de cada periódico. Los distribuidores de películas las no alquilan a precios fijados en función del número de asientos en el cine. Los franquiciadores no alquilan el nombre de sus marcas y su reputación a los franquiciados por una tarifa fija, sino a cambio de un porcentaje de las ventas. Por muy intangible que sea el activo, el control del uso puede ser una parte importante para fijar su precio.

Importancia de la fijación de precios por segmentos

Para las industrias con elevados costes fijos, la fijación de precios por segmentos suele ser esencial. Por ejemplo, el sistema ferroviario estadounidense nunca podría haberse construido, ni podría mantenerse en la actualidad, si no fuera por una estrategia de precios muy segmentados. Las tarifas de los ferrocarriles se basan en el valor de los bienes transportados. Por ejemplo, el carbón y el grano sin procesar se transportan a un coste muy inferior por contenedor al de los productos manufacturados. Si los ferrocarriles tuvieran que cobrar la misma tarifa del grano sin procesar a todos los que transportan productos, no tendrían suficientes ingresos por envío para cubrir sus costes fijos. Si tuvieran que cobrar a todos la tarifa de transporte de bienes manufacturados, perderían muchos clientes

y, de nuevo, no tendrían suficientes ingresos. Sin una fijación de precios por segmentos, muchas compañías aéreas no podrían cubrir sus costes jamás, mientras que otras se verían obligadas bien a aumentar sus tarifas por encima del máximo que cobran actualmente, bien a padecer el mismo destino que las primeras. Los ferrocarriles sobreviven porque atienden a todos sus clientes con tarifas razonables, gracias a que pueden segmentar eficazmente a sus clientes y fijar precios por segmentos.

La fijación de precios por segmentos también genera una innovación competitiva. Las empresas mejoran sus productos, porque la mejora les permite cobrar precios más rentables, pero esas mejoras suelen ser valoradas de distinta manera por los distintos compradores. Cuando sólo un segmento de los compradores de una empresa valora una mejora potencial, la capacidad de fijar precios por segmentos (y de recuperar los costes de desarrollar y lograr un beneficio) constituye el único incentivo para estos adelantos. Sin la fijación de precios por segmentos, las demandas exclusivas de los pequeños segmentos del mercado quedarían sin satisfacer con más frecuencia.

La fijación de precios por segmentos es, evidentemente, una de las estrategias más difíciles de aplicar. Aunque los tipos de tácticas de segmentación analizados pueden servir como una guía para separar los mercados, el descubrimiento del criterio de segmentación (es decir, la característica particular del comprador, o la combinación concreta del paquete) exige, en última instancia, tener una percepción creativa. Puesto que cada ejemplo de fijación de precios por segmentos es único en su método de aplicación, no puede existir ninguna fórmula sencilla. El descubrimiento del criterio de segmentación es la clave para mantener una fuerte posición competitiva; en algunos casos, es esencial para seguir siendo viable.

Xerox ha perdido gran parte de su fuerte posición competitiva en el mercado de las fotocopiadoras precisamente porque se ha negado a atender a segmentos del mercado más sensibles al precio. La empresa sabía que los grandes beneficios estaban en atender a los usuarios que demandaban copias de alta calidad en un volumen elevado. Aunque atendía bien a esos usuarios, y fijó cuidadosamente los precios por segmentos en función del volumen y del número de copias por original, ignoró el mercado menos rentable de las oficinas pequeñas. Dejó ese mercado a los japoneses, que no podían competir eficazmente con Xerox porque no disponían de una red de servicios y distribución comparable. Por desgracia para Xerox, los japoneses utilizaron las fotocopiadoras pequeñas para conseguir suficiente volumen, hasta que, al final, pudieron pagar los costes fijos de una mejor red de servicios y distribución. Entonces, pudieron enfrentarse a Xerox para buscar una cuota en los segmentos más rentables. La lección aquí es clara: si se ignora un segmento más sensible al precio, se deja peligrosamente abierto el campo a los competidores, que al final también podrán amenazar la competitividad de la empresa en el segmento menos sensible al precio.

Resumen

La fijación de precios por segmentos permite a una empresa desarrollar estrategias de fijación de precios que son más adecuadas para los compradores de cada segmento del mercado. A los compradores que son menos sensibles al precio, a aquéllos a los que cues-

ta más atender, o a los que están peor atendidos por los competidores, se les puede exigir pagar más sin perder por ello a aquellos compradores a los que la empresa puede atender más rentablemente con precios inferiores. La separación de los segmentos para fijar precios distintos no es fácil. Exige desarrollar tácticas creativas para mantener los mercados separados, al tiempo que se respeta la legalidad vigente. En este capítulo se han explicado e ilustrado siete tipos generales de tácticas de segmentación que han demostrado ser eficaces y legales en la práctica:

- Segmentación por identificación del comprador.
- Segmentación por localización de la compra.
- Segmentación en función del momento de la compra.
- Segmentación por cantidad adquirida.
- Segmentación en función del diseño del producto.
- Segmentación por paquetes de productos.
- Segmentación por vinculaciones y contadores.

La creación de una estrategia de fijación de precios por segmentos exige tener ciertas intuiciones. Los directivos deben reconocer los distintos segmentos y separarlos con políticas de fijación de precios exclusivas para cada producto. Los directivos podrían seguir su intuición cuando sepan en qué se tienen que fijar. El objetivo de este capítulo consiste en guiar esta búsqueda.

Notas

[1] Véase el análisis del Capítulo 13 del Robinson-Patman Act.

[2] Hemos adoptado los términos "unidades de medida" y "vallas" de Richard Harmer, "Strategies for Segmented Pricing", The Pricing Institute 6th Annual Conference (Chicago, 22-25 de marzo de 1993).

[3] Véase Narasimhan Chakravarthi, "Coupons as Price Discrimination Devices–A Theoretical Perspective and Empirical Analysis", *Marketing Science,* 3 (primavera de 1984), págs. 128-147; Naufel J. Vilcassim y Dick R. Wittink, "Supporting a Higher Shelf Price Through Coupon Distributions", *Journal of Consumer Marketing, 4,* nº 2 (primavera de 1987), págs. 29-39.

[4] Véase el análisis del Capítulo 4 sobre el efecto marco para comprender por qué los cupones de descuento pueden influir en las compras de los clientes que finalmente no los utilizan.

[5] Para un estudio de la fijación de precios por segmentos en los servicios médicos en función de la identificación del cliente, véase Reuben Kessel, "Price Discrimination in Medicine", *Journal of Law and Economics;* 2 (octubre de 1958), págs. 20-53.

[6] Véase Walter J. Primeaux Jr., "The Effect of Consumer Knowledge and Bargaining Strength on Final Selling Price: A Case Study", *Journal of Business;* 43 (octubre de 1970), págs. 419-426.

[7] En los países menos desarrollados, donde los servicios de los vendedores son menos costosos, la fijación de precios por segmentos por parte de los vendedores se practica con frecuencia, incluso para compras pequeñas.

[8] FOB (free on board) significa que el comprador toma posesión del producto, y por tanto asume los costes de transporte, desde el momento en que el vendedor carga los bienes en el vehículo del transportista.

[9] Véase Romarao Desiraju y Steven Shugan, "Strategic Service Pricing and Yield Management", *Journal of Marketing* 63(1) (enero de 1999) págs. 44-56.

[10] Las excepciones se producen cuando los demandantes de un período valle son mucho menos sensibles al precio que los de la demanda pico, hasta el punto de que la diferencia supera el efecto de la diferencia de costes. Por ejemplo, en los vuelos trasatlánticos entre Nueva York y Londres, la demanda pico se produce durante la temporada turística de verano, que también es el momento en el que las compañías aéreas ofrecen menos tarifas con descuento. La demanda es menos sensible al precio durante la temporada valle, cuando la mayoría de los pasajeros viajan en clase business.

[11] Para conocer más detalles técnicos sobre la fijación de precios pico, véase Peter O. Steiner, "Peak Loads and Efficient Pricing", *Quarterly Journal of Economics*, 71 (noviembre de 1957), 585-610; Jack Hirshleifer, "Peak Loads and Efficient Pricing: Comment", *Quarterly Journal of Economics,* 72 (agosto de 1958), págs. 451-462; y "Symposium on Peak-Load Pricing", *Bell Journal of Economics,* 7 (Primavera de 1976), págs. 197-250.

[12] Fred Glover, Randy Glover, Joe Lorenzo, et al., "The Passenger-Mix Problem in the Scheduled Airlines", *Interfaces,* 12(3) (junio de 1982), págs. 73-79; Eric B. Orkin, "Boosting Your Bottom Line with Yield Management", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly,* febrero de 1988, págs. 52-56.

[13] Para un análisis detallado de las motivaciones de los descuentos por cantidad adquirida, véase Robert J. Dolan, "Pricing Structures with Quantity Discounts: Managerial Issues and Research Opportunities", Harvard Business School working paper, 1985.

[14] *Federal Trade Commission V. Morton Salt,* 334 U.S. 37 (1948).

[15] Algunas veces, el cobro de un precio único para un paquete de dos productos independientes es necesario para fijar precios por segmentos. Sin embargo, ésta es una estrategia eficaz únicamente cuando las preferencias por los dos productos satisfacen determinadas condiciones. Véase el apartado de "Segmentos por paquetes de productos", más adelante en este mismo capítulo.

[16] G. W. Stocking y M. W Watkins, *Cartels in Action* (New York: Twentieth Century Fund, 1946), págs. 402-404.

[17] Este principio fue señalado originariamente en George Stigler, "United States v. Loew's Inc.: A Note on Block Booking", *The Supreme Court Law Review* (1965), págs. 152-157; véase también Gary D. Eppen, Ward A. Hanson, y R. Kipp Martin, "Bundling-New Products, New Markets, Low Risk", *Sloan Management Review,* 32, nº 4 (verano de 1991), págs. 7-14.

[18] Ésta es sólo una de las maneras en que los periódicos practican la fijación de precios por segmentos. También cobran precios más elevados por el mismo espacio publicitario si el anuncio proviene de una empresa de ámbito nacional que si proviene de una local. Cobran precios distintos en función del tipo de anuncio, y también ofrecen descuentos por volumen. Las emisoras de radio y televisión utilizan tácticas parecidas.

[19] Ralph Cassady Jr., "Techniques and Purposes of Price Discrimination", *Journal of Marketing,* 11, nº 1 (julio de 1946), pág. 141.

[20] *Heaton Peninsular V. Eureka Specialty Co.,* 77F288 (6th Circuit Court, 1896).

[21] *Henry v.A. B. Dick,* 224 U.S. 1 (1912).

[22] *United States V. American Can Company* (Northern District Court of California, 1949).

[23] United States V. Jerrold Electronics Co., 187 ESupp. 545 (E.D. Pa., 1960), affirmed 365 U.S. 567(1961). *Motion Picture Patents Co. V. Universal Film Mfg.* Co. 243 U.S. 502 (1917).

United Shoe Machinery Corporation v. United States (Supreme Court, 1922). *International Business Machines Corporation v. United States* (Supreme Court, 1936).

[24] Véase en el Capítulo 14 "Ventas ligadas y cláusulas de contratos", para ver las situaciones en las que las vinculaciones contractuales son legales si su objetivo no es el de la fijación de precios por segmentos.

[25] *Berkey Photo v. Eastman Kodak Company* (Second Circuit Court of Appeals, 1979).

[26] Un ejemplo de cómo se debe acomodar el diseño del producto a la táctica de fijación de precios es el de Xerox, que se vio obligada a añadir a sus fotocopiadoras tapas que había que cerrar si el usuario quería optar a una tarifa de uso reducida. Antes de que hubiera cubiertas, algunos hábiles usuarios elegían un número de copias elevado, y después cambiaban el original entre dos copias, haciendo fracasar así la estrategia de fijación de precios de Xerox.

CAPÍTULO

10

Fijación de precios en el marketing mix

Desarrollo de una estrategia integrada

La fijación de precios no se puede separar nunca por completo de los demás elementos de la estrategia de marketing de una empresa. El precio del producto afecta a la percepción que tiene el mercado de sus atributos y de los atributos de otros productos con los que se vende, de la eficacia de su publicidad, y de la atención que recibe por parte de los canales de distribución. Además, la relación es de doble sentido: el producto, su publicidad, y su distribución, afectan al éxito de una determinada estrategia de fijación de precios. Aunque el proceso de la fijación de precios es una actividad de marketing única y especializada, la estrategia resultante de fijación de precios es parte integrante de un esfuerzo mucho mayor. El éxito de este esfuerzo exige coordinar la fijación de precios y las decisiones sobre el producto, la promoción y la distribución, que, en conjunto, constituyen el marketing mix de una empresa.

Para conseguir el máximo de sus diversas estrategias de marketing, la empresa debe coordinarlas en una estrategia coherente. En este capítulo, señalamos las relaciones entre la fijación de precios y los demás elementos del marketing mix (el producto, la promoción y la distribución) que debe gestionar la empresa de forma eficaz si quiere que su programa de marketing tenga éxito.

Fijación de precios y línea de productos

El producto es la herramienta más poderosa de la dirección para influir sobre el entorno de la fijación de precios. Se puede diseñar para atraer a un segmento de compradores insensibles al precio, facilitando así la estrategia para descremar el mercado. Puede diseñarse para maximizar las economías de costes, facilitando así la estrategia de penetración. En el Capítulo 4, analizamos cómo afecta la línea de productos a las percepciones de valor de los compradores. En el Capítulo 9, vimos cómo se puede diseñar el producto para facilitar una fijación de precios por segmentos en función del diseño del producto, de la vinculación, o de la oferta de paquetes de productos. La estrategia de la línea de productos, que utilizan marcas re-

lacionadas o marcas que atraen a los segmentos del mercado más sensibles al precio, puede ser la clave de las estrategias competitivas y de segmentación eficaces. Evidentemente, gran parte de lo que discutimos en otros capítulos del libro afecta a la relación entre el producto y la fijación de precios, puesto que una estrategia del producto eficaz suele ser la clave para capturar valor. En esta sección, ampliamos nuestro análisis de las ventas umbral para tener en cuenta las relaciones entre precios y ventas de distintos productos.

La mayoría de las empresas vende múltiples productos. Los fabricantes de automóviles venden distintos modelos de coches y de accesorios. Los hoteles no sólo alquilan habitaciones, sino que también ofrecen comidas y fiestas. Los supermercados venden productos tan diversos como carnes o bienes envasados, y a veces ofrecen una selección limitada de mantelerías, muebles, juguetes y ropa. Si las ventas de un producto no afectan a las ventas de los demás productos de la empresa, se puede fijar su precio de forma aislada. Sin embargo, a menudo las ventas de los distintos productos de la línea de una empresa son interdependientes. Para maximizar el beneficio, los precios deben reflejar esta relación.

El efecto de las ventas de un producto sobre las de otro puede ser adverso o favorable. Si hay un efecto adverso, los productos son *sustitutivos*. La mayoría de los sustitutivos son marcas distintas de una misma clase de productos. Por ejemplo, las toallas de papel genéricas y las que tienen marca son sustitutivos, porque el aumento de las ventas de unas reduce las ventas de las otras. Sin embargo, en ocasiones los sustitutivos forman parte de clases de productos totalmente distintos. Las ventas de los macarrones aumentan de forma destacada cuando el aumento del precio reduce las ventas de ternera.

Si las ventas de un producto afectan favorablemente a las de otro, los productos son *complementarios*. La complementariedad deriva una de las dos razones siguientes: (1) *Los productos se utilizan juntos para lograr satisfacción*. Las palomitas de maíz y la entrada de cine son complementarios, porque, para mucha gente, cada una aumenta el placer que se consigue con la otra. Los motores de los aviones y sus piezas de recambio son complementarios, puesto que cuanto mayores sean las ventas de motores, mayores serán las ventas posteriores de las piezas de recambio. Por tanto, los fabricantes compiten fieramente por las ventas iniciales. (2) *Los productos se adquieren más eficientemente juntos*. Los compradores suelen intentar ahorrar tiempo comprando un conjunto de productos a un único vendedor. Por ejemplo, los consumidores que acuden a un determinado supermercado para comprar ofertas especiales comprarán probablemente otros artículos en la misma tienda, así como otros productos del mismo fabricante[1]. Un agente de compras industrial puede acudir a un proveedor para comprar aceite que evite el chirrido de una rueda y aprovechar para comprar productos abrasivos al mismo proveedor.

Los productos sustitutivos y los complementarios exigen ajustes en cuanto a la fijación de precios cuando la misma empresa vende los productos como parte de una línea de productos. Para evaluar correctamente el efecto de un cambio de precios, la dirección debe examinar estos cambios de ingresos y costes, no sólo para el producto cuyo precio se está fijando, sino también para todos los demás productos que se ven afectados por el cambio del precio. Para ver cómo se hace, analicemos los ejemplos de la siguiente sección.

Fijación de precios de productos sustitutivos

Una gasolinera ofrece gasolina sin plomo normal y superior. Estos dos productos son sustitutivos; cuanto mayor sea el precio de la gasolina superior, más probabilidades hay de que la gente se pase a la normal. Suponga que los precios y costes actuales de los dos tipos de gasolina son los siguientes:

	Precio/litro	Coste variable/litro	Contribución al margen en dólares/litro
Sin plomo normal	1,30$	1,10$	0,20$
Sin plomo superior	1,50$	1,20$	0,30$

¿Cómo debe evaluar el propietario de la gasolinera el efecto de un incremento del precio del 5 por ciento de la gasolina superior?

Si las ventas de las dos gasolinas son *totalmente* independientes, el propietario simplemente calcula el margen de contribución porcentual de la gasolina superior (20 por ciento), y procede a calcular la variación de las ventas umbral de la siguiente manera:

$$\frac{-5,0}{20,0+5,0} = -20,0\%$$

Pero, en este caso, el resultado de – 20% induce a error. Una disminución superior al 20 por ciento todavía podría permitir que el incremento del precio del 5 por ciento fuera rentable. La razón es que algunos clientes que se niegan a pagar el 5 por ciento de la gasolina superior no se irían a otra gasolinera, sino que comprarían gasolina sin plomo normal. Por tanto, cada litro de ventas perdidas de gasolina superior no representa una pérdida de 0,30$ de la contribución, puesto que parte de la pérdida sería recuperada en forma de contribución por mayores ventas de la gasolina normal.

Para tener en cuenta correctamente este cambio de beneficios de un producto a otro, tenemos que calcular un margen de contribución ajustado por la variación de las ventas de la gasolina superior. La cuantía del ajuste es incierta, porque depende de la cuota de ventas adicionales de la gasolina normal que deriva de las menores ventas de la gasolina superior. A partir de experiencias pasadas, el directivo de esta gasolinera estima que aproximadamente la mitad de los clientes que se negarían a comprar gasolina superior al mayor precio no se irían de la gasolinera, sino que comprarían gasolina normal. Por tanto, la contribución en dólares perdida por una disminución de las ventas de la gasolina superior es, realmente, de 0,30$ por litro menos la ganancia de la contribución proveniente de las ventas adicionales de la gasolina normal.

$$MC\$ \text{ ajustado} = 0,30\$ - (0,5 \times 0,20\$) = 0,20\$$$

que representa un margen de contribución porcentual ajustado de

$$\frac{0,20\$}{1,50\$} = 13,3\%$$

Por tanto, la cantidad de ventas umbral para un aumento del 5 por ciento del precio de la gasolina superior es, de hecho:

$$\frac{-5,0}{13,3+5,0} = -27,3\%$$

Esta gasolinera puede, de hecho, beneficiarse de un aumento del precio de la gasolina superior, a pesar de sufrir una disminución de las ventas superior al 20 por ciento.

Fijación de precios de productos complementarios

La fijación de precios de productos complementarios es como la fijación de precios de los sustitutivos, excepto que hay que sumar, en vez de restar, al margen de contribución, para ajustarlo adecuadamente. La empresa College Computer Store vende PC, programas de software, e impresoras. Estos productos son complementarios, puesto que el comprador habitual de un PC también compra tres programas de software en la misma tienda, cuando compra un PC, la mitad de los compradores adquiere una impresora, y un 20 por ciento compra un paquete de juegos con un joystick, una tarjeta gráfica, y altavoces. El actual precio de College Computer para los principales PC y paquetes de software complementarios es:

	Precio por unidad	Coste variable unitario	Margen de contribución ($)
PC	1.500$	1.000$	500$
Software	175	100	75
Impresora	400	250	150
Paquete de juegos	325	200	125

College Computer está analizando una disminución del precio del PC en un 10 por ciento para fomentar las ventas. Si la dirección considera que la venta del PC es independiente, calcularía que la empresa gana un margen de contribución del 33,3 por ciento en las ventas de sus PC. Por tanto, las ventas umbral de un recorte del precio del 10 por ciento ascenderían al 42,9 por ciento.

De hecho, puesto que las ventas adicionales de PC provocarían un aumento de las ventas de software y de impresoras, el margen de contribución relevante para una venta de un PC es muy superior al 33,3 por ciento. Si cada comprador de un PC también compra dos paquetes de software, la mitad compra una impresora, y el 80 por ciento un paquete de juegos, la contribución relevante al vender un PC es

$$MC\$ \text{ ajustado} = 500\$ + (2 \times 75\$) + 0,5(150) + 0,8\ (125\$) = 825\$$$

que representa un margen de contribución porcentual ajustado de

$$825\$/1.500\$ = 55,0\%$$

Teniendo en cuenta esta relación, College Computer puede reducir rentablemente el precio, incluso si espera que el incremento porcentual de las ventas sea muy inferior al 42,9 por ciento. De hecho, la variación de las ventas umbral, considerando el efecto de una venta sobre los beneficios totales de la tienda derivados del PC (el software, la impresora y los juegos) es sólo

$$-(-10\%)/(55\% - 10\%) = +22,2\%$$

Cuando se fijan los precios de sustitutivos o complementarios, los directivos deberían evaluar la decisión utilizando el margen de contribución ajustado, que refleja el efecto de una venta sobre la rentabilidad de toda la línea de productos de la empresa. La ecuación general para el *ajuste de un sustitutivo* es:

$$MC\$ \text{ ajustado} = MC\$ \text{ no ajustado} - \text{Variación de las ventas del sustitutivo} \times MC\$ \text{ del sustitutivo}$$

donde la variación de las ventas de un sustitutivo es igual a la variación por unidad vendida del producto cuyo precio se está fijando. Para los complementarios, el ajuste se obtiene sumando en vez de restando del margen de contribución sin ajustar. La ecuación para el *ajuste de un complementario* es:

$$MC\$ \text{ ajustado} = MC\$ \text{ no ajustado} + \text{Variación de las ventas del complementario} \times MC\$ \text{ del complementario}$$

donde la variación de las ventas del complementario es igual a las ventas adicionales esperadas del complementario por cada venta adicional del producto cuyo precio se está fijando.

La interacción entre las ventas de productos complementarios no tienen por qué producirse en el mismo momento del tiempo. De hecho, algunas de las ventas más importantes se producen mucho después. Las empresas farmacéuticas fijan precios de forma agresiva para las ventas a los hospitales universitarios, puesto que los doctores que se están formando tienen muchas más probabilidades de prescribir las mismas marcas cuando trabajen en clínicas privadas. Las estrellas del rock exigen a los promotores de los conciertos que mantengan bajos los precios, aunque puedan llenar el estadio a un precio superior, para asegurarse de que los adolescentes pueden pagar la entrada y no se quedan fuera. Lo hacen así porque la asistencia de los adolescentes tiene un efecto especialmente importante en las subsiguientes ventas de discos. Los productos complementarios no se venden necesariamente a los mismos compradores. Los bares a los que acuden muchos solteros suelen reducir o eliminar el precio de la entrada para las mujeres, porque creen que cuantas más mujeres acudan a sus establecimientos, más hombres acudirán también.

Cuando hay más de un sustitutivo o un complementario en una línea de productos, es necesario hacer múltiples ajustes del margen de contribución para reflejarlos todos. Así, en una tienda minorista, un precio promocional reducido de las fresas puede provocar un aumento de las ventas tanto de la harina para hacer tartas, como de la nata montada, mientras que reducirá las ventas de otras frutas. Por tanto, el margen de contribución ajustado incluye ajustes positivos y negativos. No resulta práctico ajustar un margen de contribución por cada relación particular con todos los demás productos de una línea de productos grande. Para resolver este problema, los directivos pueden utilizar algún tipo de agregación. Por ejemplo, al reducir el precio de las fresas, pueden calcular el efecto sobre las ventas en dólares de todas las demás frutas combinadas, y multiplicarlo por el margen de contribución medio en dólares, por ventas en dólares de frutas.

Selección de los líderes de pérdidas

En algunos casos, incluso puede valer la pena fijar el precio de un producto complementario como *líder de pérdidas* (es decir, por debajo de su coste variable) para atraer a los

consumidores hacia el resto de la línea de productos. La fijación de precios de algunos productos tiene un efecto muy importante sobre la elección de la tienda. Si los consumidores compran muchos otros productos cuando están en la tienda, las ventas de esos productos aumentan el margen de contribución ajustado del producto que atrae a los consumidores a la tienda. Por tanto, puede ser bastante razonable fijar un precio para ese producto tan bajo que tenga un margen de contribución sin ajustar negativo, porque el margen de contribución ajustado para sus ventas sigue siendo bastante elevado.

Los líderes de pérdidas son comunes en la fijación de precios de bienes de alimentación. Los supermercados suelen asumir pérdidas en unos pocos artículos anunciados para atraer a compradores a sus tiendas, porque esos compradores harán el resto de la compra a precios rentables[2]. El pan, los huevos, la harina, y al menos una marca de mantequilla de cacahuetes, son candidatos frecuentes a líderes de pérdidas. Existen dos razones por las que algunos productos son buenos líderes de pérdidas[3].

- Es imposible que un comprador típico recuerde más de una pequeña proporción de los precios de distintas tiendas. Es imposible comprar comparando artículo por artículo. La mayoría de los compradores sólo recuerda los precios de unos pocos artículos de los que compra, y utiliza esos precios para inferir los niveles generales de precios en las distintas tiendas. Los precios que más probablemente recordarán los consumidores son los de los productos que adquieren con más frecuencia. Por tanto, los productos que se compran con frecuencia son buenos para líderes de pérdidas.
- Los distintos segmentos de compradores no sólo tienen distintas sensibilidades a los precios, sino que también compran distintas combinaciones de productos. Por ejemplo, puesto que las familias con hijos compran más comida, suelen ser más sensibles al precio cuando deciden dónde van a comprar. Además, sus compras de alimentos incluyen importantes cantidades de frutas, determinadas marcas de mantequilla de cacahuete, y pan de sándwich. Al fijar los precios de uno o más de esos productos como líderes de pérdidas, una tienda puede ser más competitiva en precios para atraer a grandes familias sin reducir por ello los beneficios de las compras de alimentos de otros consumidores. Como ilustra este ejemplo, los productos adquiridos fundamentalmente por un segmento de compradores sensible al precio suelen ser buenos para líderes de pérdidas.

Los mejores líderes de pérdidas son los que cumplen estos criterios: se compran con frecuencia, y fundamentalmente por compradores sensibles al precio.

Las relaciones entre líneas de productos suelen afectar a la fijación de precios de una empresa respecto a competidores con líneas de productos más reducidas. Los supermercados pueden ofrecer de forma rentable más líderes de pérdidas y mayores descuentos que las tiendas de barrio, porque los primeros tienen más productos complementarios para vender a los consumidores adicionales atraídas por los líderes de pérdidas.

Del mismo modo, los minoristas que ofrecen una amplia línea de productos tienden a fijar precios superiores en el extremo alto de la línea e inferiores en el extremo bajo, respecto a los minoristas con una línea reducida. Los primeros se pueden permitir perder

ventas en el extremo alto porque ofrecen un producto con un precio reducido al que muchos consumidores se pasarán en vez de ir a otra parte. Además, puesto que tienen un producto en el extremo elevado que atrae a los compradores menos sensibles al precio, pueden utilizar de forma rentable el producto del extremo bajo para atraer a la tienda a más compradores sensibles al precio. Por tanto, la gama de precios en una línea amplia puede, de hecho, ser mayor que la gama conjunta de las tiendas que se especializan en menos marcas[4].

Sin embargo, una advertencia: los investigadores han descubierto que la sabiduría convencional de la industria exagera la "capacidad de convocatoria" de las promociones de precios, y que los directivos y ejecutivos sobreestiman la cantidad de compradores que compran activamente en distintas tiendas buscando precios especiales. La mayoría de las compras promocionales son realizadas por compradores que no han visitado la tienda en respuesta al anuncio de promoción. Concluyen que los minoristas deberían centrarse en el uso de la promoción de precios como una herramienta defensiva para mantener la imagen de precios de la tienda en la mente de los principales consumidores, en vez de como una herramienta ofensiva para atraer a la tienda a nuevos consumidores[5].

Fijación de precios de la línea de productos y percepciones de precios

En el Capítulo 4 analizamos cómo afectan las expectativas generadas por el *precio de referencia* del cliente al valor percibido de un producto o servicio. Un vendedor puede influir sobre el precio de referencia seleccionando la línea de productos a la que el cliente potencial está expuesto, y seleccionando el orden en el que el cliente ve los precios.

Si se añade un producto con precio más elevado en la parte alta de la línea, se aumenta el precio de referencia del comprador, lo que hace que los demás productos de la línea parezcan, de alguna manera, menos caros. Al añadir un producto con precio más bajo a la línea se reducen los precios de referencia. En un estudio, se pidió a los entrevistados que eligieran entre distintos modelos de hornos microondas. Se pidió a la mitad de los sujetos que eligiera entre dos modelos (Emerson y Panasonic); a la otra mitad se la pidió que eligiera entre tres modelos (Emerson, Panasonic I y Panasonic II) (véase el Cuadro 10-1). Aunque el 13 por ciento de los sujetos escogió el modelo del extremo superior, el mayor impacto derivado de añadir ese modelo se produjo sobre las ventas del modelo Panasonic I, que obtuvo 17 puntos adicionales, debido a que pasaba a ser la marca con precio intermedio. Las implicaciones para la fijación de precios de una línea de productos son claras. Al añadir un producto superior a la línea de productos no se van a conseguir necesariamente unas ventas extraordinarias de este producto superior. Sin embargo, se mejoran las percepciones de los compradores sobre lo adecuado de los demás precios.

Por otra parte, al añadir una marca de precio inferior a una línea se puede provocar que los clientes hagan que cambien las ventas en otra dirección. Por esta razón, se puede exigir que las marcas del extremo elevado se muestren sólo junto a competidores también del extremo elevado. Por ejemplo, las tiendas de moda suelen tener dos departamentos de ropa de mujeres: uno para las marcas de diseñadores de precios elevados, y otro para las marcas que atraen a los compradores más conscientes del valor. Las tiendas de alimentación han aprendido, por fin, que les convenía más mostrar los genéricos sin marca junto a los otros pro-

CUADRO 10-1

Efectos sobre el precio de referencia de un producto en el extremo elevado

Modelo de horno microondas	*Elección (%)*	
	Grupo 1 (n = 60)	*Grupo 2 (n = 60)*
Panasonic II (1,1 pies cúbicos; precio normal, 199,99$; precio de venta 10% inferior)	–	13
Panasonic I (0,8 pies cúbicos; precio normal, 179,99$; precio de venta 35% inferior)	43	60
Emerson (0,5 pies cúbicos; precio normal, 109,99$; precio de venta 35% inferior)	57	27

Fuente: Itamar Simonson y Amos Tversky, "Choice in Context: Tradeoff Contrast and Extremeness Aversion", *Journal of Marketing Research*, 29 (agosto de 1992), págs. 281-95.

ductos en vez de en otra sección. La razón es que las ventas más rentables de las cadenas de supermercados son sus propias marcas blancas o de distribuidor. Aunque los genéricos hacen que algunos consumidores dejen de comprar marcas blancas, como habían temido originalmente las tiendas, sus efectos sobre las expectativas del precio de referencia hacen que incluso más consumidores pasen de las marcas de ámbito nacional a las marcas blancas o de distribuidor. Así pues, en términos netos, los supermercados salen ganando.

Fijación de precios y promoción

La *promoción* es el esfuerzo de una empresa para informar a sus compradores y persuadirles para que perciban más favorablemente un producto. La fijación eficaz de precios complementa las formas de promoción más destacadas: la publicidad y la venta personal. En las formas de promoción de ventas más sutiles, el precio suele convertirse en una herramienta promocional. Al admitir esta estrecha asociación entre la fijación de precios y la promoción, los directivos que fijan precios eficazmente toman sus decisiones sobre precios en estrecha colaboración y coordinación con sus agencias de publicidad y sus directivos de ventas. En esta sección, analizamos las consideraciones que hay que tener en cuenta.

Fijación de precios y publicidad

La coordinación de la fijación de precios y de la publicidad es importante, porque la publicidad puede afectar a cómo reaccionan los compradores ante diferencias de precios. Sin embargo, hay un largo debate entre investigadores y directivos sobre cómo afecta esto a la sensibilidad a los precios. En un momento dado, casi todo el mundo aceptaba el tópico de que la publicidad diferenciaba de forma artificial productos iguales en la mente de los clientes fáciles de manipular, reduciendo así su sensibilidad al precio mediante un efecto de valor espúreo. La investigación cuantitativa nos permitió al final tener una visión mucho

menos negativa del efecto de la publicidad sobre los consumidores. La publicidad es simplemente comunicación; su efecto depende de la naturaleza del mensaje que se comunica.

La mayoría de los expertos está de acuerdo en que la publicidad aumenta la sensibilidad al precio cuando se centra explícitamente en éste. Los anuncios de las tiendas de alimentación informan a los compradores de los precios de determinados artículos antes de que éstos decidan dónde van a ir a comprar; los vendedores por catálogo anuncian sus precios para informar a los compradores de cuánto dinero pueden ahorrar si renuncian a las ventajas obvias de acudir a una tienda. Al ser más conscientes de sus alternativas, los compradores son más sensibles al precio (el efecto sustitución) cuando deciden dónde van a ir a comprar[6]. Las empresas que utilizan una estrategia de penetración utilizan la publicidad para afirmar que ofrecen el mismo valor a un coste menor, minando así el efecto del valor exclusivo. Esta publicidad suele ofrecer argumentos explícitos (por ejemplo, "¿por qué pagar más?") para convencer a los compradores de que el precio debe ser una consideración importante en su decisión de compra. Si una empresa disfruta de una ventaja en precios, obviamente vale la pena hacer que los compradores sean más sensibles a ese aspecto de la decisión de compra.

Pero la publicidad especialmente diseñada para minimizar la sensibilidad al precio es, sin duda, más frecuente. Las campañas publicitarias de Bayer para convencer a los compradores de que "todas las aspirinas no son iguales", y las de los Q-Tips, que afirman que "una gasa de otra marca no es igual en nada", están claramente dirigidas a reducir la sensibilidad al precio de los compradores mejorando la percepción de que estos productos son mejores que los de la competencia. Los anuncios de Hammermill para su papel para fotocopiadoras intentan reducir la sensibilidad al precio recordando a los compradores que el coste del papel es únicamente una pequeña parte del coste total del producto final (el efecto del beneficio final). El anuncio del whisky Etiqueta Negra de Johnnie Walker habla directamente del efecto de la calidad-precio: "Cuando se trata de algo bastante extraordinario, el precio parece como irrelevante, o incluso irreverente. En efecto, para los que aprecian el buen Scotch, el Johnnie Walker Etiqueta Negra no tiene precio". Un estudio de las decisiones de compra *individuales* respalda la afirmación según la cual, incluso la publicidad "para hacer que nos sintamos bien", sin un mensaje específico, puede reducir la sensibilidad al precio individual[7]. En otro estudio sobre las decisiones de compra individuales, se deduce que la publicidad parece aumentar la sensibilidad al precio, excepto a niveles muy elevados de exposición, que provocan que la sensibilidad al precio caiga de nuevo al nivel de ausencia de publicidad[8].

Independientemente del efecto de la publicidad sobre la sensibilidad al precio de cada comprador individual, los vendedores están interesados en el efecto agregado. En este sentido, los resultados de la investigación de varios estudios bien conocidos son bastante consistentes, al menos para los productos de consumo frecuente que dominan los estudios; la publicidad incrementa la ganancia del volumen de ventas asociada a un precio menor. En términos técnicos, la publicidad parece aumentar la elasticidad precio de la demanda del mercado para un producto[9]. El Cuadro 10-2 ilustra este efecto en un experimento de prueba de mercado para un alimento preparado de compra frecuente. Cuando se subió el precio en las localidades expuestas a un bajo nivel de publicidad, las ventas bajaron sustancialmente menos que cuando el precio se incrementó en localidades expuestas a, aproximadamente, un 70 por ciento más de publicidad.

CUADRO 10-2

Variación porcentual de las ventas debida a incrementos de precios: el efecto de la publicidad

	Publicidad	
Cambio de precio	*Baja*	*Alta*
De 0,50$ a 0,60$	–21%	–29%
De 0,60$ a 0,70$	–19%	–33%

Fuente: Gerald Eskin, "A Case for Test Market Experiments", *Journal of Advertising Research*, 15 (abril de 1995), pág. 27.

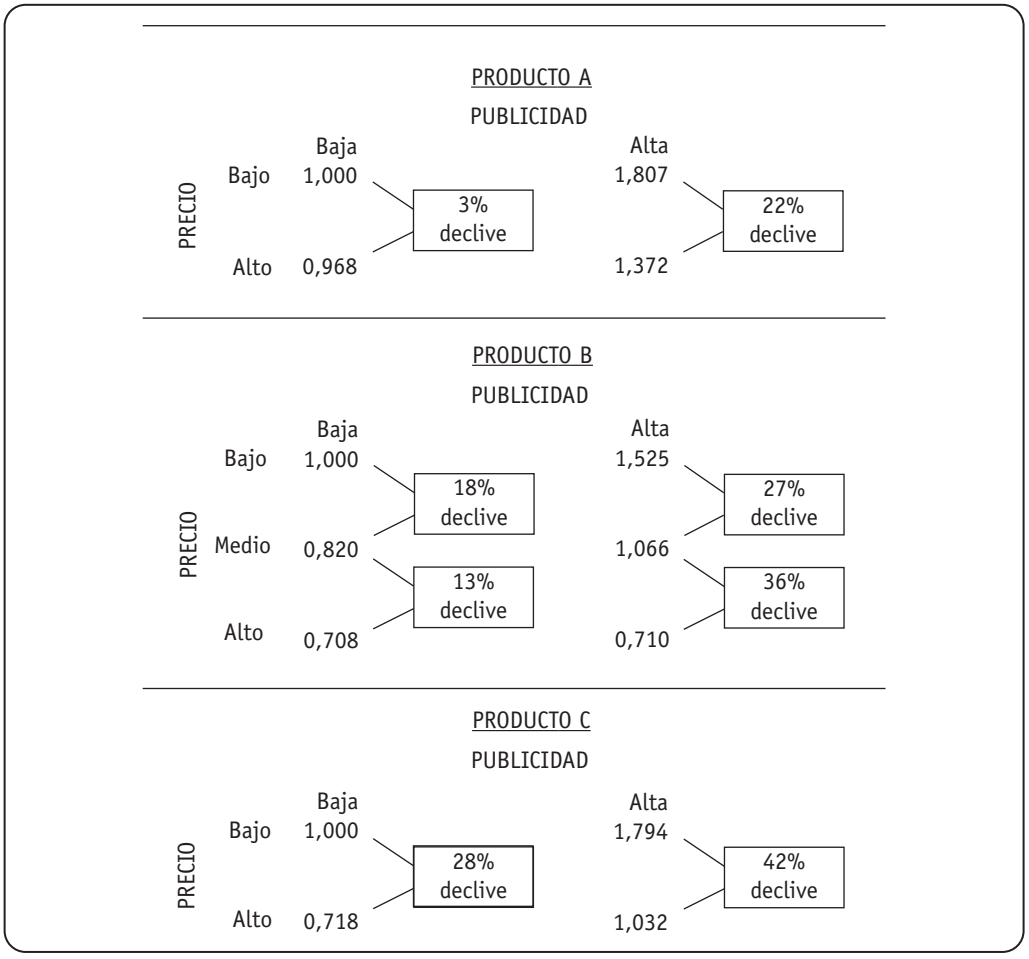
¿De qué manera puede diferir el efecto de la publicidad sobre la sensibilidad al precio de la demanda del mercado, de su efecto sobre las decisiones de compra individuales? La explicación está en que la publicidad cambia la composición de la demanda de un producto atrayendo a nuevos clientes. La publicidad puede no incrementar la sensibilidad al precio de ningún comprador individual, pero, al incrementar las ventas, parece que también incrementa las ganancias de volumen asociadas con una *reducción* del precio, y las pérdidas de volumen asociadas con un *incremento* del precio. La consecuencia es que los compradores que son relativamente más sensibles a la publicidad también son relativamente más sensibles al precio. El índice de los niveles de ventas del Cuadro 10-3 ilustra esta relación para tres bienes de consumo empaquetados distintos. Utilizando un nivel de ventas de producto de precios bajos y reducida publicidad como base, el índice indica que un nivel elevado de publicidad aumentó las ventas en un 80,7 por ciento para el producto A, en un 52,5 por ciento para el producto B, y en un 79,4 por ciento para el producto C,. Sin embargo, el índice también indica que un incremento del precio provocó un porcentaje mucho mayor de pérdidas cuando el nivel de ventas ya estaba inflado por la publicidad. Por ejemplo, se perdió el 22 por ciento de las ventas del producto A tras un incremento de precios cuando la publicidad era elevada, pero sólo se perdió el 3 por ciento de las ventas, con el mismo incremento del precio, cuando la publicidad era reducida[10].

La implicación de esta investigación en cuanto a coordinación de publicidad y la fijación de precios es que un precio bajo aumentará más las ventas cuando vaya unido a un elevado nivel de publicidad. Desde una perspectiva distinta, diríamos que la publicidad es más eficaz cuando el precio es bajo que cuando es alto. Por tanto, los precios reducidos deben promocionarse con mucha publicidad cuando se desarrollan estrategias para distintos lugares y momentos. Sin embargo, es pertinente aquí hacer dos advertencias.

En primer lugar, la investigación sobre el precio y la publicidad se ha centrado en productos de compras frecuentes en categorías de productos maduros. Puesto que los investigadores no han analizado las relaciones entre los precios y la publicidad de los bienes duraderos, de los servicios, o de los productos que son realmente innovaciones, las inferencias del actual estado de las investigaciones deben tomarse únicamente como sugerencias para esas otras categorías. Es necesario trabajar más para confirmar o rechazar la generalidad de estos resultados.

CUADRO 10-3

Ventas con distintos precios y distintos niveles de publicidad



Fuente: Gerald Eskin y Penny Baron, "Effects of Price and Advertising in Test Market Experiments", *Journal of Marketing Research*, 14 (noviembre de 1977), pág. 503.
Indice = ventas actuales (en unidades) dividido entre ventas en condiciones de bajo precio y baja publicidad (en unidades).

En segundo lugar, la conclusión de que la elasticidad precio es mayor cuando la publicidad es mayor, y que la publicidad es más eficaz cuando el precio es bajo, se aplica a una marca determinada. *No es válida para comparaciones entre marcas*. Por ejemplo, sería totalmente incorrecto inferir que las marcas con una publicidad intensiva en determinada categoría tienen mayores elasticidades precio que las marcas con menos publicidad, porque cuando se comparan dos marcas distintas hay más cosas que cambian además de la publicidad. Las marcas con mucha publicidad suelen ser también marcas que están muy diferenciadas, y que, por tanto, tienen más cosas que comunicar que las marcas que se anuncian poco. El valor de diferenciación de una marca muy anunciada puede hacer que los compradores sean menos sensibles a su precio que al precio de una marca gené-

rica, a pesar de la mayor publicidad. No se pueden extraer conclusiones válidas sobre sensibilidad a los precios y niveles de publicidad entre productos distintos.

Fijación de precios y venta personal

Para la mayoría de los productos industriales, y para muchos bienes de consumo duradero también, el esfuerzo promocional no se realiza fundamentalmente mediante la publicidad, sino mediante la venta personal. La sofisticación de la venta personal puede ser mayor o menor: desde una persona mínimamente formada que recoge pedidos, hasta expertos con formación técnica que pasan días o semanas analizando las necesidades del cliente y cómo puede satisfacerlas su producto. La selección de la cantidad de esfuerzo de ventas necesario es un paso importante para la fijación del precio de un producto de modo que explote todo su potencial de beneficios.

Si nos fijamos en una sección representativa de productos promocionados mediante la venta personal, podemos clasificar rápidamente las estrategias de marketing en un continuo entre esfuerzo bajo con precios bajos y esfuerzo elevado con precios altos, pero es un error pensar que cualquier punto intermedio representa una elección viable para un producto cualquiera. Los productos que tienen características relativamente genéricas, o que están claramente diferenciados para un comprador, suelen adoptar, correctamente, estrategias de esfuerzos reducidos, porque un esfuerzo de venta más intenso no podría comunicar mucho más. Al mantener reducidos los costes de la venta, el vendedor puede ofrecer precios menores para atraer a compradores que desean gastar la cantidad mínima en un producto básico. Sin embargo, los productos con características exclusivas pueden asumir los valores de diferenciación en sus precios sólo en la medida en que los compradores comprendan esas características. Por tanto, estos productos exigen un mayor esfuerzo de ventas para justificar sus precios superiores ante los compradores.

Por desgracia, las empresas desarrollan a veces productos superiores e intentan después utilizar el precio, en vez de la promoción, para desarrollar el mercado. Esta estrategia es, predeciblemente, ineficaz. Por ejemplo, considere el caso de estudio clásico de Dewey y Almy Company su plancha de imprenta litográfica de dos partes[11]. El producto era tremendamente superior a las planchas de la competencia en cuanto a durabilidad, calidad de impresión y facilidad de sustitución. Para introducir el producto, Dewey y Almy eligieron distribuidores, que no suelen desarrollar grandes esfuerzos de ventas. Con el fin de dar a los compradores un incentivo para adoptar el producto, Dewey y Almy fijaron un precio igual al de las planchas de la competencia, en función de los centímetros cuadrados, lo que representaba un ahorro sustancial para las imprentas, dada la durabilidad de la plancha y sus demás ventajas.

El problema de la estrategia de Dewey y Almy era que las ventajas de su producto no eran evidentes con una simple observación. Para apreciarlas, las imprentas tenían que utilizar primero la plancha, y utilizarla correctamente. Así pues, el precio reducido de Dewey y Almy les parecía una ganga tan sólo a las imprentas que ya conocían las ventajas del producto y que estaban dispuestas a pagar más. No constituía un incentivo para que los que no lo habían utilizado probaran el producto, puesto que todavía no conocían las características que hacían que el producto valiera mucho más que su precio.

Con el fin de desarrollar el mercado para un producto con ventajas superiores pero no evidentes, la empresa tiene que realizar un esfuerzo de ventas para comunicar las ventajas del producto y para asegurarse de que el comprador consigue obtener esas ventajas la primera vez que lo utiliza. Dewey y Almy, de hecho, utilizaron con éxito una estrategia de promoción intensa en su prueba de mercado. Por desgracia, la empresa no mantuvo un fuerte esfuerzo de ventas cuando comercializó el producto. Por ello, la plancha tuvo inicialmente una lenta tasa de aceptación, lo que permitió a los competidores establecidos desarrollar productos similares para hacerse con una cuota sustancial del mercado.

La lección es evidente. Un precio reducido respecto al valor del producto no representa ninguna ganga a no ser que los compradores puedan apreciar ese valor, y un precio elevado respecto al de la competencia no es un incentivo negativo si un fuerte esfuerzo de ventas puede convencer de que el producto vale su precio. La penetración del mercado tan sólo con el precio sólo tiene sentido cuando el valor del producto ya es conocido por los compradores. Éste sólo suele ser el caso de los productos establecidos que los compradores han utilizado anteriormente, productos cuyas características exclusivas se evidencian con una inspección, o productos que pueden ofrecer únicamente las características mínimas de lo que esperan obtener los compradores. Ninguna empresa que cobre un precio que refleje superiores características de su producto, o un precio inferior a esas características, logrará una rápida penetración del mercado, a no ser que pueda primero comunicar a los compradores el valor real que ofrece el producto.

Un equipo de ventas con una buena formación, además de explicar las características y el uso del producto, también puede ofrecer importantes elementos que reduzcan la sensibilidad al precio. Un experto en ventas que comprende cómo se utiliza el producto suele poder señalar a los compradores formas de ahorrar dinero. Algunas veces, los cambios de los procedimientos de producción de los compradores harán que el producto funcione mejor; otras, un mejor sistema de pedidos reducirá las necesidades de inventario del comprador. Cuando los compradores ven que un personal de ventas cualificado les puede ahorrar dinero, están dispuesto a agradecer esos ahorros mostrando cierta lealtad en el futuro[12].

Determinación del presupuesto de promoción

Al determinar el presupuesto de promoción, ya sea para publicidad ya para venta personal, es esencial coordinar dicho presupuesto con la fijación de precios[13]. Un factor importante para decidir el nivel de gasto en promoción es la contribución del precio en dólares. Cuanto mayor sea la contribución al margen, mayor será la recompensa por conseguir una venta adicional. Por tanto, los productos con mayores contribuciones al beneficio en dólares por cada venta, suelen justificar mayores gastos en promoción que los que tienen contribuciones menores. El motivo es que cuando un producto genera una mayor contribución por venta, la empresa puede justificar gastar más en promoción para conseguir ventas difíciles que exigen un esfuerzo adicional. Sin embargo, cuando la contribución al margen en dólares es baja, es menos probable que merezca la pena incurrir en el coste de las ventas adicionales generadas por un esfuerzo de promoción intenso.

Por desgracia, nos encontramos frecuentemente con empresas que utilizan criterios ineficaces y derrochadores para determinar los presupuestos de publicidad y de apoyo a

las ventas. Un método común consiste en asignar fondos de promoción a las marcas que "necesitan más" para alcanzar sus objetivos de ventas. El efecto de este método es que se gasta más en promoción de marcas débiles y menos en la de las marcas fuertes. Las marcas que no pueden lograr sus objetivos de ventas suelen ser débiles porque la competencia ofrece un valor igual o mayor; las marcas que superan sus objetivos de ventas suelen ser fuertes, porque ofrecen un valor excepcional a sus compradores. Por consiguiente, el dinero que se gasta en las marcas débiles generará probablemente menos ventas iniciales con pocas compras repetidas, mientras que el dinero que se gasta para promocionar las ventajas de las marcas fuertes generará, probablemente, un aumento mucho mayor, tanto de las ventas iniciales, como de las compras repetidas. No haga publicidad de sus debilidades: haga publicidad de sus fortalezas.

Por lo general, no se recomienda conceder presupuestos de promoción a los directores de productos. Por el contrario, se les debe exigir que utilicen adecuadamente lo que gasten en promoción. El criterio para cualquier cambio, positivo o negativo, de los gastos de promoción, debe ser que, al menos, el gasto se financie por sí mismo. Como se analizó en el Capítulo 3, cualquier gasto en promoción añade rentabilidad cuando incrementa el volumen de ventas más de

$$\frac{\text{Variación del gasto en promoción}}{\text{Margen de contribución (por unidad)}}$$

El precio como herramienta de promoción

En algunos casos, el precio es algo más que un dato añadido a la campaña de promoción: es parte fundamental de la misma. Algunas empresas utilizan precios elevados para mejorar la percepción de calidad. Esta estrategia es más popular para artículos de consumo, como los chocolates de prestigio (por ejemplo, Godiva) y las bebidas alcohólicas (por ejemplo, Chivas Regal), pero esta táctica también se puede utilizar para promocionar bienes duraderos. Algunas empresas mantienen precios estables para ayudar a la imagen de sus productos. De Beers, el agente de marketing de la mayoría de los diamantes de calidad superior, lleva tiempo reconociendo la importancia de la estabilidad del precio para la imagen de sus productos. De Beers promociona sus diamantes como regalos que simbolizan para siempre el amor del comprador hacia el receptor. Parte de la percepción no es únicamente que "un diamante es para siempre", sino que su valor también lo es. Por tanto, De Beers compra y conserva diamantes sin cortar para evitar que los precios caigan durante los períodos de exceso temporal de oferta, y contrarresta de forma activa los incrementos especulativos de los precios hasta que está seguro de que puede mantenerlos a largo plazo. Aunque estas tácticas han exigido, a veces, enormes inversiones financieras, han conseguido crear con éxito la idea de que el valor de un diamante no disminuirá jamás[14].

En algunas ocasiones, el vendedor puede incluso fijar un precio demasiado bajo para un producto, como parte de su campaña de promoción. Cuando se estrenan nuevas películas en Los Angeles y Nueva York, los cines cobran las entradas al precio habitual, aunque saben que podrían llenar el cine a precios superiores. Aparentemente, creen que las largas colas para comprar la entrada (puesto que no se permite comprarla con antelación)

confieren una notoriedad que vale más que la prima que podrían cobrar las primeras semanas. De igual modo, los constructores de bloques de pisos por fases cobran en ocasiones la primera fase a un precio inferior para venderla muy deprisa. Los constructores esperan que, con esta táctica, animarán a los compradores a acudir rápidamente para comprar casas en las fases posteriores. Sin embargo, la mayor parte de la fijación de precios con fines de promoción no está diseñada para atraer notoriedad. Está dirigida a inducir a los compradores a que prueben un producto de compra repetida.

Para los productos de consumo, la forma más común de promoción es la de las "ofertas" de precios, que han pasado de suponer la mitad de los presupuestos en publicidad en la década de 1980 a más del doble en 1992. A diferencia de la promoción de los precios normales, las ofertas son descuentos sobre el precio "normal". Pueden adoptar la forma de (1) *paquetes marcados de forma especial*, que ofrecen un precio reducido temporal o una cantidad adicional por el mismo precio, (2) *cupones*, (3) *reembolsos*, o (4) *descuentos comerciales* (precio mayorista), que los minoristas pueden trasladar, o no, al consumidor final. El resto de esta sección se ocupa del uso y abuso de cada una de estas tácticas.

Tácticas de fijación de precios para inducir a probar el producto

Uno de los usos estratégicos más importantes de la fijación de precios, especialmente cuando el producto es nuevo, es animar a que se pruebe. La primera compra es algo más que una mera venta más: es una oportunidad de educar al comprador sobre los atributos del producto[15]. Puesto que sólo las personas que están familiarizadas con un producto pueden convertirse en compradores habituales leales, inducir a los compradores potenciales a que hagan su primera compra es un paso básico para conseguir ventas. Aunque los nuevos productos tienen que conseguir ventas rápidamente, incluso las empresas que hacen marketing de productos establecidos se enfrentan al problema de que algunos compradores educados abandonan el mercado, otros cambian a otras marcas, y algunos simplemente se olvidan de lo que han aprendido. Por tanto, para mantener una cuota de mercado fija, los productores tienen que animar regularmente a probar el producto por parte de nuevos compradores.

Una forma de conseguirlo es ofrecer el producto de manera que se minimice la inversión inicial necesaria para probarlo. Los productores de bienes empaquetados introducen a veces el producto en tamaños pequeños de prueba. Han descubierto que mucha gente que no está dispuesta a pagar 2,5$ para probar un paquete de un kilo se gastará 0,25$ en un paquete de cien gramos. Cuando se hace marketing de algunos productos industriales, las empresas reducen la inversión inicial para que el comprador pruebe el producto ofreciendo alternativas de *leasing*. Por ejemplo, las empresas que introducen nuevos programas de software para redes de PC encuentran que sus empresas compradoras se muestran reacias a gastarse 50.000 dólares en un programa que puede no funcionar tan bien como se promete. Están más dispuestas a pagar para alquilar el software con un contrato de *leasing* por 3.000 dólares al mes, hasta que sepan que realmente funciona.

Una táctica común para inducir la prueba de productos de compra repetida es una *oferta promocional basada en el precio* (promotional price deal). Tiene sentido que la empresa reduzca el precio, incluso a un nivel inferior al rentable, para la primera compra, porque

los beneficios que ofrece la empresa de una primera compra son mucho mayores que el precio que obtiene por esa venta. Un comprador al que le guste la marca se convertirá en un comprador habitual al precio normal, con lo que se genera así un flujo de ingresos futuros para el vendedor. La oferta del precio es una inversión en ventas futuras.

Las ofertas suelen adoptar una de las siguientes formas: una oferta de prueba (trial offers), cupones (coupons), reembolsos (rebates) o muestras gratuitas (free samples). Para comprender por qué utilizan los productores estos métodos, en vez de simplemente reducir los precios explícitos de sus productos, es necesario comprender los objetivos de la empresa que hace la oferta.

- El productor quiere que la reducción del precio beneficie al cliente final, y no que añada margen a un distribuidor. Incluso en las categorías de productos con elevadas elasticidades promocionales, tiene que existir una elevada probabilidad de que el minorista traslade el descuento, y una baja probabilidad de que se produzcan compras adelantadas, para que la fijación de precios de promoción sea eficaz[16].
- El productor quiere que el cliente final perciba que la reducción del precio se debe a una oferta especial y excepcional, con el fin de minimizar la percepción de que el producto puede ser de menor calidad por el hecho de que se ofrezca a un precio inferior.
- El productor quiere dirigir la reducción del precio para la primera compra, y minimizar la posibilidad de que los compradores repetitivos se aprovechen haciendo muchas compras de una vez al precio reducido.

Una reducción explícita del precio no suele conseguir estos objetivos, mientras que las cuatro tácticas comunes de las ofertas sí suelen hacerlo.

Las *ofertas de prueba* son simplemente reducciones del precio que el vendedor deja claro que son temporales. Aunque las ofertas de prueba son la forma más barata de ofrecer un precio de promoción, el truco para que tengan éxito consiste en garantizar que la reducción temporal del precio mayorista, normalmente bajo la forma de una "reducción en la factura", llega de hecho al cliente final, y que éste percibe realmente que el precio reducido es una oferta especial. Normalmente, estos dos objetivos se logran con un embalaje especial . Cuando el paquete tiene una etiqueta que dice "20 céntimos menos" o "Precio Especial, 1,99$", la presión del cliente obliga al minorista a trasladar el ahorro ofrecido. Los clientes no interpretarán este precio reducido como una señal de poca calidad cuando refleje un descuento que es, a todas luces, temporal. Algunas veces, la oferta de prueba también alcanza el tercer objetivo: el de excluir a los compradores repetitivos. Por ejemplo, las revistas ofrecen descuentos en sus suscripciones a unas tarifas que no se ofrecen a sus actuales suscriptores. Sin embargo, para la mayoría de los productos, no resulta fácil separar a los nuevos compradores de los repetitivos. Este problema no es importante para los nuevos productos, puesto que casi todos los compradores los adquieren por primera vez. Por tanto, las ofertas de prueba se utilizan más frecuentemente para productos nuevos en el mercado.

Los *cupones* cumplen los tres objetivos de forma eficaz, lo que explica su gran popularidad como método para hacer ofertas [17]. El consumidor no sólo obtiene el descuento sabiendo claramente que el precio normal es superior, sino que el cupón también limita el

número de compras con descuento que pueden hacer los compradores repetitivos. Además, los cupones normalmente pueden distribuirse de forma que se aumente la probabilidad de que sólo los utilicen los usuarios que adquieren el producto por primera vez. Por ejemplo, los cupones para un detergente de lavavajillas se entregan con el nuevo electrodoméstico, mientras que los cupones de productos para bebés se envían por correo a los padres de recién nacidos[18]. Finalmente, un cupón hace que los compradores sean conscientes de la oferta, incluso cuando el producto no ha llegado todavía a la tienda en la que compran. El deseo de hacer uso de los cupones puede presionar a la tienda para que haga un pedido[19].

Los cupones también tienen sus desventajas. Las tasas de utilización de los cupones son muy bajas en las familias de algunos grupos demográficos (los que tienen rentas elevadas o las familias en las que ambos cónyuges trabajan), puesto que generan incomodidades[20]. Además, el coste de producir los cupones excede con creces de la cuantía del descuento que recibe el consumidor. Aparte del coste de impresión y de distribución de los cupones, hay que pagar a los minoristas por devolverlos (al menos 0,08$), y hay que pagar la comisión de la cámara de compensación (normalmente, 0,02$). Finalmente, la existencia de una tasa elevada de entregas fraudulentas de cupones (20 por ciento de media, pero hasta el 80 por ciento en ocasiones), aumenta el coste de los cupones[21]. No obstante, el número de cupones emitidos deja claro que suele valer la pena incurrir en estos costes. En 1992, el número de cupones emitidos, sólo por los fabricantes, ascendió a 310.000 millones, con un valor nominal medio de 0,59$[22].

Los *reembolsos* han ganado popularidad en los últimos años como una alternativa a los cupones. Pueden cumplir los tres objetivos de las ofertas, pero presentan la desventaja de resultar más costosos para el cliente. El valor medio de un cupón en 1982 era de 0,279$. Poca gente invierte tiempo y gastos de envío para reclamar un reembolso del mismo valor. Por tanto, los reembolsos sólo son eficaces cuando la cuantía del descuento, en dólares, es importante. Sin embargo, las empresas que venden múltiples productos pueden superar este problema a menudo exigiendo que se compre una serie de productos distintos para reclamar un único reembolso importante. Por ejemplo, Richardson-Merril ofrecía un reembolso de dos dólares durante el invierno de 1980 a los consumidores que compraran cuatro de sus diez remedios contra el resfriado. Además de cumplir los tres objetivos de la oferta del productor, las ventajas de los reembolsos son las siguientes:

- Evitan el problema de la copia y utilización fraudulenta de los cupones por parte de los minoristas.
- Permiten a la empresa limitar la oferta a una por familia, controlando así las ventajas que reciben los compradores repetitivos. Suelen implicar menores costes administrativos que los cupones, sobre todo cuando abarcan múltiples productos.
- Permiten a la empresa desarrollar una lista de direcciones de clientes dispuestos a utilizar las ofertas, para utilizarla en promociones futuras.
- Muchos clientes compran un producto por el reembolso, aunque después no lo reclamen[23].

La oferta más eficaz (y también la más costosa), es la *muestra gratuita*. Un porcentaje de clientes mucho mayor utilizará una muestra gratuita que el porcentaje que reclamará el

valor del cupón, lo que permite al productor animar a probar el producto mucho más deprisa y con una cobertura más amplia de los diversos grupos demográficos.

Por ejemplo, cuando Lever Brothers introdujo su detergente para lavavajillas Sunlight, utilizó muestras gratuitas para conseguir que el producto se probara en el 70 por ciento de todos los hogares. Sin embargo, el cupón o el reembolso típicos sólo son utilizados por aproximadamente el 5 por ciento de los hogares objetivo. No obstante, el elevado coste de las muestras gratuitas hace que sólo sean una táctica de promoción rentable para los productos que tienen una elevada frecuencia de compra como el jabón o los cigarrillos, o para aquellos productos con márgenes de contribución muy elevados, como los programas informáticos[24].

Ofertas defensivas

Durante las dos últimas décadas, la mayoría de los mercados de consumo ha pasado de la etapa de crecimiento a la de madurez. Las empresas con fuertes imágenes de marca y cuotas de mercado rentable tendrían que haber reconocido la necesidad de cambiar de estrategias orientadas al crecimiento a estrategias de preservación del valor, como se describió en el Capítulo 7. Por el contrario, lo que han hecho muchas empresas ha sido ofrecer ofertas más importantes, y más frecuentes, para mantener el crecimiento de las ventas. Tanto los investigadores como los directivos han empezado a sospechar que estas ofertas crónicas minan la lealtad de los clientes y elevan los costes de marketing. Además, cuando la oferta se financia a expensas de la publicidad, el incremento a corto plazo de las ventas suele quedar más que anulado por la pérdida a largo plazo de los ingresos. La investigación reciente sugiere que es necesario analizar el tipo de producto que se va a promocionar con las distintas promociones y ofertas. Por ejemplo, un estudio ha concluido que las promociones no pecuniarias, como regalos o premios de concursos, eran particularmente eficaces para aumentar la cuota de mercado de productos hedonistas que proporcionan ingresos elevados; el efecto era menor, pero positivo, en productos de placer con ingresos bajos y en productos útiles con grandes ingresos. Por el contrario, las promociones pecuniarias, como las reducciones de precios o productos gratuitos, eran particularmente eficaces para aumentar la cuota de mercado de productos útiles con grandes ingresos; el efecto era menor, pero positivo, para los productos de placer con ingresos reducidos[26].

Aunque la oferta sigue siendo una táctica útil para la introducción de nuevas marcas en mercados maduros, no suele tener sentido que las marcas establecidas imiten las ofertas de precios de los nuevos competidores. Hay tres razones para esto: en primer lugar, sólo parte de los compradores de una marca establecida responderá realmente a los incentivos de la empresa que realiza la oferta para que se pruebe su marca. Por desgracia, la empresa que defiende una marca establecida no sabe cuáles de sus clientes son potencialmente desleales. Tiene que ofrecerles a todos una reducción defensiva del precio para poder neutralizar la oferta del competidor. Esto hace que la marca que se defiende tenga una desventaja en costes si el competidor que hace la oferta tiene una cuota de mercado menor. Analice el caso en el que la marca que hace la oferta tiene una cuota de mercado del 10 por ciento y la marca que se defiende tiene una cuota de mercado del 90 por ciento, de la cual un 54 por ciento es desleal cuando se le hace una oferta. La marca que

hace la oferta tiene que hacer la oferta en dos ventas, que hubiera realizado de todas formas, para inducir a cambiar en cada venta adicional que haga sobre la marca establecida. Esto es así porque su actual cuota de mercado es el doble que la cuota de mercado adicional a la que intenta inducir a probar su marca. En comparación, la empresa que se defiende tiene que hacer una oferta defensiva en 17 ventas, que habría realizado de todas formas, para evitar que los compradores desleales prueben la marca de la competencia. Esto es así porque la cuota de mercado leal de la empresa que se defiende es 17 veces la cuota que perdería si no iguala la oferta. Por tanto, la empresa que se defiende tiene que renunciar a 8,5 veces más ingresos para neutralizar la oferta que la empresa que hace la oferta.

En segundo lugar, cuando los costes de un producto son fundamentalmente directos y evitables, las empresas pueden hacer ofertas en las marcas con cuotas pequeñas a un coste reducido, hasta que los clientes respondan a la oferta y prueben el producto. Sin embargo, la empresa que se defiende tiene que asumir el coste de una oferta defensiva cada vez que hace una oferta para mantener la lealtad de los compradores. Por tanto, en tanto en cuanto los costes sean directos y evitables, el marketing de una nueva marca puede hacer repetidamente ofertas atractivas a un coste reducido hasta que tenga éxito, mientras que la empresa establecida tiene que asumir un coste significativo para defenderse repetidamente.

Por último, como se mencionó anteriormente, las ofertas frecuentes pueden dañar la imagen de una marca, reduciendo así la lealtad de los clientes. A no ser que la marca establecida ya tenga una posición como producto económico, la empresa puede tener problemas para volver a fijar su precio normal sin perder algunos clientes que eran leales.

Dadas estas desventajas, las ofertas de precios para animar a probar el producto suelen ser mucho más eficaces para las marcas nuevas y para las que tienen pequeñas cuotas de mercado, que para las marcas establecidas que intentan defenderse. Una excepción a esta regla son las tácticas defensivas de inventario dirigidas al cliente final, que animan a los clientes finales a acaparar productos, sacándolo así del mercado durante un período sostenido. Los vendedores de bienes empaquetados suelen utilizar paquetes de oferta, que incluyen una cantidad significativamente mayor del producto por el mismo precio, para sabotear las ofertas de precios de los competidores. Estos paquetes de oferta atraen a los clientes que ya son leales, que de ese modo tendrán menos incentivos para fijarse en las ofertas de los competidores, porque habrán almacenado una cantidad adicional del producto de su marca habitual[27]. Las marcas establecidas también pueden utilizar otros instrumentos de marketing con los que obtienen mayores ventajas. En la industria de la cerveza, por ejemplo, Heileman, Stroh y Pabst han descubierto que los cupones constituyen una herramienta de marketing eficaz para entrar en nuevos mercados geográficos donde sus marcas son desconocidas. Pero Anheuser-Busch y Miller, fabricantes de las marcas nacionales más conocidas, han elegido sabiamente no responder con sus propias ofertas. Al contrario, admiten que podrían defender su cuota de mercado de forma más efectiva en términos de costes reforzando su publicidad y sus esfuerzos de distribución, porque disfrutan de economías de escala superiores en esas actividades[28].

A veces, es aconsejable hacer una oferta defensiva. Puesto que los costes en algunos mercados son mayoritariamente fijos, una nueva empresa que haga una oferta de promo-

ción de una nueva marca asume costes comparables a los de la empresa defensiva, incluso si no consigue vender. En muchos mercados, el precio de una imagen reconocida tiene un efecto tan reducido sobre la sensibilidad al precio que la empresa que se defiende no tiene que preocuparse por abaratarlo. En la industria de las compañías aéreas, por ejemplo, los costes son mayoritariamente fijos, y los compradores seleccionan los vuelos más en función de su comodidad y del servicio, que en función de la imagen. Por tanto, las empresas establecidas en muchas rutas pueden defender con éxito sus mercados igualando las tarifas de promoción de los nuevos participantes.

Las ofertas defensivas también pueden ser útiles como técnicas de segmentación temporal durante las recesiones. Las tasas de reclamación de los cupones aumentan durante las recesiones y disminuyen durante las recuperaciones[29]. En el Capítulo 9, que trata sobre la segmentación de los mercados, analizamos cómo se pueden separar los segmentos sensibles al precio utilizando cupones como método de descuento. A menudo, se puede hacer de forma muy efectiva en costes imprimiendo un cupón, o un vale de reembolso, en el paquete, para que los clientes que se quieran molestar en reclamar el descuento lo utilicen. Puesto que el segmento sensible al precio crece durante las recesiones, estas ofertas pueden mantener la lealtad a la marca de los clientes que son temporalmente más sensibles al precio, sin reducir los márgenes de todos los clientes. Los precios se pueden aumentar más fácilmente tras la recesión retirando la oferta.

Ofertas comerciales

Los productores que distribuyen sus productos mediante minoristas independientes suelen complementar sus precios de promoción o defensivos con *ofertas comerciales* (trade deals), como un descuento en la factura. Tradicionalmente, las ofertas comerciales solían ser descuentos temporales para los minoristas, realizados sobre el precio mayorista normal del producto. Sin embargo, desde la década de 1970, los productores empezaron a utilizar el término para disimular lo que, de hecho, no era nada más que una reducción permanente del precio. Esta evolución se debió a tres cambios en la economía.

El primero fue que, tras verse afectados por la imposición de controles de precios en 1970, los productores intentaron protegerse ante estas sorpresas fijando precios mayoristas inflados que podían descontar regularmente. Años más tarde, las continuas ofertas comerciales se utilizaron para resolver otro problema: el declive del volumen de ventas debido a las recesiones crónicas y a la competencia de marcas blancas y marcas genéricas. Las empresas con marcas de ventas lentas camuflaban las reducciones sobre el precio mayorista como ofertas comerciales porque: (1) las reducciones eran menos visibles para los competidores, que podían tomar represalias, y (2) se ajustaban más fácilmente para reflejar la precariedad de la posición de una marca en las distintas tiendas y áreas geográficas.

En la década de 1980, los grandes minoristas obtuvieron mucho más poder para conseguir descuentos importantes de los productores que sus rivales más pequeños. Puesto que la concesión de estos descuentos sería una clara violación del Robinson-Patman Act que prohibe la discriminación de precios, los productores ofrecían ofertas comerciales que estas cadenas, con su importante capacidad de almacenaje y distribución, podían aprovechar de forma desproporcionada.

Frente a estas prácticas recientes, la oferta comercial tradicional es una reducción temporal del precio mayorista para conseguir un objetivo específico a corto plazo. Uno de estos objetivos consiste en comprar los favores del minorista durante una campaña de promoción. Los alimentos enlatados, como el salmón, los melocotones, y algunas legumbres, son envasados por los productores en un momento del año, y después deben almacenarse, a un coste significativo, para venderlos fuera de temporada. Si los minoristas están dispuestos a almacenarlos durante la temporada de producción a cambio de un descuento menor que el coste de mantenimiento del inventario del productor, estas ofertas comerciales son una táctica rentable. Los minoristas suelen estar dispuestos a aprovechar estas ofertas porque (1) sus costes de mantenimiento del inventario son, a veces, inferiores a los de los productores, puesto que utilizan a plena capacidad su espacio de almacén comprando distintos productos en oferta en distintas estaciones, y (2) porque a menudo pueden inducir a los consumidores a que almacenen productos trasladándoles parte de la oferta comercial como una promoción propia del precio[30].

En ocasiones, los principales productores también utilizan las ofertas comerciales como una defensa frente a la introducción de marcas competitivas. Si una oferta comercial temporal anima a minoristas y consumidores a almacenar el producto de la marca líder, serán más reacios a almacenar más unidades de la nueva marca.

Sin embargo, a veces, el mayor inventario de los minoristas provoca un efecto no pretendido, e indeseable, de la oferta. Si un productor hace una oferta comercial a los minoristas para que hagan un descuento y una publicidad de un producto durante una semana, pueden hacer un pedido de más unidades de las que, de hecho, pueden vender esa semana, lo que les permite reducir sus compras en semanas posteriores al precio mayorista normal. De hecho, los minoristas son famosos por conseguir convertir las ofertas de prueba y las rebajas periódicas de los productores en ofertas comerciales, haciendo pedidos superiores a la cantidad que pueden vender durante el período de reducción del precio minorista. Estas "compras adelantadas" elevan de forma innecesaria los costes de distribución, tanto de los minoristas como de los distribuidores, en una cuantía que supone entre el 1 y el 2 por ciento de las ventas.

La alta dirección también tiene que ser consciente del efecto que tiene la oferta comercial sobre los incentivos de los directores de productos. Las ofertas comerciales, como las promociones de precios, se utilizan a veces para alcanzar objetivos a corto plazo que no favorecen los intereses a largo plazo de la empresa. Cuando los directores de una marca se les recompensa por cumplir sus cuotas de ventas, pueden utilizar promociones comerciales rápidas al final de cada trimestre para cumplir sus objetivos. Aunque la acumulación de inventarios resultante por parte los minoristas reduce las ventas posteriores a precios superiores, esa desventaja puede no preocupar a algunos directivos de marca que esperan ser promocionados antes de que los efectos del exceso de ofertas les alcancen. El dinero de estas ofertas comerciales suele ser detraído del presupuesto de publicidad. Aunque la publicidad tiene un efecto a corto plazo menor sobre las ventas que una oferta comercial, probablemente tenga un impacto mucho mayor sobre los ingresos a largo plazo de la marca. Además, como se analiza más adelante, el "tirón" de la demanda obtenido con la publicidad del productor reduce el poder del minorista para fijar los precios y dictar los términos. Probablemente, esta visión a corto plazo no es típica en

la mayoría de las empresas, pero está suficientemente generalizada como para que los expertos de la industria, del mundo académico y del Gobierno, muestren su preocupación[31].

Fijación de precios y distribución

La forma como se distribuye un producto afecta claramente a cómo se puede fijar su precio. La distribución del producto afecta a:

- Otros productos con los que se compara.
- La imagen que tienen los clientes del mismo.
- La capacidad para diferenciarlo con mejoras.
- La capacidad para segmentar su mercado.

Puesto que todos estos factores son consideraciones a tener en cuenta cuando se formula la estrategia de fijación de precios, es necesario coordinar con cuidado la distribución y la fijación de precios. Dada la amplitud y profundidad de este tema, el siguiente capítulo se dedica por completo al mismo.

Resumen

La estrategia de fijación de precios implica algo más que limitarse a fijar el precio. También afecta a la línea de productos, a la promoción, y a las decisiones de distribución que influyen sobre la capacidad de la empresa para capturar valor con sus precios.

El producto, probablemente más que cualquier otro elemento, determina la viabilidad de un precio. Con todas sus mejoras, el producto determina el valor relativo, que indica a qué niveles se puede utilizar el precio para descremar el mercado, para penetrarlo, o para permanecer en una posición neutra. El efecto del producto sobre los demás de la línea de productos de la empresa requiere ajustes para garantizar que el precio maximice el beneficio total de la línea de productos, y no sólo el del producto cuyo precio se está fijando. Las marcas laterales o segundas marcas (flanking brands), utilizadas para afrontar la competencia en precios de marcas ligeramente diferenciadas, o para evitar la competencia de nuevas marcas, desempeñan un papel importante para maximizar la eficacia de la competencia en precios.

La promoción afecta a la fijación de precios mediante sus efectos sobre la sensibilidad al precio. La publicidad puede atraer la atención de los compradores hacia una información que puede hacer que el precio sea menos importante en sus decisiones de compra. De forma similar, la publicidad puede ofrecer información que haga que los compradores sean más conscientes de sus alternativas, y les anima a centrarse en el precio como un atributo importante de la elección. Incluso cuando la publicidad no intenta directamente influir sobre la sensibilidad al precio, parece que sí que la aumenta, al menos para los bienes de consumo no duraderos. Por otra parte, la venta personal reduce generalmente

la sensibilidad al precio, permitiendo que los compradores aprecien los atributos distintos de marcas con las que no están familiarizados y facilitando los atributos adicionales.

El precio en sí suele ser una herramienta eficaz de promoción. Un precio elevado puede ser indicativo de mayor calidad; un precio estable puede ser indicativo de la estabilidad del valor; y un exceso de demanda creado por un precio reducido puede atraer la atención hacia el producto. La oferta de un precio reducido puede inducir a que los compradores prueben el producto una vez, y así se les puede educar sobre los atributos que ofrece, lo que quizás hará que vuelvan a comprar el producto en el futuro a su precio normal. Una oferta comercial puede animar a los minoristas a hacer publicidad del producto, a promocionarlo colocándolo en un lugar destacado, o a comprar cantidades adicionales para almacenarlas en inventario.

Finalmente, la elección del canal de distribución debe complementar el proceso de fijación del precio de un producto. Los productos con precios elevados que reflejen sus atributos exclusivos, o que garanticen la exclusividad, requieren canales que comuniquen la valía del producto. Los productos diseñados para venderse con el atractivo de sus precios relativamente bajos requieren canales que hagan que los clientes sean conscientes de su existencia, pero que incrementen mínimamente su coste.

Notas

[1] Rockney G. Walters, "Assessing the Impact of Retail Price Promotions on Product Substitution, Complementarity Purchase, and Interstore Sales Displacement", *Journal of Marketing,* 55 (abril de 1991), págs. 17-28.

[2] Véase Francis J. Mulhern y Robert P. Leone, "Implicit Price Bundling or Retail Products: A Multiproduct Approach to Maximizing Store Profitability", *Journal of Marketing, 55* (octubre de 1991), págs. 63-76.

[3] Véase Thomas Nagle y Kenneth Novak, "The Roles of Segmentation and Awareness in Explaining Variations in Price Markups", en *Issues in Pricing: Theory and Research,* ed. Timothy M. Devinney (Lexington, MA: D.C. Heath, 1988), págs. 313-332.

[4] Steven M. Shugan, "Pricing When Different Outlets Offer Different Assortments of Brands", en *Issues in Pricing: Theory and Research,* ed. Timothy M. Devinney (Lexington, MA: D.C. Heath, 1988), págs. 289-311.

[5] Joel E. Urbany, Peter R. Dickson, y Rosemary Kalapurakal, "Price Search in the Retail Grocery *Market", Joumal of Marketing* 60 (abril de 1996), págs. 91-104; Francis J. Mulhem y Daniel T. Padgett, "The Relationship Between Retail Price Promotions and Regular Price Purchases", *Journal of Marketing,* 59 (octubre de 1995), págs. 83-90.

[6] Para la evidencia empírica, véase Amihai Glazer, "Advertising, Information, and Prices-A Case Study", *Economic Inquiry,* 19 (octubre de 1981), págs. 661-671.

[7] Lakshman Krishnamurti y S. P. Raj, "The Effect of Advertising on Consumer Price Sensitivity", *Journal of Marketing Research,* 22 (mayo de 1985), págs. 119-129.

[8] Vinay Kanetkar, Charles B. Weinberg, y Doyle L. Weiss, "Price Sensitivity and Television Advertising Exposure: Some Empirical Findings", *Marketing Science* 11, no. 4 (Otoño de 1992), págs. 359-371.

[9] Lee Benham, "The Effect of Advertising on the Price of Eyeglasses", *Journal of Law and Economics,* 15 (Octubre de 1972), págs. 337-352; Gerald Eskin, "A Case for Test Market Experiments", *Journal of Advertising Research,* 15 (Abril de 1975), págs. 27-33; V. Kanti

Prasad y L. Winston Ring, "Measuring Sales Effects of Some Marketing Mix Variables and Their Interactions", *Journal of Marketing Research,* 13 (noviembre de 1976), págs. 391-396; Gerald Eskin y Penny Barron, "Effects of Price and Advertising in Test Market Experiments", *Journal of Marketing Research,* 14 (noviembre de 1977), págs. 495-508; Dick Wittink, "Advertising Increases Sensitivity to Price", *Journal of Advertising Research,* 17 (abril de 1977), págs. 39-42.

[10] Eskin, "A Case for Test Market Experiments".

[11] Véase "Dewey and Almy Chemical Division: Pricing the Polyfibron Blanket", HBS Case No.9-506084, Rev. 4/71 (Boston: Harvard Business School, 1961).

[12] Véase Somerby Dowst, "How Top Industrial Salespeople Serve Customers", *Industrial Marketing,* 66 (noviembre de 1981), págs. 88-95.

[13] Véase David A. Aaker y John G. Meyers, *Advertising Management,* 3ª ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1987), Capítulos 2-3; W. Semlow, "How Many Salesmen Do You Need?", *Harvard Business Review,* 38 (mayo-junio de 1959), págs. 126-132; Charles Beswick y David Cravens, "A Multistage Decision Model for Salesforce Management", *Journal of Marketing Research,* 14 (mayo de 1977), págs. 135-144.

[14] Véase Paul Gibson, "De Beers: Can a Cartel Be Forever?", *Forbes,* 28 de mayo de 1979, pág. 45; John R. Emshwiller, y Neil Behrmann, "How De Beers Revived World Diamond Cartel After Zaire's Pullout", *Wall Street Journal,* 7 de julio de 1983, págs. 1, 12.

[15] Por supuesto, esto sólo es cierto en la medida en que la marca tenga realmente atributos distintivos que el cliente pueda conocer utilizando una muestra. Por ejemplo, las marcas blancas y los alimentos genéricos no tienen promociones de precios, precisamente porque carecen de atributos distintos que puedan conocer los consumidores mediante muestras. Su atractivo es su precio.

[16] Chakravarthi Narasimhan, Scott A. Neslin, y Subrata K. Sen, "Promotional Elasticities and Category Characteristics", *Journal of Marketing,* 60 (abril de 1996), págs. 17-30.

[17] Véase Russell Bowman, *Couponing and Rebates: Profit on the Doaed Line* (New York: Lebhar-Friedman Books, 1980), págs. 2-3.

[18] Los sistemas de cupones en las cajas, como el sistema Checkout Coupon de Catalina Marketing, emiten automáticamente cupones en las cajas de los supermercados para los compradores de productos competitivos.

[19] Véase William Nigut Sr., "Is the Boom in Cents-Off Couponing Going to Burst?", *Advertising Age,* 15 de diciembre de 1980, págs. 41-44.

[20] Robert C. Blattberg y Scott A. Neslin, *Sales Promotion: Concepts, Methods, and Strategies* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1990); William Massy y Ronald Frank, "Short-Term Price and Dealing Effects in Selected Market Segments", *Journal of Marketing Research,* 2 (mayo de 1965), págs. 175-185; David Montgomery, "Consumer Characteristics Associated with Dealing: An Empirical Example", *Journal of Marketing Research,* 8 (febrero de 1971), págs. 118-120; Robert Blattbert et al., "Identifying the Deal-Prone Segment", *Journal of Marketing Research,* 15 (agosto de 1978), págs. 369-377.

[21] "Coupon Scams Are Clipping Companies", *Business Week,* 15 de junio de 1992, págs. 110-111.

[22] Scott Hume, "Coupons Set Record, but Pace Slows", *Advertising Age,* 64 (1 de febrero de 1993), pág. 25; Elliot Zweibach, "Coupon Redemptions Increase 10%", *Supermarket News,* 42 (12 de octubre de 1992), pág. 4.

[23] Véase Toni Mack, "Rebate Madness", *Forbes,* 13 de febrero de 1984, págs. 76-77.

[24] Los proveedores de programas informáticos para redes centrales de PC venden sistemas que valen decenas de miles de dólares. Sin embargo, pueden hacer copias por algunos cientos de dólares. Para permitir que los compradores potenciales reconozcan el valor

de estos sistemas, a veces ofrecen muestras gratuitas del programa, pero con una subrutina interna que destruye el programa tras cierto tiempo.

[25] Charles Hinkle, "The Strategy of Price Deals", *Harvard Business Review,* 43 (julio-agosto de 1965), pág. 75-85; C. A. Scott, "The Effects of Trial and Incentives on Repeat Purchase Behavior", 13 *Journal of Marketing Research,* 13 (agosto de 1976), pág. 263-269; Joe Dodson, Alice Tybout, y Brian Sternthal, "Impact of Deals and Deal Retraction on Brand Switching", *Journal of Marketing Research,* 15 (Febrero de 1978), págs. 72-81; John Philip Jones, "The Double Jeopardy of Sales Promotions", *Harvard Business Review,* septiembre-octubre de 1990, pág. 146; David A. Aaker, *Managing Brand Equity* (NewYork: The Free Press, 1992).

[26] Pierre Chandon, Brian Wansink, y Gilles Laurent, "A Benefit Congruency Framework of Sales Promotion Effectiveness", *Journal of Marketing,* 64 (octubre de 2000), págs. 65-81.

[27] Kusum L. Ailawadi, Scott A. Neslin, y Karen Gedenk, "Pursuing the Value-Conscious Consumer; Store Brands Versus National Brand Promotions", *Journal of Marketing,* 65,1 (enero de 2001), págs. 71-89; Brian Wansink, R. J. Kent, y S. J. Hoch, "An Anchoring and Adjustment Model of Purchase Quantity Decisions", *Journal of Marketing Research,* 35 (febrero de 1998), págs. 71-81.

[28] Robert Reed, "Beer Couponing Foams to the Top", *Advertising Age* (21 de febrero de 1983), págs. 10, 71.

[29] Scott Hume, "Coupons Set Record, but Pace Slows", *Advertising Age,* 64 (1 de febrero de 1993), pág. 25; Zweibach, "Coupon Redemptions Increase 10%".

[30] Aunque los minoristas no reciban una oferta comercial del productor, pueden hacer ofertas ellos mismos para que los clientes acaparen ciertos artículos. Esta técnica es rentable si reduce el coste del inventario del minorista más de lo que le cuesta hacer la oferta. Véase Robert C. Blattberg, Gary D. Eppen, y Joshua Lieberman, "A Theoretical and Empirical Evaluation of Price Deals for Consumer Nondurables", *Journal of Marketing,* 45 (Invierno de 1981), págs. 116-129.

[31] Monci Jo Williams, "The No-Win Game of Price Promotion", *Fortune,* 11 de julio de 1983, págs. 93-102; Robert D. Buzzell, John A. Quelch, y Walter J. Salmon, "The Costly Bargain of Trade Promotion", *Harvard Business Review* (marzo-abril de 1990), págs. 141-149; Jakki J. Mohr y George S. Low, "Escaping the Catch-22 of Trade Promotion Spending", *Marketing Management,* 2,2 (1993), págs. 31-39.

CAPÍTULO

11

Estrategia del canal

Gestión de precios

Los canales de distribución desempeñan un papel crucial para la puesta en marcha de la estrategia de fijación de precios. La clave para gestionar la estrategia de fijación de precios a través del canal implica considerar el canal como la ruta para llegar al segmento objetivo de clientes. Es necesario coordinar con cuidado el proceso para poder asegurar que la estrategia de fijación de precios se ejecuta a lo largo de todo el canal. Sin esta cuidadosa coordinación, la estrategia de fijación de precios se aplicará incorrectamente, o incluso puede que quede anulada, con el consiguiente fracaso a la hora de alcanzar los objetivos de la estrategia. En este capítulo, desarrollaremos los mecanismos para poner en marcha las estrategias de fijación de precios en función del valor a través de un canal de distribución ampliado.

Los problemas en el diseño de la red del canal crean enormes desafíos para los productores. Compaq creó un formidable sistema de distribución con 11.000 minoristas y vendedores de valor añadido. Las empresas del canal de distribución mantenían inventarios para un período de tres a seis meses, y eran la red de distribución adecuada cuando los clientes necesitaban asesoría para comprar PC estandarizados. A medida que algunos clientes se hacían más sofisticados en sus compras de PC, surgieron otras redes de canal. Dirigiéndose a los compradores que sabían lo que querían y sabían utilizarlo, Dell y Gateway empezaron a vender directamente a los clientes. Al montar los PC en función del pedido, también redujeron los costes de mantenimiento del inventario (significativos en un mercado con costes decrecientes) y los márgenes de los minoristas. Esto les permitió reducir de forma rentable los precios al por menor de Compaq.

Compaq no podía sencillamente cambiar a diseños alternativos del canal. Si fijaba los mismos precios para la venta directa que para las tiendas, no podría competir con Dell y Gateway. Si fijaba los precios de las ventas directas de forma competitiva, crearía un conflicto con su red minorista existente, que no podría igualar esos precios tan bajos y seguir pagando los costes de la tienda, de los vendedores, y del mantenimiento del inventario. Finalmente, Compaq pasó a una línea directa, pero ofreciendo modelos distin-

---

Este capítulo ha sido redactado con George Cressman, del Strategic Pricing Group, Inc.

tos en las tiendas de los que ofrecía a través del canal directo. Si los clientes veían un modelo en una tienda, no podían hacer un pedido directo de una versión personalizada, ni tampoco podían pedir que la tienda les entregara un PC comprado *online*. Además, los sistemas de distribución y producción de Compaq no estaban diseñados para entregar lotes de una unidad, algo necesario para ofrecer modelos personalizados. Compaq perdió una importante cuota de mercado frente a Dell y Gateway, confundió a sus clientes sobre sus ofertas, y creó importantes conflictos en sus canales de distribución[1].

Los sistemas de los canales están padeciendo una rápida evolución. Los canales del comercio electrónico están acaparando cada vez proporciones mayores de los mercados atendidos por las empresas de los canales más tradicionales, y los clientes están exigiendo cada vez más una negociación directa para "saltarse al intermediario". Por ejemplo, la recientemente creada LabPoint ha integrado la provisión de los equipos de laboratorio y los consumibles, y afirma que ha aunado a 2.300 proveedores de 1,7 millones de productos[2]. LabPoint ofrece un sistema *online* para facilitar a los clientes unos pedidos más rápidos, al tiempo que ofrece acceso a lo que anteriormente era un canal de oferta muy fragmentado. Buildersexpress.com permite que los constructores encuentren materiales, reduzcan el tiempo de entrega de los productos, y vendan su exceso de inventario[3]. USBuild.com ha creado un grupo de compras para que los pequeños constructores de viviendas consigan descuentos por volumen que normalmente sólo están disponibles para los grandes compradores. USBuild.com promete "menores precios, pagos automatizados, y contratistas más productivos"[4] en un canal de distribución inexistente hace cinco años. Los productores se ven cada vez más forzados a analizar el diseño del canal y sus efectos sobre sus políticas de fijación de precios.

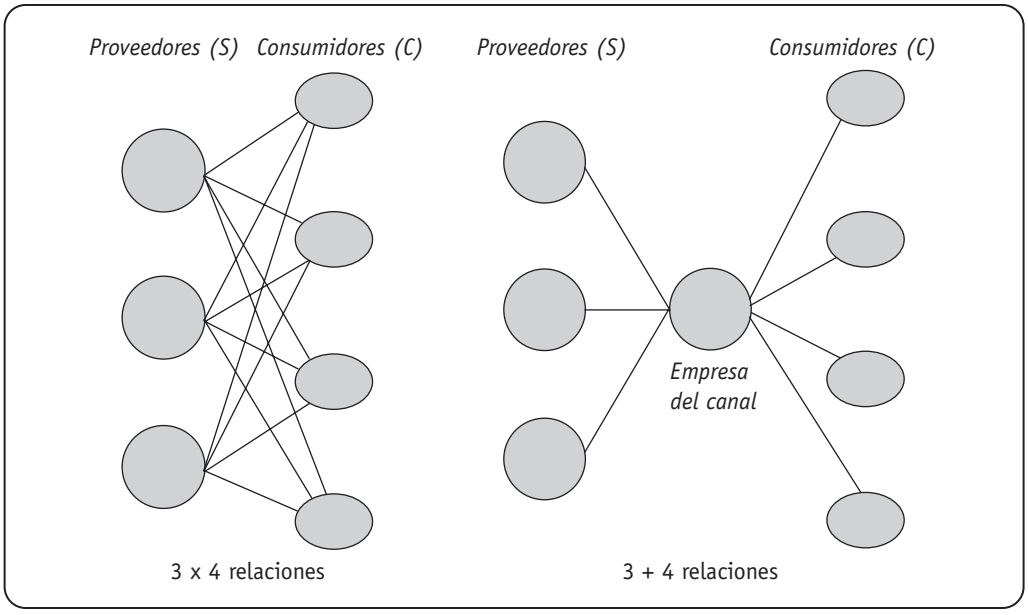
Los integrantes del canal posibilitan que los productores y los proveedores de un servicio lleguen a los clientes finales realizando las siguientes funciones:

- Los clientes finales suelen constituir un grupo grande y heterogéneo, mientras que los productores y los proveedores de servicios suelen constituir un grupo más concentrado. La implicación de esta disparidad de tamaño de los grupos es que los costes de búsqueda de los clientes suelen ser elevados. Los canales de distribución facilitan la búsqueda de los clientes (reduciendo así los costes de búsqueda) de los productos y servicios requeridos, al ofrecer un nexo de unión entre proveedores y clientes. El Cuadro 11-1 ilustra este efecto. Las empresas de distribución reducen los costes en los que incurren los clientes para buscar un proveedor al reunir múltiples ofertas de los productores. Suponiendo que cada cliente quiera ver las ofertas de todos los proveedores, la introducción de una empresa de distribución reduce el número de relaciones costosas de $S \times C$ a $S + C$. Puesto que el número de clientes (C) y de proveedores (S) aumenta, la reducción de las relaciones generada por las empresas de distribución puede aumentar drásticamente.

- Para conseguir economías de escala en la distribución, la mayoría de los productores envían lotes grandes (a menudo mucho mayores que lo que cualquier cliente individual pueda querer comprar). Las empresas del canal "rompen el lote", ofreciendo muchos bienes y servicios en las cantidades que quieren comprar los clientes finales.

CUADRO 11-1

Las empresas de distribución modifican los costes de búsqueda de los consumidores



- De nuevo, para lograr de economías de escala y desarrollar las competencias centrales necesarias para producir el nivel de calidad que exigen los clientes finales, los productores y proveedores de servicios se especializan en proveer un conjunto limitado de bienes y servicios. Sin embargo, los clientes finales suelen querer comprar una mayor variedad de bienes y servicios. Los canales de distribución ayudan a los productores y a los proveedores de servicios a ofrecer la combinación necesaria de bienes y servicios.
- Para lograr eficiencias en costes y procesos de producción ordenados, los fabricantes y proveedores de servicios suelen querer producir de forma continua. Sin embargo, los clientes finales no compran de forma continua, sino que compran a intervalos discretos. Los canales de distribución ayudan a los fabricantes y proveedores de servicios, al mantener los inventarios hasta que los clientes están dispuestos a comprar.

Así, los canales de distribución ofrecen un vínculo esencial con los clientes finales, y constituyen un elemento básico para poner en marcha la estrategia de fijación de precios en función del valor. El planteamiento de las *cinco ces* (comprender, crear, comunicar, convencer, y capturar) para definir una estrategia de marketing en función del valor exige una cuidadosa integración de la estrategia del canal en la estrategia de fijación de precios. Una estrategia de fijación de precios bien desarrollada puede ser mal aplicada por el canal de distribución, lo que arruinaría la estrategia.

Este capítulo analizará cómo se integra la gestión del canal de distribución en la fijación de precios en función del valor. Esta integración es importante, porque la forma en

que se distribuyen los productos y servicios afecta tanto al valor percibido por los clientes, como a la parte de ese valor que se puede capturar utilizando la estrategia de fijación de precios. En concreto, la política del canal de distribución afecta a los siguientes elementos:

- Los demás productos y servicios con los que se compara la oferta (el valor de referencia definido en el Capítulo 4).
- La imagen que tienen los consumidores y usuarios del producto/servicio.
- La capacidad de diferenciar mediante aumentos.
- La capacidad de definir y llegar a los segmentos de clientes deseados.
- La capacidad de poner en marcha la estrategia deseada de fijación de precios.
- La capacidad de controlar la parte de la contribución de cada miembro del canal.

Puesto que todos estos factores deben ser considerados cuando se formula una estrategia de fijación de precios, la política del canal de distribución y la estrategia de fijación de precios deben estar perfectamente coordinadas.

Definiciones del canal

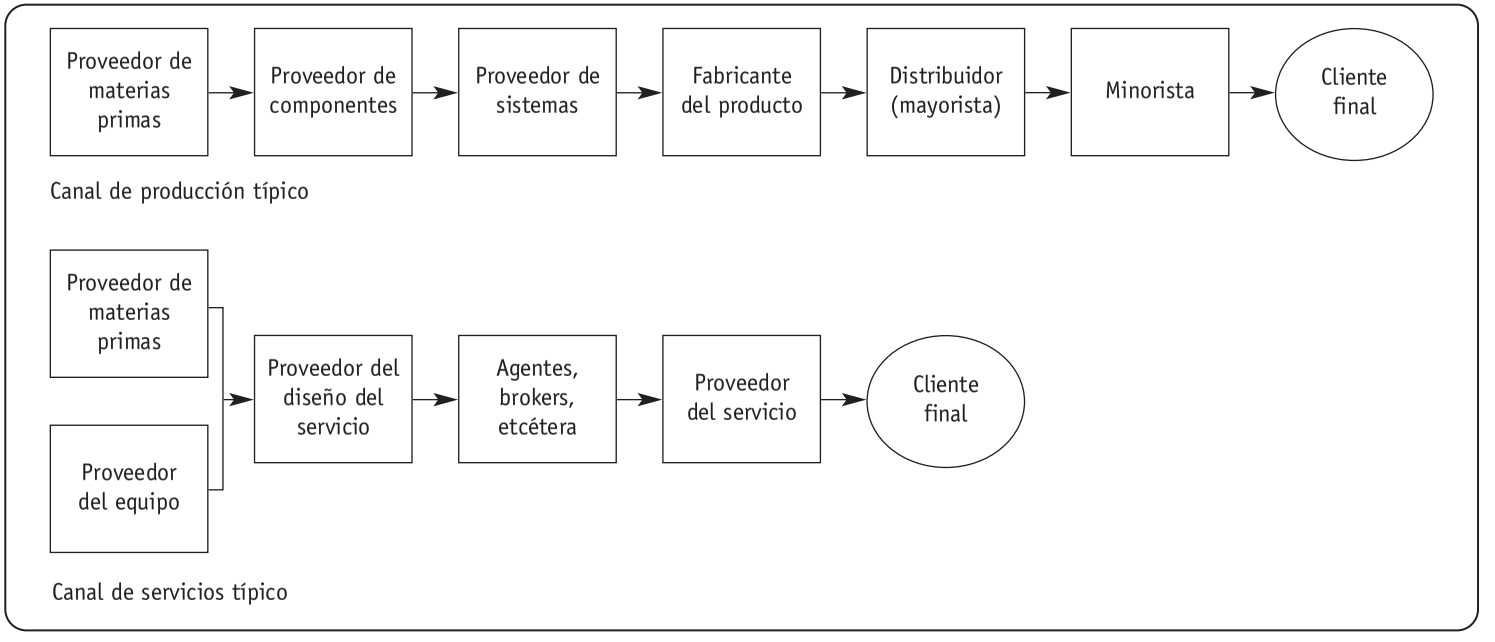
Los canales de distribución ofrecen un vínculo fundamental para los productores: hacen posible que el productor llegue a los clientes finales de forma eficaz y eficiente. El Cuadro 11-2 ilustra los caminos típicos entre los proveedores de materias primas y los consumidores finales. Cada elemento del canal, excepto el último, vende a otro elemento del canal. Sin embargo, para todos ellos, la demanda no proviene de los clientes finales. Para desarrollar una estrategia eficaz de fijación de precios, los directivos tienen que comprender el efecto de sus decisiones sobre la fijación de precios y la entrega de valor, tanto a los clientes inmediatos como a los clientes finales.

Los mercados suponen un conjunto de canales, y todos compiten por el poder adquisitivo de los clientes. Para que una empresa se vea recompensada por su estrategia de fijación de precios, todo el canal de distribución debe aportar una solución eficaz. Es decir, la solución del canal debe ser considerada como la de más valor para un cliente que se gasta el mismo dinero en las soluciones que ofrecen los canales alternativos. Para ello es necesario que las empresas de un canal coordinen sus actividades de tal manera que el valor aumente a medida que las soluciones se acercan a los clientes finales. El valor aumenta mediante la integración de las actividades del canal, mejorando los bienes y servicios para crear soluciones que los clientes encuentren atractivas por el valor que ofrecen.

Sin embargo, incluso cuando un canal crea un valor superior en sus ofertas a los clientes finales, las empresas de "la parte alta del canal" pueden perder fácilmente con la competencia interna por la recompensa. Para que estas empresas de la parte alta del canal puedan compartir los beneficios generados por el éxito del canal, deben gestionar con éxito los siguientes elementos:

CUADRO 11-2

Estructuras del canal de distribución



- *Estrategia de fijación de precios*. Desde la perspectiva adecuada, la estrategia de fijación de precios debería ir más allá de la empresa individual para incluir a todo el canal. Todo el canal debe participar en la ejecución del marco de las "cinco ces", concentrando sus actividades en comprender, crear, comunicar, convencer y capturar valor.
- *Eficiencia del canal*. La eficiencia del canal exige la gestión de las actividades a lo largo del canal. Las actividades que no aumentan el valor ofrecido a los clientes, o las actividades redundantes, añaden costes y deben ser suprimidas.
- *Gestión de la dinámica competitiva*. Como se vio en el Capítulo 5, la gestión de la dinámica competitiva es clave para conseguir las recompensas de la entrega de valor a los clientes. Muchos directivos centran la estrategia competitiva en las empresas que operan en su nivel dentro del canal, pero este planteamiento es demasiado estrecho para garantizar que se obtiene la recompensa. Los directivos tienen que considerar que todo su canal compite con otros canales. Para poder conseguir las recompensas por ofrecer valor, los directivos tienen que actuar de forma que permitan a su canal elegido entregar un valor superior (es decir, ganar frente a otros canales), y después gestionar su canal elegido para garantizar que las recompensas se reparten a lo largo del canal.

A partir de este análisis, debería ser evidente que la aplicación con éxito de la estrategia de fijación de precios exige una cuidadosa coordinación e integración de todo el canal de distribución.

Esta coordinación e integración deben tener en cuenta las fuentes de poder y de control del canal. Los sistemas de canal que dependen de contratos exclusivos o de redes de distribución limitadas son vulnerables a los movimientos oportunistas de los intermediarios del canal. Por ejemplo, los intermediarios poderosos del canal pueden utilizar los productos de su proveedor como "líderes de pérdidas" para fomentar un tráfico mayor. Otros intermediarios poderosos del canal pueden bloquear los intentos de los proveedores de comprender el mercado y crear un entorno imaginario de intensa competencia. En todos estos casos, los intermediarios poderosos del canal pueden exigir concesiones en los precios de sus proveedores, a cambio de llevar los productos de éstos hasta los clientes finales. El diseño del canal debe incluir las medidas oportunas para evitar las exigencias sobre precios de estas empresas poderosas del canal. Las tácticas pertinentes suelen consistir tanto en comunicaciones con el mercado, como en diseños del producto/servicio. En este capítulo se describirán algunas de estas tácticas.

Al poner en marcha la estrategia de fijación de precios, el concepto de "canal de distribución" debe considerarse en su contexto más amplio: cualquier medio para llevar bienes y/o servicios hasta el cliente final. Desde esta perspectiva, la aparición del comercio electrónico es un ejemplo más de un canal de distribución. El canal de distribución del comercio electrónico es un medio que relaciona a un productor con un segmento de clientes. La utilización de canales de distribución de comercio electrónico se analizará con más detalle más adelante, en este mismo capítulo.

Los canales de distribución comprenden un conjunto de empresas que gestionan las actividades mencionadas en la introducción a este capítulo. Históricamente, a estas em-

presas se las ha denominado distribuidoras o minoristas, pero, puesto que este término se centra en la función logística, limita erróneamente el alcance de las actividades de estas empresas. En este capítulo, estas empresas del canal serán denominadas colectivamente *intermediarios del canal*. Los intermediarios del canal realizan una amplia variedad de actividades, como marketing, finanzas, operaciones y logística. Como se verá con más detalle en este capítulo, el alcance de las actividades que los proveedores demandan a los intermediarios del canal afecta mucho a la estrategia de fijación de precios.

Estrategia del canal

Al igual que la estrategia de fijación de precios, que suele estar determinada internamente por los costes, la estrategia del canal de distribución suele venir condicionada por dos retos importantes:

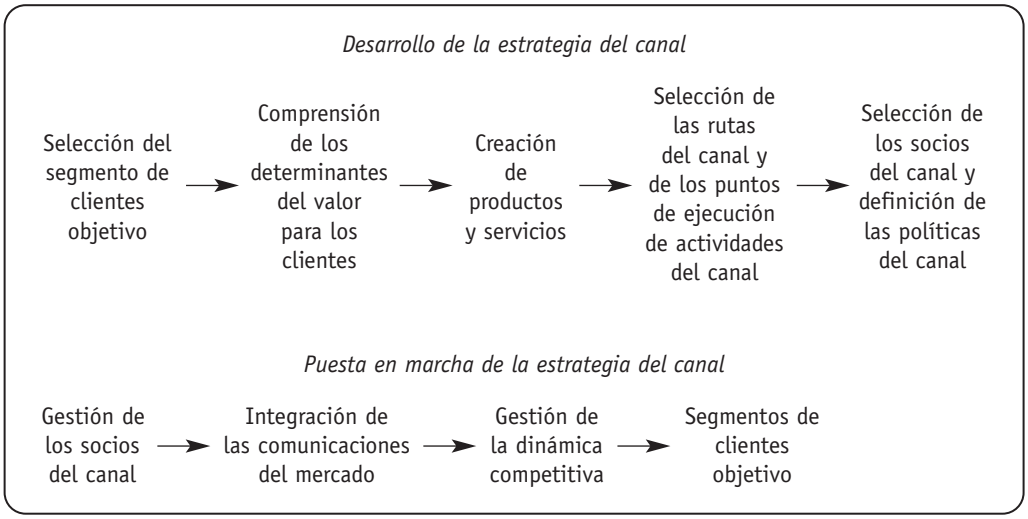
- La estrategia del canal de distribución se suele concebir simplemente como un medio para llegar a un mercado amplio, y se considera como un mecanismo para empujar a los productos y servicios hasta el mercado.
- La estrategia del canal de distribución no suele estar integrada en el proceso de fijación de precios en función del valor.

Para resolver estos retos, los directivos deberían seguir el proceso descrito en el Cuadro 11-3.

La estrategia del canal de distribución, al igual que la estrategia de fijación de precios, parte de la identificación del cliente objetivo. Tanto para la fijación de precios como para

CUADRO 11-3

Desarrollo y puesta en marcha de la estrategia del canal



el diseño del canal de distribución, el desarrollo de la estrategia parte de comprender qué es lo que crea valor para los clientes objetivo, y de desarrollar un conjunto de productos y servicios que ofrezcan valor a éstos.

La estrategia del canal debe considerar a continuación la combinación adecuada de rutas del canal:

- *Directa*. En esta ruta, el proveedor se dirige directamente al mercado del segmento de los clientes objetivo. En tanto en cuanto el proveedor esté dispuesto a gestionar las discrepancias descritas en la introducción, las rutas directas son muy deseables. Las rutas directas ofrecen al proveedor el mayor grado de control, y aumentan la probabilidad de que una estrategia de fijación de precios bien concebida se aplique de forma eficaz y eficiente. Por otra parte, los canales directos aumentan las cuestiones de gestión financiera cuando el segmento de clientes objetivo está compuesto por un número elevado de pequeños clientes; en estros segmentos, un proveedor que utilice una ruta directa debe gestionar más cuentas y está expuesto a un potencial mayor de deudas morosas (aunque el impago de una única cuenta probablemente provoque una pérdida individual menor que el impago de una importante cuenta de distribución). El coste de gestionar muchas cuentas pequeñas y de gestionar las discrepancias de tiempos, tamaños de los lotes, y variedad, pueden hacer que las rutas directas no resulten atractivas.
- *Indirecta*. En las rutas indirectas de los canales, los intermediarios del canal son utilizadas para gestionar las discrepancias de tiempos, tamaños de los lotes, y variedades. Estas rutas indirectas son particularmente atractivas para atender a segmentos objetivo en los que la base de clientes finales está fragmentada y es muy dispersa. En estos mercados, los intermediarios del canal asumen la tarea de llegar a la base fragmentada y dispersa de clientes, ofreciendo al proveedor menos cuentas y más grandes. Existe un coste para el proveedor cuando se utiliza una empresa intermediaria en el canal, y este coste es el análogo al precio: el descuento de la lista de precios otorgado al intermediario del canal. La empresa intermediaria del canal utiliza un margen que añade al precio descontado para cubrir sus costes por gestionar las actividades de marketing, financieras y operativas, y para obtener un beneficio.
- *Combinaciones de rutas directas e indirectas*. Algunos proveedores eligen emplear planteamientos directos e indirectos. En la ruta combinada del canal, los proveedores suelen vender directamente a grandes clientes, y utilizan a empresas intermediarias del canal para vender a los clientes más pequeños. Para el proveedor, este planteamiento permite obtener economías de escala cuando se atiende tanto a grandes como a pequeños clientes. Sin embargo, el inconveniente de este planteamiento es que puede acentuar el conflicto entre proveedores y empresas intermediarias del canal, porque las empresas del canal no pueden hacer aumentar sustancialmente los beneficios al vender a grandes clientes. Además, las empresas del canal suelen recibir normalmente los clientes más pequeños a los que, con frecuencia, cuesta más servir.

En el contexto de la combinación de rutas, el comercio electrónico es una opción para hacer marketing directo dirigido a los segmentos de clientes objetivo. Las opciones de

comercio electrónico ofrecen la posibilidad de llegar a clientes más dispersos y fragmentados a un coste menor. Esta posibilidad puede fomentar un marketing más directo, al reducir el coste de llegar a clientes más pequeños.

La decisión sobre la ruta del canal debe partir de las respuestas a las siguientes preguntas:

- *¿Cuál es la naturaleza de la demanda en nuestros segmentos de clientes objetivo?* Si los clientes individuales tienen menores niveles de demanda, o están más dispersos geográficamente, suele ser aconsejable elegir rutas indirectas.
- *¿Cómo prefieren comprar los clientes de nuestro(s) segmento(s) objetivo?* Si los clientes quieren comprar una mayor variedad de productos y servicios, los canales indirectos con grandes intermediarios serán la ruta preferida. Por otro lado, si el tiempo de compra de los clientes es más infrecuente, las rutas indirectas suelen ser más efectivas en cuanto a costes.
- *¿Cuáles son nuestros costes para atender al segmento de clientes objetivo?* Si las economías de escala de atender a los clientes objetivo son significativas, las rutas directas son aconsejables si los clientes individuales hacen pedidos importantes. Alternativamente, si los pedidos de los clientes individuales son pequeños, las rutas indirectas que utilizan a intermediarios son deseables.
- *¿Disponemos de las intermediarias adecuadas?* Si los intermediarios no están bien desarrollados (las mejores empresas intermediarias del canal ya están sirviendo a los competidores), los planteamientos directos son más deseables.

La selección de la ruta óptima a partir de la resolución de estas preguntas, es esencial para desarrollar la estrategia de fijación de precios. La definición de los planteamientos del canal con las empresas intermediarias del canal (rutas indirectas) implica que la estrategia de fijación de precios debe ocuparse de las políticas de descuentos. Además, la selección de las empresas intermediarias del canal que puedan poner en marcha con éxito la estrategia de fijación de precios, es esencial para este proceso de puesta en marcha de la estrategia.

Cuando se han seleccionado las rutas del canal, el siguiente paso del diseño de la estrategia del canal consiste en determinar qué acciones del canal tienen que ejecutar los proveedores y los intermediarios del canal. En cierta medida, esta decisión debe tener en cuenta las capacidades de los intermediarios del canal; si se pide a un intermediario que ejecute una actividad que no es capaz de hacer, el proveedor tiene que invertir en el desarrollo de esa capacidad, o existirá el riesgo de que la estrategia de fijación de precios fracase. La selección de un punto de ejecución de las actividades del canal también tiene que tener en cuenta el coste de la ejecución; las actividades deben realizarse donde sea menos costoso.

Los proveedores deben reconocer que la selección de los puntos de ejecución afectan de forma crítica a la estrategia de fijación de precios. Cuantas más actividades pida el proveedor al intermediario del canal, más tendrá que "pagar" el proveedor por estas actividades mediante una política de descuentos de precios. En efecto, se puede considerar que el punto de ejecución de una actividad afecta a la estructura de costes del proveedor. Si el

proveedor elige ejecutar más la estrategia del canal (asume más actividades), el coste de estas actividades serán como un coste fijo para el proveedor. Por tanto, cuantas más actividades del canal se asuman, más aumenta el margen de contribución (véase el Capítulo 2 para un análisis del margen de contribución y de su papel en la estrategia de fijación de precios) del proveedor. A medida que el proveedor hace que los intermediarios del canal asuman la ejecución de la estrategia del canal, el "coste" de estas actividades será como un coste variable para el proveedor. Este coste variable es realmente el descuento sobre el precio ofrecido a los intermediarios del canal.

El último paso del diseño de la estrategia consiste en seleccionar a los intermediarios adecuados, y en desarrollar las políticas del canal. Para la selección de los socios del canal, es primordial analizar su capacidad de llegar a los segmentos de clientes objetivo. Los socios potenciales deben tener la capacidad y la presencia geográfica para atender a los segmentos objetivo. Los socios del canal también deben seleccionarse por su capacidad para gestionar la ejecución de las actividades deseadas para del canal, así como por su capacidad para complementar la estrategia del proveedor. ¿Está utilizando el productor a los miembros del canal para promocionar o para aumentar el valor entregado, o simplemente para que los clientes dispongan del producto dónde y cuándo lo buscan?

Hay que desarrollar un conjunto de políticas del canal en función de las actividades deseadas del mismo (la combinación de funciones logísticas, operativas, financieras y de marketing), las cuales serán ejecutadas por el proveedor y por los intermediarios del canal. Estas políticas del canal determinan el comportamiento deseado de todas las partes. Lo más importante para el desarrollo de la política del canal es la especificación de la política de fijación de precios (que se desarrolla más adelante).

Selección del canal adecuado

Una consideración importante a tener en cuenta cuando se elige el canal de distribución, es su efecto sobre el precio del producto. Considere los siguientes ejemplos:

- Cuando la empresa U.S. Time Company desarrolló su línea de relojes baratos Timex, el canal de distribución establecido eran las joyerías. Se trataba de un canal adecuado para los relojes que competían por su precisión, la belleza de sus diseños, y sus cualidades. Las joyerías ofrecían personal cualificado para demostrar esos atributos, y un entorno adecuado en el que hacer una compra cara. Sin embargo, el reloj Timex no era un gran reloj; su atributo más atractivo era su precio reducido. Las ventas y los servicios que ofrece una joyería no podían mejorar la percepción de su valor inherente, pero los márgenes que esperaban aplicar los joyeros podían anular su ventaja en precios. Por tanto, la empresa los distribuyó en centros comerciales y supermercados, que, aunque ofrecían pocos servicios, generaban una visibilidad máxima al tiempo que no añadían mucho al coste del producto.
- Más recientemente, el desarrollo del reloj Swatch aplicó la estrategia de Timex para ser introducido en el mercado. Sin embargo, a medida que la estrategia evolucionó para posicionarlo como complemento de ropa de moda, la distribución se volvió a diseñar y se realizó a través de tiendas de ropa de moda.

- Lenox fabrica platos y figuras de porcelana china de gran calidad y precios elevados. Puesto que los principales atributos de la porcelana china son evidentes antes de realizar la compra, y no requieren ningún servicio postventa, Lenox podía ofrecer el producto a través de cualquier canal de distribución minorista; sin embargo, Lenox limita su distribución a tiendas de alta calidad, joyerías, y tiendas especializadas. La razón es que la porcelana china es un producto de prestigio, que se utiliza para invitados distinguidos o como regalo. Su imagen quedaría dañada si se vendiera en supermercados con descuentos y sin un muestrario de lujo[5].
- Los bolígrafos Mont Blanc se distribuyen también a través de tiendas exclusivas y tiendas de regalos, a las que es más probable que acudan los clientes menos sensibles al precio.

Para un producto que atrae a los compradores por su precio reducido, el objetivo consiste en obtener una distribución de bajos costes. Estas estrategias suelen combinarse con estrategias de distribución intensiva, cuya meta consiste en que el producto esté disponible en todo aquel lugar en donde se pueda comprar. Los bolígrafos Bic se distribuyen utilizando esta estrategia. Para los productos que atraen a compradores gracias a sus atributos superiores, y a pesar de su precio elevado, el objetivo consiste en lograr una distribución que complemente esos atributos y los haga destacar. Estos productos se suelen distribuir en canales exclusivos o selectivos, limitando la disponibilidad del producto a las tiendas que respaldan la estrategia de fijación de precios.

Cuando el valor de diferenciación de un producto o servicio proviene de sus aumentos, es arriesgado depender únicamente de los intermediarios del canal. El productor no sólo debe preocuparse de que se hagan los aumentos adecuados del producto, sino también de que no se utilicen para vender los productos de los competidores, eliminando así la ventaja competitiva del producto. Por tanto, las empresas que utilizan muchos aumentos suelen desarrollar rutas de distribución sobre las que pueden ejercer, al menos, cierto control; por ejemplo:

- Algunas empresas que fabrican cosméticos con precios elevados tienen un sistema de distribución exclusivo. Se distribuyen en tiendas de gran calidad, pero ellos no venden sus productos a estas tiendas. Por el contrario, alquilan espacio y ponen a sus propios representantes de ventas. Lo hacen así porque gran parte del valor de diferenciación de sus productos deriva de los aumentos. Todos los representantes de la empresa tienen formación de cosmetólogo para ayudar a las mujeres a seleccionar los cosméticos adecuados y para enseñarles cómo utilizarlos más eficazmente. Al mismo tiempo, el cosmetólogo relaciona la mayor belleza del cliente con la marca particular de cosmética que vende.
- Otras empresas de cosméticos emplean a agentes como representantes de ventas. Los cosméticos de Avon y de Mary Key son vendidos por agentes "asesores en belleza" que asesoran directamente a los clientes. Este planteamiento otorga al proveedor mayores niveles de control sobre el canal de distribución.
- Caterpillar Tractor es legendaria por la calidad de su red de concesionarios exclusivos. Caterpillar selecciona cuidadosamente a sus concesionarios y los trata con sumo cuidado para hacerles sentirse parte de la familia de los empleados de Caterpillar. Es-

to se debe a que la reputación de fiabilidad de Caterpillar le permite cobrar una prima sustancial en el precio. Aunque esta reputación deriva en parte de la gran calidad del producto físico, quedaría rápidamente destruida si el concesionario no acude rápidamente en ayuda del cliente cuando la inevitable avería se produce. Sin embargo, los concesionarios de Caterpillar consideran que una avería constituye una tacha en su buen nombre, y harán esfuerzos inusitados para repararla. Este compromiso vale el coste adicional que asume Caterpillar por mantener su red de distribución exclusiva[6].

- Anheuser-Busch trata a sus distribuidores de forma similar. Los distribuidores reciben zonas exclusivas, y se fomenta que se comporten como miembros respetados de la "familia A-B".

Disfrutar del control y la lealtad de estos productores es más caro que tratar con canales de distribución totalmente independientes, pero el coste está justificado cuando los aumentos que se producen en el canal añaden un valor sustancial.

Cuando las empresas utilizan distintas estrategias de fijación de precios para las distintas versiones de sus productos, tienen que coordinar esas estrategias con los distintos canales de distribución. A pesar del éxito de los pantys L'Eggs en los supermercados, Hanes sigue produciendo medias de mayor calidad y precio, que distribuye en tiendas de moda. Pitney Bowes sigue vendiendo la mayor parte de sus equipos de oficina utilizando un equipo de vendedores, pero utiliza la venta por correo para vender sus productos más baratos a pequeños compradores. En cada uno de estos casos, los productos con precios reducidos se distribuyen adecuadamente a través de canales de coste reducido que mantienen la ventaja en precios, mientras que los productos con precios más elevados justifican el mayor coste de los métodos de distribución que pueden mejorar las percepciones de los atributos distintivos del producto.

En el ámbito de los PC hay un ejemplo claro de los retos de no gestionar adecuadamente estos distintos canales de distribución. Proveedores como Dell y Gateway fueron pioneros en el desarrollo de canales directos, evitando o minimizando la utilización de las tiendas tradicionales. Otros proveedores con importantes inversiones en rutas de tiendas minoristas han intentado utilizar tanto las rutas directas como las indirectas. Las tiendas minoristas se sintieron ofendidas por este planteamiento dual, y fomentaron de forma activa la competencia de precios entre proveedores para conseguir el limitado espacio de las estanterías de las tiendas.

Puesta en marcha de la estrategia del canal

El Cuadro 11-3 ilustra los pasos que hay que dar para la puesta en marcha de la estrategia del canal. Para que la ejecución de la estrategia de fijación de precios tenga éxito, es crucial que se gestione con cuidado a los intermediarios del canal elegidos como socios en el desarrollo de la estrategia del canal. La razón por la que esto es importante está relacionada con el desarrollo de la práctica de la fijación de precios en el canal de distribución. Como se explicará más adelante, existen restricciones legales al control del nivel de precios en el canal. Sin una gestión activa, y sin la cooperación de las empresas intermediarias del canal, es probable que fracase la estrategia de fijación de precios.

De igual importancia para la aplicación de la estrategia del canal, es la integración con el proceso de comunicaciones con el mercado. El éxito de la estrategia de fijación de precios exige que se coordine cuidadosamente el canal, y que la gestión de la comunicación esté dirigida a respaldar la estrategia de fijación de precios. Desde la perspectiva de la estrategia del canal, los objetivos de la comunicación con el mercado son los siguientes:

- Informar al segmento(s) de clientes objetivo de dónde pueden encontrar las ofertas del proveedor. Para este objetivo, las comunicaciones con el mercado deben tener en cuenta los hábitos de consumo y las preferencias de los segmentos de clientes objetivo, y, si es necesario, deben intentar cambiar estos hábitos/preferencias para respaldar la estrategia del canal.
- Respaldar y mejorar la imagen que el proveedor quiere proyectar respecto a sus ofertas.

Un punto básico de la aplicación de la estrategia del canal consiste en la gestión de la dinámica competitiva. Algunas estrategias de fijación de precios fracasan porque los intermediarios del canal fomentan de forma activa las guerras competitivas de precios. En otros casos, la estrategia del canal puede no haber definido de forma correcta los territorios, por lo que los intermediarios del canal luchan entre sí para aumentar su volumen a expensas de otros distribuidores autorizados. El desarrollo de la estrategia de fijación de precios debe prever los efectos de las políticas del canal para aplicar la estrategia. La planificación de escenarios es una herramienta útil para predecir cómo se va a desarrollar la estrategia de fijación de precios con distintas opciones de estrategias del canal (véase Schwartz [1991] para un análisis de las técnicas de planificación de escenarios[7]).

Mantenimiento de precios minoristas mínimos

Aunque los fabricantes siempre pueden sugerir un precio minorista para sus productos, legalmente no pueden obligar a los minoristas a cobrar ese precio. Según las leyes antitrust estadounidenses y europeas, los vendedores independientes son libres de cobrar el precio que deseen. Legalmente, un fabricante no puede negarse a tratar con los que cobran otro precio. Por desgracia, existen momentos en los que los intereses de los minoristas exigen cobrar un precio superior o inferior al que desea el fabricante. Por tanto, un capítulo importante de la fijación de precios en canales de distribución independientes es gestionar las relaciones con los vendedores para influir (no dictar) sus decisiones de fijación de precios.

El mantenimiento de un precio de venta mínimo puede ser esencial para el éxito de los productos cuyo valor percibido no sólo depende del propio producto sino también de los servicios que ofrece el minorista. El tiempo que se emplea en una tienda de PC mostrando los equipos y ayudando al cliente a seleccionar los programas más adecuados afecta mucho tanto a la probabilidad de que los clientes hagan la compra, como a que finalmente se sientan satisfechos con la misma. De forma similar, muchos melómanos sólo compran altavoces si el vendedor les ofrece el servicio de una habitación de escucha, en la que comparar el sonido de los distintos altavoces. Muchos oferentes solicitan a estos minoristas que dispongan de sus marcas, ya que saben que el elevado nivel de servicios en es-

tos establecimientos fomenta muchas más ventas que las que no se producen a causa de sus mayores precios.

Por desgracia para los fabricantes, los minoristas sólo tienen un incentivo para ofrecer esos servicios si los clientes que los utilizan compran el producto en sus tiendas. Si los compradores pueden probar el producto, y aprender a utilizarlo, en un minorista que ofrece muchos servicios, pero después lo compran a un precio menor a otro minorista que no ofrece ningún servicio, el minorista que ofrece muchos servicios pierde. En última instancia, si hay suficientes clientes potenciales que se van a tiendas sin servicios, los minoristas que ofrecen muchos servicios dejarán de promocionar esa marca o la eliminarán de sus inventarios. El valor del producto disminuye, y las ventas también[8].

Para evitar esta situación, los fabricantes de estos productos quieren establecer precios de venta mínimos, garantizando que cada vendedor tenga un margen lo suficientemente elevado como para ofrecer los servicios que mejoran el valor del producto. Antes de 1976, los fabricantes podían establecer legalmente un precio de venta mínimo en cualquier Estado que hubiera aprobado una ley de comercio justo que respaldara esta práctica[9]. Por desgracia, la legislación federal ya no admite esta práctica, ni tampoco los intentos de los productores por fijar precios minoristas obligatoriamente no ofertando sus productos a las tiendas con descuentos[10].

Existen otras formas de superar este problema, aunque no por completo. Los fabricantes pueden seleccionar a las empresas intermediarias del canal con las que van a tratar, siempre que uno de los criterios no sea el precio que van a cobrar. Así, un vendedor de PC se puede negar a proveer a un distribuidor por correo, fijando una política por la que los minoristas deben tener muestrarios para enseñar los equipos, o un departamento de reparaciones. Por desgracia, hay minoristas que satisfacen estos criterios y que suelen comprar más productos, que después venden a los distribuidores que no cumplen los requisitos. Las tiendas con descuentos que no son proveídas suelen interponer demandas antitrust afirmando que es su política de fijación de precios, y ningún otro criterio, la razón real de su exclusión[11].

Alternativamente, algunos productores se limitan a cobrar unos precios mayoristas que dejan a los minoristas con pocos servicios un margen demasiado estrecho como para ofrecer descuentos. Después, pagan a los minoristas que ofrecen muchos servicios generosas asignaciones de promoción por servicios específicos, como la muestra del producto. También pueden ofrecer formación gratuita a los vendedores del minorista, así como incentivos financieros por cada venta. Por supuesto, estas alternativas son más caras administrativamente, y se corre el riesgo de que algunos minoristas reciban los incentivos sin ofrecer los servicios que espera el fabricante. Sin embargo, sólo son alternativas válidas cuando los precios de venta no se pueden imponer por razones prácticas o legales.

Limitación de los precios máximos de venta

Los productores suelen poder distribuir sus productos con precios mucho más baratos a través de minoristas independientes que directamente. Por ejemplo, una tienda de ropa puede distribuir productos de muchos fabricantes a un coste mucho menor del que resultaría si cada fabricante intentara tener su propia tienda. Además, se atiende mejor a los

compradores cuando éstos pueden disfrutar del amplio surtido que puede ofrecer una tienda independiente. Sin embargo, junto a estas ventajas también existe una posible desventaja significativa de la utilización de la distribución independiente. Los distribuidores independientes cobran a veces precios minoristas excesivos, que hacen que el producto del fabricante sea menos competitivo y, por tanto, menos rentable[12]. En la mayoría de los mercados, la competencia entre minoristas limita su capacidad de fijar precios excesivos. Sin embargo, en unos pocos mercados, el potencial de fijación de precios excesivos es lo suficientemente elevado como para justificar contratos especiales que minimicen el problema. En los casos extremos, puede incluso estar justificada la integración vertical de la empresa fabricante y la empresa minorista en una única empresa.

Para ver cómo se produce la fijación de precios excesivos, analice el ejemplo hipotético del Cuadro 11-4. Un vendedor independiente cobra actualmente 1 dólar por un producto adquirido al por mayor del fabricante por 0,70$. El minorista asume el coste directo adicional de 0,05$ por vender el producto. Así, la contribución por unidad al beneficio es de 0,25$. El fabricante, que fija el precio al por mayor en 0,70$ incurre en costes directos de fabricación de 0,25$. Así pues, su contribución por unidad al beneficio es de 0,45$. ¿Qué incentivo tiene el minorista para aumentar o reducir el precio, y cómo afecta esto al fabricante?

CUADRO 11-4

Incentivos para fijar precios excesivos en el canal

	Total	*Por unidad*
Ingresos y costes del minorista independiente		
Ingresos por ventas (precio)	10.000$	1,00$
Coste directo de producción	7.000	0,70
Otros costes directos adicionales	500	0,05
Contribución al beneficio	2.500	0,25
Ingresos y costes del fabricante		
Ingresos por ventas (precio)	7.000$	0,70$
Costes directos	2.500	0,25
Contribución al beneficio	4.500	0,45

Análisis de cambio de las ventas umbral

Aumento del precio del 5% por parte del minorista:

$$\frac{-0,05}{0,25 + 0,05} = -16,7\%$$

Reducción del precio del 5% por parte del minorista:

$$\frac{-(-0,05)}{0,25 + (-0,05)} = +25.0\%$$

Aumento del precio del 5% por parte del fabricante-minorista integrado:

$$\frac{-0,05}{0,70 + 0,05} = -7,7\%$$

En el Capítulo 2 veíamos la variación de las ventas umbral necesaria para mantener el beneficio tras un cambio del precio. Aplicando esa ecuación a este ejemplo, el minorista se beneficiaría de un aumento del precio del 5 por ciento siempre que las ventas disminuyan en una cuantía inferior al 16,7 por ciento. El minorista tendría que aumentar sus ventas más de un 25 por ciento, sin embargo, para justificar la reducción del precio. Si el minorista cree que las ventas disminuirán sólo un 10 por ciento tras el aumento del precio del 5 por ciento, este aumento (suponiendo unas ventas iniciales de 10.000 unidades al mes) elevaría sus beneficios en 200 dólares.

Sin embargo, observe que la prima del 5 por ciento en el precio del minorista afecta al fabricante. El fabricante vende al minorista 1.000 unidades menos cada mes. Con una contribución al beneficio de 0,45$ por unidad, el fabricante perdería 450 dólares al mes (es decir, 250 dólares más de los que gana el minorista), debido al aumento del precio. Por tanto, si el minorista y el fabricante fueran una única empresa integrada no elevarían el precio. De hecho, la variación de las ventas umbral de la empresa integrada proveniente de un aumento del precio del 5 por ciento sería tan sólo del 7,7 por ciento, que de hecho podría justificar una reducción del precio.

El intermediario del canal independiente tiene un incentivo para fijar un precio superior al que fijaría el fabricante-minorista integrado, porque para el minorista independiente, todo el precio mayorista es un coste directo adicional en su actividad. Así, el minorista considera que la contribución al beneficio es tan sólo de 0,25 dólares por unidad, o el 25 por ciento del precio de venta inicial. Puesto que gran parte del precio mayorista se destina a cubrir los costes fijos del fabricante, y benefician a los costes no directos adicionales para la fijación de precios, para poder establecer un precio que maximice el beneficio conjunto de la venta y la fabricación, el fabricante calcula la contribución al beneficio en 0,70$ por unidad (1,00$ – 0,05 – 0,25), es decir, el 70 por ciento del precio de venta inicial. Por tanto, juzgará las reducciones de precios como mucho menos atractivas dadas las mismas variaciones esperadas de las ventas.

Es evidente que el fabricante se puede beneficiar de darse cuenta de que los minoristas tienen un incentivo para fijar precios demasiado elevados, y de dar los pasos necesarios para reducir el incentivo. La solución más fácil consiste en fomentar la competencia entre los minoristas, limitando así su capacidad de cobrar márgenes excesivos. La evidencia empírica demuestra que la "estrategia de tirón" de una gran publicidad de la marca es la clave para maximizar la competencia minorista y minimizar los márgenes al por menor. El Cuadro 11-5 ilustra la importancia de estos efectos. La publicidad aumenta la competencia minorista, reduciendo así los márgenes minoristas de todas las marcas, pero especialmente de las marcas líderes en cada categoría. Estas relaciones han sido confirmadas por otros estudios para muchas categorías de productos[13].

Por desgracia para los fabricantes, no todos los canales de distribución son competitivos. De hecho, los fabricantes limitan a veces deliberadamente la competencia entre los que venden sus productos. Las empresas automovilísticas limitan el número de concesionarios en un área geográfica, de forma que cada concesionario tenga un volumen de ventas suficiente para justificar el coste de almacenamiento de los coches (existen razones relativas al ciclo de vida para limitar el número de intermediarios en el canal; véase

CUADRO 11-5

Efectos típicos de la publicidad de la marca sobre los márgenes minoristas

	Precio de fabricación medio	*Precio minorista medio*	*Margen minorista medio*
Marcas líderes			
Con mucha publicidad	3,00$	3,95$	24%
Con poca publicidad	2,35	4,20	44%
Diferencia			–20%
Otras marcas			
Con mucha publicidad	1,70$	2,93$	42%
Con poca publicidad	1,96	4,00	51%
Diferencia			–9%

Fuente: Robert Steiner, citado por Mark Albion, *Advertising's Hidden Effects: Manufacturers' Advertising and Retail Pricing* (Boston: Auburn House, 1983), pág. 50. Auburn House es una marca de Greenwood Publiching Grupop, Inc., Westport, CT. Reproducido con autorización.

el análisis posterior en la sección sobre el ciclo de vida). Coca-Cola y Anheuser-Busch otorgan a un único distribuidor el derecho exclusivo de vender en un determinado territorio. Esto garantiza que el concesionario que promociona la marca en un área y mantiene elevados estándares de calidad y servicio será capaz de hacerse con los beneficios de proceder así. Por desgracia, desde la perspectiva del fabricante, la competencia limitada también facilita que estas empresas intermediarias del canal fijen precios demasiado elevados.

La superación de este problema es difícil cuando la red de distribución es totalmente independiente. La solución más directa (la del contrato entre el fabricante y los distribuidores especificando un precio de venta máximo) siempre ha sido considerada inaceptable según las leyes estadounidenses antitrust. Sin embargo, los fabricantes disponen de otros medios para mantener bajos los precios minoristas. Para los productos embalados, los fabricantes pueden limitar los precios minoristas imprimiendo en el embalaje un precio recomendado en un tamaño lo suficientemente grande para que el minorista no pueda cubrirlo con una pegatina donde se fije un precio superior. También pueden hacer publicidad del precio recomendado, lo que hará que los clientes se quejen cuando los minoristas intenten cobrar más. Por desgracia, estas soluciones distan mucho de ser idóneas para muchos productos afectados por este problema.

El método más común para limitar los precios de venta es imponer cláusulas de ventas mínimas. Muchas empresas que venden de todo, desde comida rápida y gasolina hasta sistemas de seguridad comercial y sistemas de depuración de aguas, exigen a los vendedores que firmen contratos de franquicia. Estos contratos suelen incluir cuotas mínimas de ventas, especificadas como un porcentaje de las ventas medias de una franquicia, o como porcentaje del mercado potencial estimado en determinada localidad. Es-

tos contratos no pueden, por imperativo legal, especificar un precio de venta concreto. Sin embargo, los franquiciados que fijan precios demasiado elevados no logran sus cuotas mínimas de ventas y pierden la franquicia. Además de retirar la franquicia, hay otras formas para obligar a cumplir cuotas mínimas de ventas. Algunos fabricantes (por ejemplo, las empresas de automóviles) imponen un apalancamiento a sus intermediarios del canal ofreciendo programas de publicidad conjunta, preferencias para recibir modelos escasos, y otras consideraciones especiales a las que sólo pueden acceder los concesionarios que mantienen niveles de ventas comparables al potencial de ventas de sus áreas.

Relación de las estrategias del canal con la estrategia de comunicación

La tercera de las "cinco ces" de las estrategias de marketing del valor exige que los directivos comuniquen el valor de sus ofertas a sus clientes objetivo. En el desarrollo de estrategias del canal, los directivos tienen dos opciones para hacerlo:

- *Las estrategias de "empujar"* (Push strategies). La comunicación se centra en el cliente inmediato del proveedor. Las estrategias de empujar intentan difundir las ofertas del proveedor a lo largo del canal. Por ejemplo, algunos fabricantes de medicamentos que se venden sin receta o de pinturas para el automóvil, no promueven estos productos directamente ante el cliente final, sino que se centran en el minorista y en los talleres de reparación de automóviles, esperando que estas empresas del canal efectúen la venta al cliente. Las empresas del canal que disponen de una variedad de productos competitivos pueden preferir estas estrategias, porque permiten promocionar los productos más rentables para la empresa del canal (los clientes de la empresa del canal no suelen tener fuertes preferencias preconcebidas). Los proveedores suelen descubrir que es más barato aplicar estas estrategias.

- *Las estrategias de "tirar"* (Push strategies). La comunicación se centra en el cliente final o en un miembro del canal más cercano a dicho cliente final. Estas estrategias están diseñadas para tirar de la oferta del proveedor a lo largo del canal de distribución. Por ejemplo, Intel mantiene la preferencia por la marca anunciando sus chips al cliente final con la campaña "Intel Inside®". La intención es crear una preferencia hacia los PC con sus chips, lo que hace que los minoristas otorguen preferencia a los PC con un chip Intel. Los miembros del canal se benefician de la estrategia de tirar cuando los clientes están "vendidos" a determinadas marcas. Los proveedores obtienen cierto control sobre las empresas del canal, porque es más difícil que estas empresas se pasen a los competidores.

Las estrategias de empujar dependen de que los intermediarios del canal transmitan el mensaje sobre el valor al resto del canal. Las estrategias de tirar "venden" la oferta a los clientes objetivo, que acuden a continuación a los intermediarios del canal exigiendo determinadas marcas.

Las estrategias de empujar son esenciales cuando el producto del proveedor, y su valor de diferenciación, no son evidentes para el cliente objetivo, o cuando el valor entregado no se puede resaltar fácilmente ante el cliente final. Por ejemplo, la mayoría de los compradores de un automóvil desconoce la maquinaria específica utilizada para fabricar el automóvil, o la marca de la pintura que lleva. Para los proveedores de esta maquinaria, o de esta pintura, es más eficaz convencer a los fabricantes de que sus productos hacen que los automóviles sean mejores o más baratos, que tener que convencer a los consumidores de que adquieran los vehículos fabricados con una determinada maquinaria o pintura[14]. La principal desventaja de las estrategias de empujar es que dependen de que el canal de distribución transmita el mensaje sobre el valor a los clientes finales. En algunos casos, las estrategias de empujar pueden exigir que los directivos inviertan en desarrollar habilidades de marketing en todo el canal de distribución, si no quieren correr el riesgo de que el canal no transmita el valor. Las estrategias de tirar llevan directamente el mensaje sobre el valor a los clientes objetivo. A menudo, la estrategia de tirar otorga al proveedor un mayor control sobre la comunicación del valor a los clientes objetivo. Además, las estrategias de tirar suelen ser preferidas por los intermediarios del canal, porque suelen crear clientes "vendidos", reduciendo así el esfuerzo de marketing que tienen que realizar estas empresas. Los minoristas más exclusivos, que compiten con tiendas de precios reducidos, suelen preferir a los proveedores que invierten en crear una imagen de marca. Además, las estrategias eficaces de tirar pueden ofrecer a los proveedores una garantía contra los intermediarios del canal que intentan, de forma oportunista, vender ofertas competitivas: los clientes llegan a la empresa del canal con una fuerte preferencia hacia una marca.

La elección entre una estrategia u otra suele ser difícil. Las estrategias de empujar exigen costosos incentivos para los socios minoristas del canal, a demás de una distribución limitada. En los mercados que están en las etapas de introducción y de crecimiento, los intermediarios del canal deben invertir sustanciales recursos para determinar quiénes son los clientes potenciales y comunicar el valor, a cambio de unas ventas inciertas que se pueden producir mucho más tarde. Por ello, los proveedores tienen que ceder una mayor proporción del precio de venta a las empresas del canal como un incentivo para el esfuerzo de ventas. Además, cuando las ventas no son seguras, o no se producen rápidamente, los fabricantes suelen tener que pagar elevados honorarios por los esfuerzos de promoción, como la publicidad de la empresa y las demostraciones en las tiendas.

Dados estos costes, la estrategia de "tirar" parecería preferible, pero hay cuatro fuertes consideraciones que recomiendan el planteamiento de "empujar".

1. *Los costes son fundamentalmente variables*, al ser proporcionales a la cuantía de las ventas y al número de tiendas minoristas. Se trata de una ventaja importante para un producto que parte de una posición débil. El coste de una campaña de publicidad eficaz sería prohibitivo.

2. *Los minoristas han definido el mercado*. En los mercados en los que la demanda es difusa (pocas personas son compradores potenciales), el minorista (que puede ser un vendedor por catálogo o de comercio electrónico) ya los ha identificado. O bien los clientes objetivo ya saben adónde acudir a comprar, o bien los minoristas tienen

una lista de clientes muy solicitada. Para las ventas de equipos de buceo, de instrumentos para los minusválidos, y de materiales para aquéllos a los que les gusta hacer reparaciones en su propio hogar, no existen tiendas que hagan publicidad para llegar a la mayoría de los compradores potenciales. Sin embargo, todos los compradores potenciales terminan acudiendo a una tienda o a una página web, o leyendo un catálogo en el que, con un incentivo adecuado, pueden promocionar el producto.

3. *Los minoristas, u otros agentes de la cadena, "aumentan" el producto*. Pocas personas pagarían los precios de los cosméticos de Mary Kay si estuvieran en las estanterías de un supermercado. El valor reside en la experiencia de Mary Kay de "maquillarse" en la privacidad del hogar. Mary Kay crea esa experiencia con un equipo de distribuidores independientes que están motivados, entre otras cosas, por los elevados márgenes.

4. *Las estrategias de "tirar" exigen un marketing sofisticado*, una pericia de la que puede carecer una empresa. Los directivos tienen que saber no sólo quien puede comprar su producto, sino también tienen que entender por qué lo compra. Deben relacionar sus ofertas con las ventajas y ofertas que esos clientes objetivo consideran importantes (lo cual puede resultar difícil cuando las empresas del canal aumentan la oferta de forma que se esconden los componentes del proveedor), y deben crear mensajes que puedan comunicarse indirectamente, de forma convincente, con un espacio o un período de tiempo limitado.

Aun así, en la mayoría de los mercados de consumo masivo maduros, se prefieren las estrategias de "tirar". Son efectivas en cuanto a costes para los productos de gran volumen del mercado de consumo masivo, y otorgan al vendedor el control sobre el mensaje. Además, los socios del canal de mercados de masas, como Wal-Mart, las cadenas de supermercados y los centros comerciales, prefieren las estrategias de tirar, a pesar de los menores márgenes. Mueven sus inventarios de forma eficiente. Además, la estrategia de tirar crea una identidad de la marca más fuerte, que aumenta la lealtad.

Las estrategias de tirar son eficaces para contrarrestar la competencia de otras marcas para atraerse la atención del canal. Cuando muchas marcas compiten entre sí por lograr los mismos clientes, las empresas oportunistas del canal las enfrentarán para lograr mayores márgenes y honorarios. Las marcas que son suficientemente importantes como para sostener el coste de una estrategia de tirar pueden minar la capacidad del oportunista para el enfrentamiento. Puesto que los clientes están vendidos a la marca del proveedor, cualquier intento de hacerles cambiar a un producto competidor resulta más difícil.

Los fabricantes farmacéuticos, que tradicionalmente sólo utilizaban estrategias de "empujar", han adoptado en Estados Unidos el planteamiento de "tirar" para algunos productos. Las prácticas de aseguradoras médicas privadas han fomentado la sustitución de los fármacos de marca por los genéricos, y han desaconsejando la prescripción de medicamentos para "mejorar la calidad de vida", como los antihistamínicos no sedantes y los medicamentos para el tratamiento de la disfunción eréctil, que no tienen efectos sobre la salud en general. La estrategia de "tirar" educa a los pacientes para que pidan estos medicamentos utilizando el nombre de la marca.

Incluso algunos proveedores de materiales que no son visibles en el producto final han desarrollado estrategias de "tirar" para el "ingrediente de marca". W.L. Gore, Inc. utiliza esta estrategia para promocionar su tejido Gore-Tex™, aunque W.L. Gore no fabrica el producto. Du Pont (alfombra Stainmaster), Intel ("Intel Inside"), y G. D. Searle (NutraSweet en alimentos y bebidas) han desarrollado estrategias parecidas. Las estrategias del ingrediente de marca constituyen un tipo especial de estrategia de comunicación de "tirar", en la que un componente que no es directamente visible por el cliente final está relacionado con las ventajas y el valor que los clientes objetivo desean.

La selección de la estrategia adecuada de comunicación del canal (ya sea de "empujar" o de "tirar") tiene un fuerte impacto sobre la aplicación con éxito de la estrategia de fijación de precios. Este impacto se fundamenta en la capacidad de los proveedores de comunicar el valor que ofrecen a sus clientes objetivo. El Cuadro 11-6 ofrece algunas líneas directrices generales para elegir la estrategia adecuada de comunicación del valor.

CUADRO 11-6

Estrategias de comunicación del valor de "empujar" y "tirar"

	Estrategia de "empujar"	*Estrategia de "tirar"*
Economías del fabricante	Los importantes descuentos mayoristas y los honorarios por promociones constituyen costes "variables", lo que permite que entren las marcas de reducido volumen.	La fuerte publicidad y el marketing masivo generan elevados costes "fijos" que favorecen a las marcas de mucho volumen.
Economías del canal	Los elevados márgenes, los elevados costes fijos de las ventas y el servicio compartido entre productos de distintos fabricantes.	Los reducidos márgenes exigen que se consiga dinero moviendo eficientemente el volumen.
Tipo de mercado, facilidad de comunicación	Mercados nicho; y mercados difusos a los que resulta difícil llegar con medios de comunicación de masas.	Apelación al mercado de masas, o a segmentos objetivos fáciles de alcanzar (por ejemplo, con edades entre 18 y 24 años) con medios de comunicación de masas.
Proposición de valor	Compleja.	Simple.
Aumento exigido por el canal	Moderado a alto.	Bajo o inexistente.
Intensidad de la distribución	Selectiva; tiendas de elevados servicios.	Intensiva; tiendas de consumo de masas.
Intensidad de la competencia	Baja.	Alta.

Gestión del precio en relación con el canal de distribución

Dada la perspectiva del mercado/canal que ofrece el Cuadro 11-3, debería estar claro que los objetivos de la dirección deberían consistir en desarrollar una estrategia de precios dirigida a que todas las empresas del canal obtuvieran niveles de beneficios satisfactorios. Cuando un producto o servicio no puede lograr márgenes adecuados para todos los intermediarios del canal, el producto/servicio puede estar en una ruta de canal equivocada, o tal vez sea necesario desarrollar una estrategia de canal alternativo. Las empresas intermediarias del canal logran beneficios de tres maneras:

1. Mediante su capacidad para conseguir más ofertas del proveedor para crear más valor y capturarlo a través de un precio superior.
2. Mediante su capacidad de lograr márgenes superiores negociando precios inferiores de sus proveedores y consiguiendo mayores precios con sus propias ofertas.
3. Logrando mayores volúmenes de ventas –lo que muchos intermediarios del canal conocen como "rotaciones" (turns)–.

Cuando la oferta avanza a través del canal de distribución, la capacidad de manipular estos tres elementos aumenta. La gestión con éxito de la estrategia de fijación de precios a través del canal de distribución debe abordar estos tres elementos de forma simultánea.

La gestión de la estrategia de fijación de precios a través de los canales de distribución parte de la selección del segmento de clientes objetivo. A medida que se seleccionan los segmentos de clientes objetivo, se selecciona a las empresas intermediarias del canal en función de las siguientes características:

- Su potencial para atender a los segmentos objetivo.
- Su capacidad para aplicar la estrategia deseada de fijación de precios.
- Su capacidad para ejecutar las actividades necesarias con el fin de atender a los segmentos objetivo.
- Su eficiencia para proveer las actividades necesarias para atender a los clientes objetivo.

Las empresas intermediarias del canal que no pueden llegar a los clientes objetivo, o que no tienen las habilidades y la eficiencia necesarias para atender a los segmentos objetivo, no serán capaces de poner en marcha la estrategia deseada de fijación de precios.

Para poder alcanzar los objetivos de la estrategia de fijación de precios, las empresas del canal deben ser consideradas como aliadas para entregar el valor a los clientes objetivo. Por desgracia, las estrategias de canal de muchas empresas fomentan el conflicto en vez de la cooperación en cuanto a la oferta de valor. Algunas estrategias de canal enfrentan a las empresas intermediarias del canal entre sí, obligándolas a realizar actividades competitivas que distraen la atención de oferta de valor. Los descuentos en función del volumen constituyen una práctica que fomenta la competencia en lugar de la mejora del valor, especialmente en mercados maduros.

Como se ha señalado en la introducción, la clave para gestionar la estrategia de fijación de precios a lo largo del canal implica considerar al canal como una ruta para llegar al segmento de clientes objetivo. Puesto que los proveedores de los canales tienen una demanda derivada, la capacidad de aplicar con éxito la estrategia de fijación de precios en función del valor depende de los siguientes factores:

- Comprensión de cuáles son los determinantes del valor para los segmentos de clientes objetivo.
- Coordinación de las actividades del canal para crear paquetes de bienes y servicios que entregan valor a los clientes objetivo.
- Integración de los esfuerzos de comunicación de todo el canal para promocionar la entrega de valor a los clientes objetivo.
- Convencer a todo el canal para que venda el producto/servicio de forma que se complementen las actividades de todas las empresas del canal para entregar valor a los clientes finales, a la vez que se gestionan los costes de entregar este valor.
- Integración de las estrategias de fijación de precios de todo el canal, de forma que los miembros del canal puedan conseguir las recompensas de entregar valor.

El objetivo de este esfuerzo es la integración y la coordinación de las actividades de todo el canal.

La gestión de la línea de automóviles Acura, de Honda Motor Corporation, es un buen ejemplo de actividad integrada y coordinada del canal. Honda selecciona con cuidado a sus concesionarios, y utiliza una estrategia de distribución selectiva otorgando una exclusividad geográfica. Las localizaciones de los concesionarios respaldan la imagen de un automóvil de prestigio, desarrollando la red de concesionarios de forma que se sostenga esta imagen superior. Además, Honda forma al personal de venta de los concesionarios para que promocionen las ventajas de poseer un automóvil Honda, y para que los compradores participen en el esfuerzo de ventas en función del valor.

Gestión de la estrategia de fijación de precios minoristas

En muchos casos, los minoristas son el último eslabón del canal que conecta a los proveedores con los clientes del mercado. Los grandes minoristas, como Wal-Mart, Safeway y Home Depot en EE.UU., y Carrefour, Alcampo, Eroski y Mercadona en España, controlan importantes cantidades del volumen de ventas en muchas categorías. Por tanto, los minoristas suelen influir significativamente en la aplicación de las estrategias de fijación de precios, y en algunos casos tienen el poder de conformar la fijación de precios en toda la cadena de valor. Por ejemplo, los concesionarios de automóviles que trabajan con una asociación de concesionarios independientes forzaron a GM y a Ford a abandonar los planes de vender los coches directamente a los clientes a través de canales de comercio electrónico. Los minoristas pueden ganar poder en la estrategia de fijación de precios de las siguientes maneras:

- Promocionándose a sí mismos como proveedores preferidos de productos y servicios.
- Poniendo en marcha el esfuerzo de selección de consumidores/clientes objetivo seleccionando a potenciales consumidores/clientes como parte de los segmentos objetivo deseados.
- Aprovechando la oportunidad final de comunicar el valor de la oferta a los clientes.
- Asegurándose de que el canal convence a los consumidores/clientes objetivo para que paguen por el valor recibido.
- Respaldando las actividades del canal para conseguir las recompensas de entregar valor.

La investigación reciente[15] indica que las decisiones de los minoristas sobre la estrategia de fijación de precios están determinadas en gran medida por el intento de mantener una coherencia de precios entre las marcas vendidas. Esto indica un deseo de los minoristas de respaldar las estrategias de fijación de precios que pueden justificar ante sus clientes. Obviamente, la estrategia coherente de fijación de precios elegida por un minorista puede no ser la del precio en función del valor. Los proveedores deberían colaborar con los minoristas para comunicarles y hacerles comprender el valor entregado, y después gestionar estrategias coherentes de fijación de precios para entregar este valor.

Al ver el eslabón del canal en contacto directo con los consumidores/clientes finales, los minoristas representan la última oportunidad de comunicar valor al mercado. Cuando se pone en marcha una estrategia de empujar, los proveedores deben tener mucho cuidado para garantizar que los minoristas objetivo puedan respaldar el esfuerzo de comunicación del valor. Esto implica la selección de los minoristas que puedan comunicar las ventajas y el valor. Por ejemplo, Husqvarna, un fabricante de motosierras, sólo las vende a través de un grupo selecto de tiendas especializadas. Esto evita la degradación de la imagen de la empresa (y la competencia de precios) en los grandes centros comerciales.

Las estrategias de tirar son un medio eficaz para controlar la comunicación del valor a los clientes objetivo. Procter & Gamble venden generalmente sus productos a través de múltiples canales, y utilizan la publicidad para comunicar el valor directamente a los clientes finales. Esto reduce la necesidad de que los intermediarios del canal desarrollen habilidades de venta de valor, así como el poder de las empresas del canal para que los clientes se pasen a otros productos.

La comprensión de cómo crean los minoristas sus flujos de ingresos es un elemento importante para seleccionarlos. Los flujos de ingresos de los minoristas están determinados por dos elementos: la tasa de rotación de cada artículo del inventario, y el margen de cada artículo del inventario[16]. Los minoristas suelen tener que elegir entre uno de estos dos elementos, y es importante que los proveedores comprendan cómo evalúa cada minorista en particular la rotación y el margen. Los minoristas que se fijan más en la rotación del inventario suelen preferir ofrecer artículos "vendidos" (fomentando las estrategias de tirar) y que se compran con frecuencia. Los proveedores que utilizan estrategias de empujar y que utilizan minoristas que se centran en la rotación del inventario, tienen que asegurarse de que haya un margen adecuado para motivar al minorista a comunicar el valor durante el esfuerzo de ventas. Incluso si pueden disponer de márgenes superiores, algunos minoristas que se fijan en la rotación del inventario pueden no estar dispuestos a vender productos que exigen un esfuerzo de ventas significativo.

Los minoristas que se fijan en el margen suelen preferir vender artículos con una gran diferenciación y con fuertes imágenes establecidas. La falta de una imagen fuerte puede exigir un esfuerzo de ventas demasiado intenso para el minorista, incluso cuando dispone de márgenes elevados. Esta creación de imagen también suele implicar la necesidad de que los proveedores desarrollen estrategias de "tirar".

Los proveedores deben ser conscientes de que los minoristas tienen "estándares" mínimos para sus márgenes y rotaciones de inventario. Por ejemplo, recientemente, en Estados Unidos ha habido un exceso de producción de cítricos. Aunque la rotación del inventario ha permanecido casi constante en los supermercados, algunas tiendas están reduciendo sustancialmente el espacio asignado a los cítricos, porque los márgenes son muy bajos (lo que genera un reducido margen, en dólares, por metro cuadrado de espacio en los estantes).

A medida que se selecciona a los minoristas adecuados, los proveedores deben invertir a continuación en formar a los minoristas para que comuniquen las ventajas y el valor, convencer a los clientes de que paguen por el valor recibido, y desarrollar estrategias coherentes de fijación de precios que consigan las recompensas del valor entregado. Debe ser evidente que los esfuerzos de integración y coordinación del canal descritos en la sección anterior llegan hasta los minoristas.

Gestión de los canales de comercio electrónico

Como se señaló en la sección anterior de este capítulo, la aparición de los canales de comercio electrónico se analiza mejor como un añadido a las opciones de canal disponibles para los fabricantes y los proveedores de servicios. Estos canales de comercio electrónico difieren de los canales tradicionales en los siguientes puntos:

- Los canales de comercio electrónico ofrecen la oportunidad de que los clientes finales adquieran información rápidamente, y de forma barata, sobre posibles ofertas.
- Estos canales ofrecen a los clientes finales la posibilidad de buscar de forma agresiva comparaciones de precios.
- El desarrollo de las "subastas a la inversa" puede llevar a fabricantes y proveedores de servicios a acelerar las guerras de ofertas para conseguir a clientes.

Todos estos aspectos del entorno del comercio electrónico hacen que sea más importante que los fabricantes y proveedores de servicios diseñen con cuidado sus estrategias de fijación de precios. Los principios de la estrategia y las tácticas de la fijación de precios desarrollados a lo largo de este libro, no cambian con la aparición del comercio electrónico. Al contrario, el desarrollo del comercio electrónico hace que el desarrollo y la gestión de la estrategia de fijación de precios sea más importante.

Por ejemplo, recientemente se realizó una venta de etileno (un producto químico utilizado en la fabricación de otros muchos productos químicos) en una subasta a ciegas en una página web de comercio electrónico llamada ChemConnect. Los proveedores de etileno pensaban que no se produciría ningún contrato con este método, porque el mercado del eti-

leno es un mercado relativamente concentrado. Sin embargo, en enero de 2000 se firmó un contrato para vender 10 millones de libras de etileno a 0,02$/libras por debajo de los precios de mercado. Los proveedores de etileno creyeron inicialmente que los compradores ignorarían este contrato, porque no representaba a la mayor parte del mercado. Sin embargo, los informes indican que los compradores consideraron que se trataba de un nuevo precio de mercado, y lo utilizaron para obtener concesiones de precios de los proveedores[17]. Los proveedores que ofrecen productos a través del comercio electrónico deberían saber que sus movimientos de fijación de precios serán del dominio público muy rápidamente. Las estrategias de fijación de precios pueden quedar en nada por culpa de movimientos oportunistas.

Incluso los intermediarios del canal están pasándose a soluciones de comercio electrónico para ampliar su disponibilidad de productos y servicios que ofrecer a los clientes. Por ejemplo, Grainger es una empresa de distribución industrial que tiene más de 600.000 artículos en inventario. Grainger puso en marcha, en 1995, un sistema basado en Internet en el que se incluían 200.000 artículos, y que alcanzó en 1999 100 millones de dólares de ingresos por ventas. Aparentemente, los clientes gastaron una media de 130 dólares por pedido personal o telefónico, y 240 dólares cuando hacían un pedido por Internet[18]. Grainger ha ampliado su página web de Internet creando la página findmro.com, dedicada a la provisión de servicios de mantenimiento, reparación, y operaciones (MRO). Esta página reune a 12.000 proveedores de 5 millones de productos MRO. Grainger afirma que findmro.com ofrece a los consumidores:

- Una localización fácil y eficiente para productos MRO "difíciles de encontrar".
- Menor necesidad de que los clientes busquen entre "interminables" catálogos y proveedores.
- Menores ciclos de los pedidos.
- Un menor número de proveedores[19].

A medida que surgen estos canales de comercio electrónico, aumenta la capacidad del cliente para acceder a distintas ofertas (reduciendo el "efecto de la dificultad de la comparación" descrito en un canal anterior). Esto puede elevar mínimamente la sensibilidad al precio del cliente, pero también hará que sea más fácil encontrar diferencias de precios entre múltiples canales.

Los fabricantes deben gestionar de forma activa los movimientos de fijación de precios que surgen en el terreno del comercio electrónico. Al aumentar el número de opciones disponibles de canales para los clientes finales, Internet puede aumentar los conflictos entre canales cuando los precios son muy distintos en las distintas opciones de canal. Los proveedores pueden descubrir que sus canales de servicios máximos son reacios a respaldar la venta intensiva cuando pierden una venta frente a un canal con un precio inferior, y los canales de Internet hacen que sea mucho más fácil encontrar estos canales de precios inferiores. Cada vez más, los clientes acuden a minoristas que ofrecen muchos servicios para conseguir información sobre los productos, y después compran en una tienda de precios de descuento o a través de Internet. Recientemente, Whirlpool y Maytag dijeron a los minoristas que reducirían la oferta de electrodomésticos de precios superiores a las empresas que vendieran por debajo del precio de venta recomendado por

el fabricante[20]. Las empresas citadas afirmaron que estaban intentando proteger a los minoristas que ofrecen muchos servicios al cliente. Los fabricantes deben prestar mucha más atención a los acuerdos sobre fijación de precios que crean diferencias de precios entre múltiples canales.

Resumen

La aplicación con éxito de la fijación de precios en función del valor exige una cuidadosa integración y coordinación de la estrategia del canal. Al igual que los vendedores en las ventas directas, el canal de distribución puede hacer que cualquier estrategia de fijación de precios funcione o fracase en la medida en que sea compatible con sus intereses .

Es mejor considerar a los intermediarios del canal como aliados para llegar a los consumidores/clientes objetivo. Un elemento clave de una estrategia de marketing es que los directivos se aseguren de que la estrategia del canal permite a todo el canal de distribución:

- *Comprender* los intereses de los consumidores/clientes objetivo.
- *Crear* ofertas mediante paquetes de bienes y servicios que entregan valor a los clientes.
- *Comunicar* el valor a través de todo el canal de distribución.
- *Convencer* a los consumidores/clientes objetivo para que paguen por el valor recibido.
- *Capturar* las recompensas de entregar valor con un conjunto coherente de políticas de fijación de precios.

En el contexto de la distribución, los directivos deben gestionar la eficacia de todo el canal para que éste se concentre en la entrega de valor a los clientes objetivo. Los directivos también tienen que mejorar la eficiencia del canal, de forma que las recompensas por ofrecer valor no se desperdicien con actividades del canal innecesarias o redundantes.

Finalmente, los directivos deben centrar su actividades de gestión competitiva no sólo en lo que ocurre dentro del canal de distribución, sino también en la competencia de las soluciones alternativas entre canales. Puesto que los proveedores tienen una demanda derivada de sus productos y servicios, la auténtica batalla competitiva se desarrolla por lograr la atención (y el dinero) de los consumidores y clientes en el mercado.

Notas

[1] "The Digital Dilemma", *The Economist,* 22 de julio de 2000, págs. 67-68.

[2] Bill Schmitt, "Experimenting with Distribution Channels", *Chemical Week,* 13 de septiembre de 2000, pág. 64.

[3] Jim Carlton, "Home Builders Learn to Love the Internet", *Wall Street Journal,* 7 de febrero de 2000, pág. 42.

[4] www.usbuild.comlaboutuslindex.htm

[5] "Rings on Her Fingers, China on Her Table", *Forbes,* 20 de febrero de 1978, págs. 76, 81; Claudia Ricci, "Discounters, Alleging Price-Fixing in Their Supplies", *Wall Street Journal,* 21 de junio de 1983, pág. 35.

[6] Harlan S. Byrne, "A Leaping Caterpillar Is a Wondrous Thing, Even Its Rivals Agree", *Wall Street Journal,* 19 de abril de 1976, págs. 1, 18; y Peters y Waterman, *In Search of Excellence* (Harper & Row, New York, 1982), págs. 171-172.

[7] Peter Schwartz, *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World* (New York: Doubleday/Currency, 1991).

[8] Lester Telser, "Why Manufacturers Want Fair Trade", *Journal of Law Economics,* 3 (octubre, 1960), pág. 104.

[9] Los contratos que estipulan precios de reventa mínimos siguen siendo válidos en otros muchos países industrializados.

[10] En diciembre de 1980, Cuisinart fue multada con 250.000$ por prescindir de los minoristas para que rebajaran el precio del procesador de alimentos de Cuisinart por debajo del precio de venta recomendado. En 1984, el Tribunal Supremo multó con 10 millones de dólares a Monsanto por prescindir de un distribuidor (Spray Rite) que hizo un descuento en sus herbicidas.

[11] Ricci, "Discounters, Alleging Price-Fixing, Are Fighting Cuts in Their Supplies", págs. 35, 41.

[12] Fritz Machlup y Martha Taber, "Bilateral Monopoly, Successive Monopoly, and Vertical Integration", *Econometrica,* 27 (mayo, 1960), págs. 101-119; Steven M. Shugan y Abel P Jeuland, "Competitive Behavior in Distribution Systems", *Issues in Pricing: Theory and Research,* Timothy Devinney, ed., (D. C. Heath, Lexington, MA, 1988).

[13] Robert L. Steiner, "Does Advertising Lower Consumer Prices?", *Journal of Marketing,* 37 (octubre, 1973), págs. 19-26; Paul W. Farris y Mark S. Albion, "The Impact of Advertising on the Price of Consumer Products", *Journal of Marketing,* 44 (Verano de 1980), págs. 17-35; Paul W. Farris, "Advertising's Link with Retail Price Competition", *Harvard Business Review,* 59, no. 1 (enero-febrero 1981), págs. 40, 42, 44; Mark S. Albion, *Advertising's Hidden Effects: Manu facturers' Advertising and Retail Pricing,* (Auburn House, Boston, MA, 1983), págs. 185, 199-200.

[14] Algunas empresas que han utilizado tradicionalmente las estrategias de empujar se están pasando a estrategias mixtas de empujar-tirar, utilizando los acontecimientos deportivos para comunicarse con sus clientes objetivo. Por ejemplo, el departamento de accesorios del automóvil de DuPont patrocina a un conductor. Los clientes no suelen ser conscientes de las marcas específicas de los accesorios del automóvil, pero, dada la popularidad de las carreras de coches, la concienciación y la preferencia por los productos de DuPont ha ido en aumento.

[15] Venkatesh Shankar y Ruth N. Bolton, "Dimensions and Determinants of Retailer Pricing Strategy and Tactics", *Working Paper Report No*. 99-101, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.

[16] Los minoristas suelen utilizar un indicador de productividad para representar el margen de un artículo: el margen en dólares por metro cuadrado de espacio en tienda. Este indicador incorpora junto al elemento del margen una medida de la "rotación" del activo fijo del minorista: el espacio de almacenamiento.

[17] Larry Terry, "Sellers Rattled by Low-ball Ethylene Deal On-Line", *Chemical Week,* 19 de enero de 2000, pág. 13.

[18] Douglas A. Blackman, "Selling Motors to Mops, Unglamorous Grainger Is aWeb-Sales Star", *Wall Street Journal,* 13 de diciembre de 1999, pág. 22.

[19] www.findmro.com/about_us.jsp

[20] "Whirlpool & Maytag Nix Discounts on High-End Items", www.consumeraffairs.com/homeownersi appliances.htm., 19 de mayo de 2000.

CAPÍTULO

12

Ventajas competitivas

Determinación de las bases para una fijación de precios más rentable

Los capítulos anteriores analizaban las diferencias entre empresas que afectaban a la entabilidad de las distintas estrategias de precios. Cuando se analizaron los costes, vimos que una empresa podía obtener beneficios a pesar de tener precios relativamente bajos porque su producto constituía una oportunidad de negocio directa que no tenía que cubrir los costes fijos no directos. Al analizar la sensibilidad al precio, vimos que el efecto del valor exclusivo de los atributos distintivos del producto podía inducir a los compradores a pagar una prima en el precio. Cuando se analizó la competencia, vimos que una posición de costes reducidos podía permitir a una empresa fijar los precios de forma oportunista. También vimos que los productos con atributos que apelan exclusivamente a algún segmento del mercado podían descremar el mismo, mientras que un producto que puede fabricarse a un coste inferior al de los productos que compiten con él podía facilitar la fijación de precios de penetración. Estas diferencias entre empresas, que permiten que algunas pongan en marcha estrategias de fijación de precios rentables que las otras no pueden aplicar, constituyen las ventajas competitivas de las empresas, y determinan la rentabilidad que puede alcanzar la estrategia de fijación de precios más eficaz.

La fijación de precios eficaz explota totalmente las ventajas competitivas de una empresa. Aunque la fijación de precios fraudulenta o engañosa puede permitir que una empresa sin escrúpulos obtenga beneficios a corto plazo, los beneficios sostenibles sólo son posibles en tanto en cuanto la empresa pueda atender a, al menos, un segmento de compradores mejor y/o de forma más barata que sus competidores. Existen dos tipos de ventajas competitivas que pueden garantizar beneficios incluso en un entorno muy competitivo: las que generan menores costes, y las que generan una oferta de un producto diferenciado.

Una empresa que puede producir un producto de igual calidad a un precio menor puede capturar ventas fijando precios de forma oportunista. Después, puede mantener las ventas actuando como un líder de precios cooperativo o, en ocasiones, como un predador. En tanto en cuanto la empresa pueda sostener su ventaja en costes, sus beneficios estarán protegidos por la incapacidad de sus competidores de obtener beneficios fijando pre-

cios inferiores. Una oferta de un producto diferenciado permite a la empresa beneficiarse en en la medida en que el coste de producir la diferenciación no sea mayor que lo que los clientes están dispuestos a pagar. La empresa puede mantener la rentabilidad en un entorno competitivo siempre que el precio no exceda el valor de la diferenciación del producto. Este capítulo explica cómo desarrollan las empresas las ventajas en costes y productos que constituyen los cimientos de una estrategia de fijación de precios rentables[1].

Ventajas competitivas en costes

El control de costes es una actividad constante en cualquier empresa de éxito. Debe ser un proceso continuo, porque todo el mundo en la empresa tiene un interés oculto para que algunos costes aumenten. Los empleados quisieran ver cómo aumenta el personal de sus departamentos, o que se fiscalicen menos los gastos de sus cuentas. Los proveedores piensan que sus servicios justifican un precio ligeramente superior, y que los compradores deberían acomodarse más a sus plazos de entrega y al mantenimiento de sus inventarios. Por fortuna, incluso aunque algunos empleados o proveedores quieran que la empresa permita que aumenten determinados costes concretos, son conscientes de que si la empresa cede a todos estos deseos, su viabilidad se vería amenazada. Por consiguiente, el control de costes se acepta, siempre que se perciba que las negativas se reparten equitativamente.

Sin embargo, rara vez se consigue generar una ventaja competitiva en costes durante mucho tiempo sólo con un control de costes. Aunque un estrecho control de gastos puede producir una ventaja temporal en costes, la ventaja se perderá rápidamente debido a la disminución de la moral de los empleados o de la buena voluntad de los proveedores, o debido a la imitación de los competidores. Las ventajas en costes sostenibles no se logran apretando constantemente el cinturón, sino utilizando eficientemente los recursos.

Eficiencias internas en costes

Existen tres formas distintas para una empresa de reducir sus costes unitarios mediante la organización eficiente de sus operaciones internas: la explotación de las economías de alcance, de escala, y de experiencia.

1. Economías de alcance

El *alcance* hace referencia a la amplitud de la cartera de productos de una empresa. Muchas empresas venden múltiples productos. El objetivo de la planificación del producto consiste en reunir una cartera de productos con sinergias. Una fuente importante de sinergia, que recibe cada vez más atención de los profesionales del marketing, son las economías que surgen cuando diferentes productos comparten un conjunto común de costes. Una empresa que selecciona con cuidado el alcance de su cartera de productos para maximizar que se compartan los costes, puede reducir sus costes directos por debajo de los de los competidores con carteras menos eficientes[2].

Por ejemplo, considere las economías de alcance que obtienen estaciones de servicio como Mobil y Arco con sus minisupermercados. Las tiendas 7-Eleven fueron pioneras, a mediados de la década de 1970, en esta estrategia de compartir costes como reacción a la creciente sensibilidad al precio de los clientes en las estaciones de servicio. Añadir una pequeña tienda en una propiedad que ya se tiene no exige más trabajo o dinero para alquiler aparte del necesario para que la gasolinera funcione. El mismo cajero que cobra la gasolina puede cobrar las bebidas, la comida basura y los cigarrillos. Por tanto, los costes laborales (al igual que algunos costes menores por el terreno, los edificios y los servicios), no son costes directos de las ventas auxiliares[3].

Las compañías aéreas han obtenido ventajas análogas diversificando productos que comparten costes. United Airlines da formación a la tripulación de los aviones militares, Delta Airlines ofrece aviones para los competidores más pequeños, y ambas compañías utilizan a los empleados y las instalaciones que ya tienen para satisfacer esas necesidades. American Airlines también ha sido creativa. Ha creado una filial (American Airlines Telemarketing Services) que comparte el coste de su sistema de reservas telefónicas. American contrata su sistema para hacer llamadas de ventas, encuestas, recaudación de fondos, y otras actividades de telemarketing durante sus horas valle, cuando las líneas telefónicas y los operadores de la compañía están subutilizados. Las tarifas de American son competitivas y rentables, porque el coste adicional de ofrecer esos servicios es muy bajo[4].

El desarrollo de un nuevo producto que puede compartir los costes actuales es más difícil que la selección a partir de productos que ya existen. Dun & Bradstreet obtuvo un gran éxito al desarrollar un nuevo producto para conseguir ingresos adicionales con su costosa base de datos sobre informes de créditos. Supo qué tipo de productos y qué cantidades buscaban determinadas empresas a partir de las solicitudes sobre créditos que recibía. Se dio cuenta de que esta información sería válida para otros proveedores potenciales de esas empresas. Así nació su nuevo producto, Dun's Market Identifiers, que hacía uso de la misma información pero satisfacía una necesidad totalmente distinta.

El truco para explotar las economías de alcance consiste en encontrar productos que compartan un conjunto de costes comunes. Cuántos más costes puedan compartir los productos, mayores serán las sinergias de ampliar el alcance de una cartera de productos. Las economías de alcance se ven limitadas en ocasiones por una pérdida de eficiencia de los empleados cuando la empresa pasa a estar menos especializada, pero normalmente estan limitadas únicamente por la capacidad empresarial de la dirección para identificar los productos que podrían compartir un conjunto de costes comunes.

2. Economías de escala

La *escala* hace referencia al tamaño de una empresa, medido por su tasa de producción sostenible a largo plazo. En casi cualquier actividad, desde las adquisiciones y la fabricación hasta la promoción y la distribución, los costes tienden a disminuir a medida que aumenta la producción. Las razones por las que se producen economías de escala son numerosas:

- Una mayor escala permite que los empleados individuales trabajen en tareas mucho más especializadas, aumentándose su profesionalidad y reduciéndose el tiempo que se pierde al cambiar de tarea.

- Los costes fijos directos (como los del diseño del producto) son menores por unidad cuando se pueden repartir entre más unidades.
- Los procesos de producción más eficientes (por ejemplo, las cadenas de montaje) sólo son prácticos cuando se emplean a gran escala.
- Se puede adquirir mayor cantidad de equipo de capital por un menor aumento de costes en proporción[5].

Los ejemplos de economías de escala son abundantes. El British Textile Council observó que la producción por empleado aumentó un 167 por ciento cuando la tirada media de tela rayada pasó de 3.800 a 31.000 yardas. La explicación del Consejo fue la siguiente:

> Cuando el personal de todos los niveles se puede concentrar en producir una cantidad de productos muy limitada, los menores detalles pueden recibir más atención y se pueden perfeccionar, ... lo que sería muy poco económico en circunstancias normales, [pero] puede justificarse si el volumen de producción es suficientemente elevado[6].

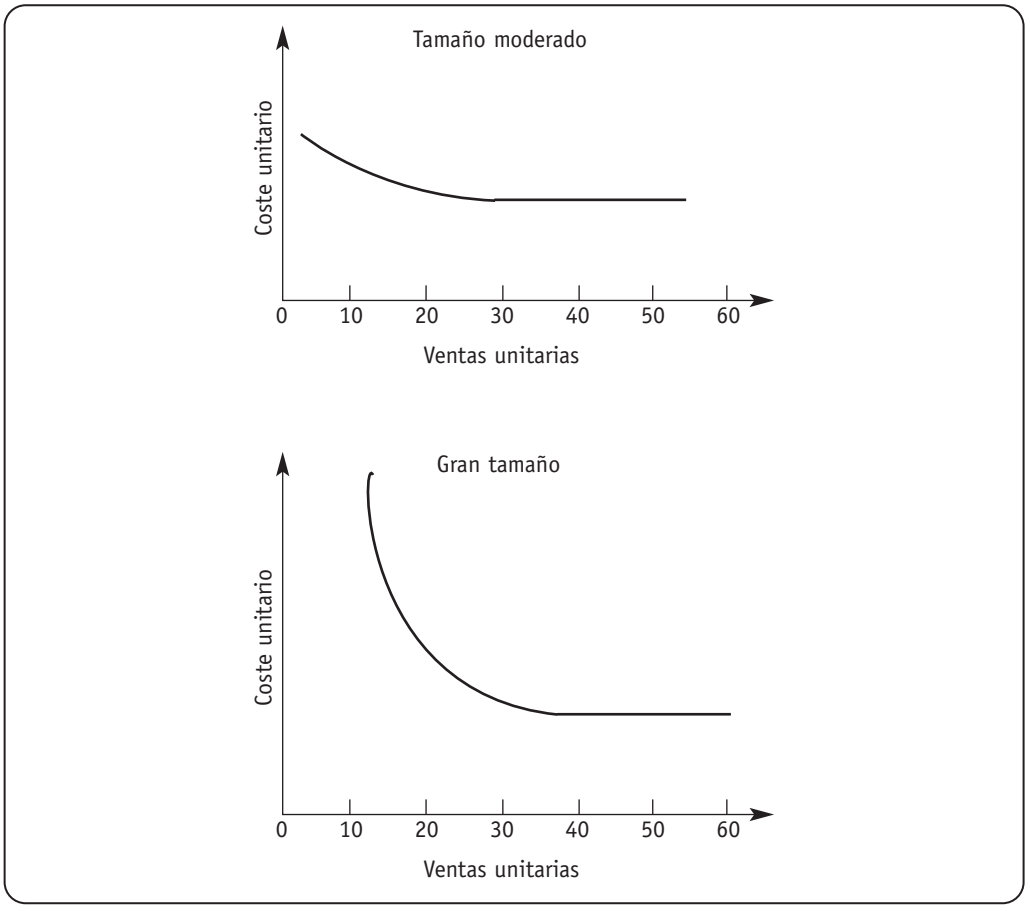
Otro ejemplo notable de economías de escala es la industria del automóvil, donde la producción unitaria y la rentabilidad están correlacionadas de forma consistente. Los enormes costes fijos de la industria ofrecen una ventaja significativa a cualquier empresa que pueda repartir esos costes entre más unidades[7].

Hay dos aspectos de las economías de escala que hay que diferenciar cuando se formula una estrategia de fijación de precios: el tamaño y la amplitud. Estos dos aspectos de las economías de escala se reflejan gráficamente en los Cuadros 12-1 y 12-2. El *tamaño* de las economías de escala hace referencia a la diferencia porcentual de los costes unitarios entre una empresa de gran escala y una empresa de pequeña escala. La *amplitud* de las economías de escala hace referencia a la cuota de mercado mínima necesaria para ser un productor de costes reducidos. El Cuadro 12-3, adaptado de un estudio de doce industrias estadounidenses, muestra economías de escala de diversos tamaños y amplitudes. Observe que, a pesar de que el tamaño de las economías de escala del cemento de Portland es enorme, puede explotarse totalmente con una cuota de mercado de tan sólo el 1,7 por ciento. Por el contrario, el tamaño de las economías de escala de las neveras es sólo una cuarta parte del tamaño de las economías de escala del cemento, pero la cuota de mercado necesaria para explotarlas totalmente es de un 14,1 por ciento (relativamente elevada)[8].

Las economías de escala sin explotar ofrecen una oportunidad arriesgada, pero potencialmente remuneradora, para establecer y mantener una ventaja competitiva en costes. En 1903, Henry Ford se dio cuenta de que nadie había explotado todavía totalmente las economías de escala de la producción en masa de automóviles. Demostró que produciendo a una escala mucho mayor, podía vender coches de forma rentable a precios muy inferiores a los costes de sus competidores. Sin embargo, la estrategia tenía riesgos sustanciales, puesto que dependía de un análisis directivo de la sensibilidad al precio, que no podía ponerse a prueba hasta que no se realizara la producción. Ford arriesgó una fortuna pensando que decenas de miles de personas comprarían su Modelo T estandarizado atraídas por el menor precio que las economías de escala le iba a permitir cobrar. Si la apuesta de Ford sobre el número de compradores sensibles al precio hubiera sido erró-

CUADRO 12-1

Economías de escala de distinto tamaño

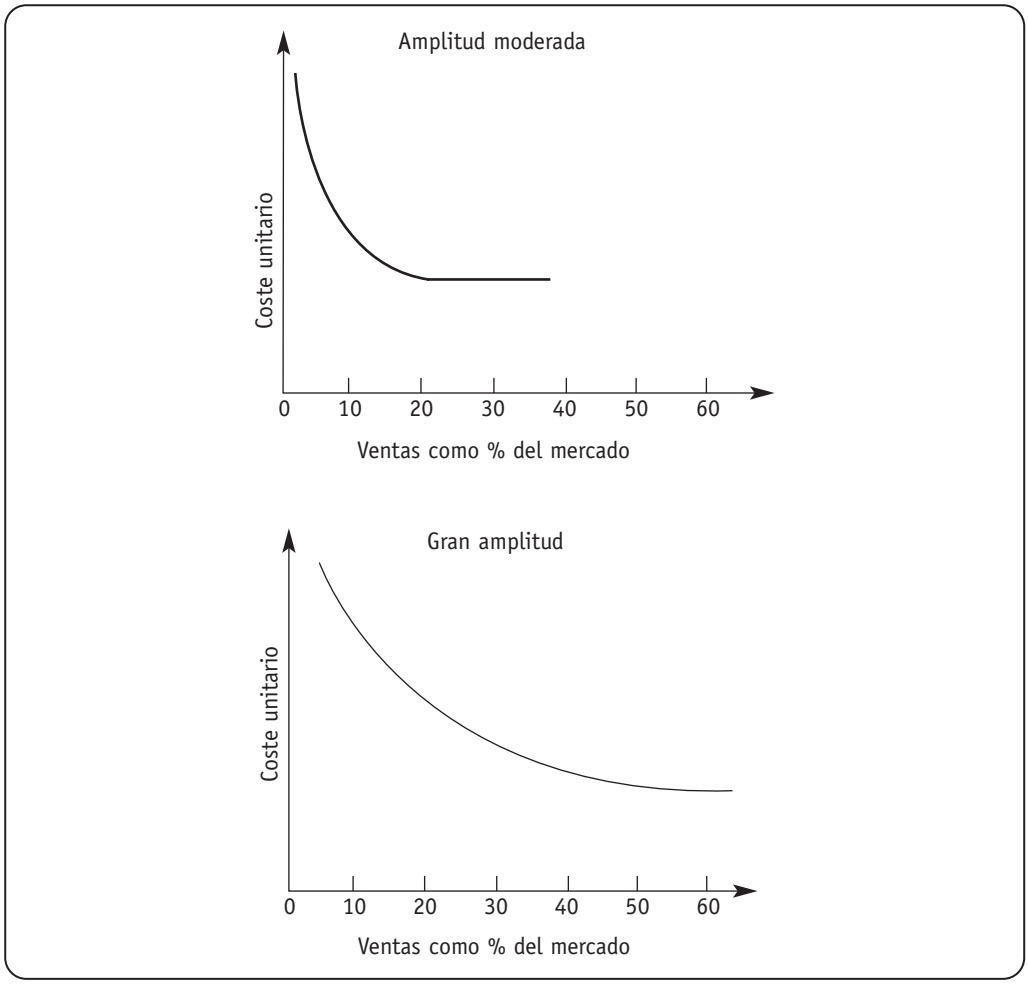


nea, no habría logrado los importantes volúmenes, y por tanto los bajos costes unitarios, que le permitieron obtener beneficios a pesar del bajo precio que se pudo permitir fijar para su producto estandarizado. No siempre es rentable hacer una apuesta tan fuerte, como descubrió Texas Instruments en 1983 al reducir el precio de su PC para aprovechar las mayores economías de escala. Por desgracia, durante la etapa de innovación, el mercado de los PC resultó ser insuficientemente sensible al precio para generar los volúmenes necesarios. Las pérdidas resultantes que sufrió Texas Instruments la forzaron a abandonar el mercado. Por contra, la creciente demanda y la mayor sensibilidad al precio en la transición de la etapa de crecimiento a la de madurez, han generado las condiciones del mercado necesarias para que Compaq pasase a ser un productor de bajos costes en el mercado de los PC a mediados de la década de 1990.

Las ventajas en costes derivadas de las economías de escala suelen ser particularmente atractivas, porque bajo las condiciones adecuadas, se pueden sostener de forma in-

CUADRO 12-2

Economías de escala de distinta amplitud



definida. La clave para mantener las economías de escala consiste en *fijar precios para limitar la entrada*. Un precio que limita la entrada es aquél lo suficientemente bajo como para desanimar a los nuevos participantes y a los pequeños competidores que quieran reproducir la ventaja en costes de la empresa. El que este precio tenga sentido depende de hasta dónde haya que ir para desanimar a la competencia, lo que dependerá del tamaño y la amplitud de economías de escala. Cuando las empresas establecidas han logrado las economías de escala suficientemente grandes, el nuevo participante sólo será competitivo en costes si puede obtener deprisa ventas suficientemente elevadas como para operar también a una escala eficiente. Una nueva empresa no se puede permitir que el mercado vaya conociendo paulatinamente sus productos si la pequeña escala de producción le obliga a asumir costes unitarios significativamente superiores. Por consiguiente, cuando las

CUADRO 12-3

Valores estimados de la escala mínima eficiente

Industria	*Escala mínima eficiente*	*% de desventaja en coste de las operaciones de pequeña escala**	*% de cuota de mercado necesaria para explotar totalmente las economías de escala*
Cervecera	4,5 millones de barriles por capacidad anual.	5,0	3,5
Cigarrillos	36.000 millones de cigarrillos anuales; 2.275 empleados.	2,2	6,6
Tejidos de algodón y sintéticos	37,5 millones de yardas cuadradas por año; 600 empleados en fábricas modernas integradas.	7,6	0,2
Pinturas	10 millones de galones estadounidenses por año; 450 empleados.	4,4	1,4
Refinería de petróleo	200.000 barriles diarios de capacidad de procesamiento de crudo.	4,8	1,9
Zapatos que no sean de caucho	1 millón de pares al año; 250 empleados en operaciones con un único turno.	1,5	2,0
Botellas de cristal	133.000 toneladas anuales; 1.000 empleados.	11,0	1,5
Cementos de Portland	7 millones de barriles por capacidad anual.	26,0	1,7
Acero integrado	4 millones de toneladas por capacidad anual.	11,0	1,6
Rodamientos contra fricción	800 empleados.	8,0	1,4
Neveras	800.000 unidades al año.	6,5	14,1
Baterías de automóviles	1 millón de unidades al año; 300 empleados.	4,6	1,9

* Supone operaciones a un tercio de la escala mínima eficiente.

Fuente: Reproducido con autorización de los editores de *The Economics of Multi-Plant Operation: An International Comparisons Study*, de Frederic M. Scherer, Alan Beckenstein, Erich Kaufer, Dennis R. Murfphy, y Francien Bougeon-Massen, Cambridge, MA: Harvard University Press, Copyright © 1975 del presidente y los socios del Harvard College.

economías de escala generan una desventaja en costes significativa para las empresas con una cuota de mercado pequeña, los nuevos participantes deben promocionarse de forma agresiva para poder crecer deprisa. Los mayores costes de constitución de las operaciones de la fábrica y de la promoción a una escala pequeña ofrecen cierto grado de protección competitiva para las empresas que ya tienen una ventaja en costes establecida.

El valor de esta ventaja no sólo depende del tamaño de las economías de escala, sino también de su amplitud[9]. Si una única empresa tiene que tener más de la mitad de un mercado potencial para conseguir los costes reducidos de las economías de escala, la primera empresa que logre esa escala debería ser capaz de limitar la entrada, incluso con un precio elevado. Un nuevo participante tendría que fijar un precio lo suficientemente bajo como para acaparar todo el resto del mercado potencial, y para quitar algunas ventas a la empresa establecida, antes de poder alcanzar las mismas economías de escala que la empresa establecida. Un esfuerzo de marketing tal implicaría, sin duda, grandes gastos en promoción, y un período sustancial de operaciones a una escala inferior a la eficiente. Por otra parte, si las economías de escala son de una amplitud limitada, permitiendo que una única empresa consiga costes reducidos con tan sólo el 5 por ciento del mercado, la empresa establecida se vería forzada a establecer un precio de limitación de la entrada muy reducido para poder convencer a un nuevo participante para que no compitiera. Un nuevo participante podría creer razonablemente que podría capturar un 5 por ciento del mercado rápidamente, y a un coste reducido[10].

En algunos mercados, los frecuentes cambios tecnológicos de un productor a gran escala elevan la amplitud de la cuota de mercado necesaria para el nuevo participante, lo que aumenta el precio de limitación de la entrada que puede cobrar el productor de gran escala sin invitar a la entrada. Por ejemplo, Intel cambia con frecuencia la tecnología de sus microprocesadores como parte de un esfuerzo continuo para mejorar la velocidad y el rendimiento. Dada la gran cuota de Intel, puede volver a capturar la inversión fija adicional bastante deprisa. Sin embargo, sus competidores con menores cuotas necesitan más tiempo para recuperar sus inversiones fijas. Cuanto más cambia Intel su tecnología, mayor es la cuota mínima necesaria para recuperar las inversiones fijas entre cada cambio. Algunas empresas han sido acusadas de retener nuevas tecnologías hasta que los competidores han hecho importantes inversiones en las antiguas.

Las economías de escala suelen ser una buena fuente de ahorro de costes y una disuasión eficaz de la competencia, pero tienen un riesgo. La dirección debe tener cuidado cuando intenta explotar sus economías de escala adoptando técnicas más intensivas en capital. Normalmente, esas mismas técnicas no sólo reducen el coste de producción cuando se opera a plena capacidad, sino que también incrementan el coste de operar muy por debajo de la capacidad. En las industrias muy cíclicas (por ejemplo, acero, construcción, o automóviles), las economías de escala que generan algunas tecnologías a volúmenes elevados pueden ser superadas por las deseconomías que generan si una recesión obliga a la empresa a contraer la producción.

3. Economías de experiencia

Las *economías de experiencia* son reducciones de costes derivadas de incrementos del volumen de producción acumulada, a diferencia de las economías de escala, que dependen del actual volumen de producción. Una empresa vieja y una nueva pueden tener el mismo volumen de producción un año determinado, y ambas disfrutan de las mismas economías de escala. La empresa más antigua, al haber acumulado más volumen durante los años anteriores de actividad, puede disfrutar de costes inferiores debido a las mayores economías de experiencia. Las economías de costes de la experiencia provienen de "aprender

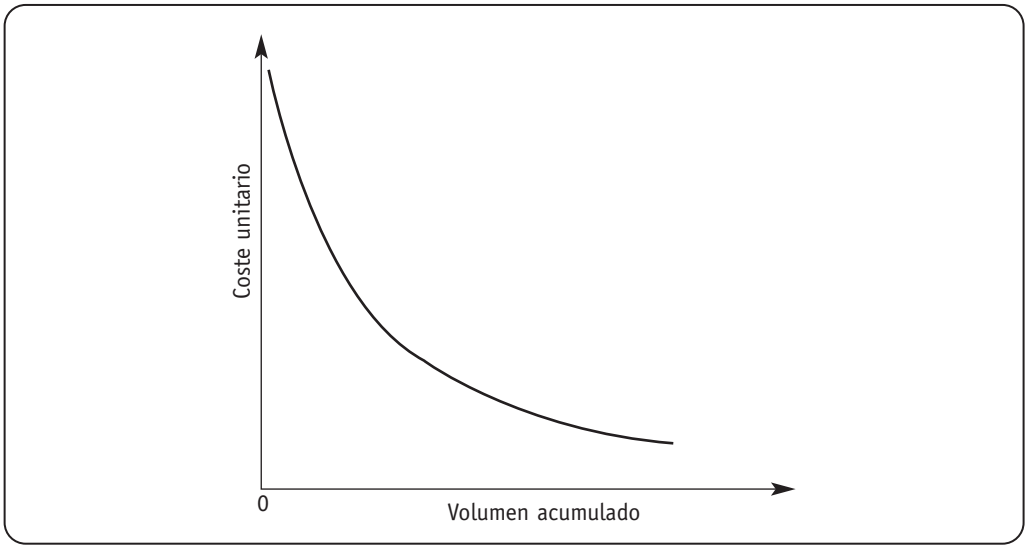
haciendo" (learning by doing): cuanto más produce una empresa, más aprende a producir de forma eficiente. Por ejemplo, en uno de los primeros estudios sobre la construcción de aviones, el segundo avión producido requirió, aproximadamente, 4.000 horas laborales, pero el octavo avión requirió únicamente 2.600 horas, debido al aprendizaje de los empleados.

Las economías de la experiencia no crecen continuamente a una tasa tan rápida. A medida que se acumula el volumen, los costes disminuyen a una tasa decreciente, como se ve en la curva de experiencia que se muestra en el Cuadro 12-4. Afortunadamente, la disminución es sorprendentemente predecible. En la mayoría de los casos, las economías de experiencia generan una reducción porcentual igual de los costes unitarios por cada duplicación del volumen acumulado. Por tanto, si los costes disminuyen un 20 por ciento cuando el volumen acumulado aumenta de 10 a 20 unidades, disminuirán otro 20 por ciento cuando el volumen aumente de 20 a 40 unidades, y disminuirán en el mismo porcentaje cuando el volumen aumente de 40 a 80, de 80 a 160, de 160 a 320, de 320 a 640, y así sucesivamente[11].

La existencia de una curva de experiencia del trabajo en las industrias manufactureras (llamada *curva de aprendizaje*), ha sido observada por los ingenieros y economistas, al menos desde la década de 1950[12]. Sin embargo, la idea no empezó a influir sobre la estrategia del marketing hasta que no fue desarrollada y promocionada por el Boston Consulting Group[13]. El BCG afirmaba que las economías de costes derivadas de la experiencia no sólo influyen sobre los costes laborales, sino también sobre los costes del capital, los costes administrativos, de investigación y de marketing. Los asesores del BCG afirmaban que los efectos de la experiencia no están limitados a la fabricación de alta tecnología, sino que también se aplican a los servicios y a los consumibles simples (por ejemplo, la margarina y la cerveza).

CUADRO 12-4

La curva de experiencia típica



Más importante aún, el BCG afirmaba que los efectos de la experiencia exigen una estrategia de fijación de precios totalmente nueva y atrevida, para establecer una ventaja en costes sostenible. La estrategia típica consistente en aplicar reducciones de precios tras la disminución de los costes derivada de la experiencia no consigue aprovechar las oportunidades generadas por los efectos de la experiencia. Una empresa que disfruta de los efectos de la experiencia debe estimar las diminuciones futuras de sus costes y reducir sus precios anticipando esas disminuciones, incluso si esos precios no cubren los costes de producción actuales. Esta fijación de precios en función de la curva de experiencia permitirá a una empresa obtener una cuota de mercado dominante, aumentar su volumen acumulado, y reducir sus costes más deprisa que sus competidores. Además, cuando la empresa ha establecido una ventaja en costes significativa a partir de su experiencia frente a sus rivales más lentos, puede utilizar esa ventaja para igualar cualquier precio competitivo, manteniendo así su liderazgo en volumen y sosteniendo la ventaja de forma indefinida.

Para respaldar su afirmación de que los efectos de la experiencia tienen una importancia crucial y universal para la fijación de precios, BCG acumuló suficientes pruebas de que los costes y los precios disminuyen a medida que la industria acumula volumen y que las empresas con cuotas de mercado dominantes son más rentables que sus competidores más pequeños. En este sentido, citan el notable éxito de uno de sus primeros clientes, Texas Instruments, que utilizó la fijación de precios en función de su curva de experiencia para crecer de forma rápida y rentable durante las décadas de 1960 y 1970. Rápidamente, las curvas de experiencia se convirtieron en una especie de moda, seguida por la mayoría de los asesores y adoptada en la práctica[14]. Sin embargo, como la mayoría de las modas, la estrategia se utilizaba en exceso, y con frecuencia mal.

La utilización eficaz y segura de la fijación de precios en función de la curva de experiencia exige un análisis meditado y una aplicación juiciosa, no sea que uno compre cuota de mercado con precios reducidos pero nunca llegue a recoger los ahorros de costes y los beneficios anticipados. La fijación de precios en función de la curva de experiencia puede ser bastante rentable en determinadas circunstancias, pero puede no generar beneficios por las siguientes razones:

- *Los compradores pueden no ser suficientemente sensibles al precio*. El argumento más irrecusable contra la fijación de precios en función de la curva de experiencia es el notable éxito de muchas empresas con precios elevados. Caterpillar no dominó el mercado de maquinaria pesada de construcción reduciendo el precio para comprar cuota de mercado, sino ofreciendo más servicios. Es muy poco probable que sus competidores hubieran podido cambiar la historia reduciendo sus precios con más diligencia. Los compradores cuyos negocios dependen de la fiabilidad, el servicio, y el apoyo para el uso de la maquinaria de construcción no son suficientemente sensibles al precio como para que esta estrategia funcione. Por el contrario, deben ser cortejados con el servicio, incluso si el servicio exige pagar una prima sobre el precio. A no ser que los compradores tengan una sensibilidad primaria al precio, la fijación de precios en función de la curva de experiencia no permitirá que la empresa consiga el volumen adicional suficiente para justificar las reducciones de precios.

- *El valor añadido puede ser demasiado pequeño para justificar el recorte de precios*. Incluso si los compradores son bastante sensibles al precio, y los efectos de la expe-

riencia son importantes, una empresa puede seguir siendo incapaz de reducir el precio de forma adecuada si su valor añadido representa sólo una parte pequeña del precio. Las economías derivadas de la experiencia se aplican únicamente a los costes resultantes de los procesos de producción propios de la empresa, y no a los costes de las materias primas que se han adquirido en el exterior. Así, una empresa cuyo margen bruto (valor añadido) represente sólo el 20 por ciento del precio final del producto, debe esperar una reducción del 25 por ciento de los costes operativos para justificar una reducción del precio de sólo un 5 por ciento. Incluso con importantes efectos derivados de la experiencia, esta reducción del precio no suele generar el volumen necesario para producir la misma reducción de costes.

- *Los competidores pueden no ser cooperativos*. La fijación de precios en función de la curva de experiencia para lograr una cuota dominante, supone que los competidores de la empresa permitirán que se logre esa cuota dominante. Antes de que la idea de la curva de experiencia fuera ampliamente conocida, los competidores podían haber pensado que cualquier empresa que redujera su precio por debajo de los costes no sobreviviría mucho tiempo. Ahora que los competidores saben más, y se dan cuenta del riesgo de quedar atrás en la carrera por el volumen, igualarán toda reducción de precios para mantener sus cuotas. Si lo hacen así, la batalla por la cuota de mercado puede dar lugar a que todas las empresas terminen perdiendo.
- *La experiencia no puede ser patentada*. Incluso cuando el conocimiento obtenido del volumen acumulado reduce los costes que uno tiene, no aumentará los beneficios a no ser que dicho conocimiento pueda mantenerse en secreto. De lo contrario, los competidores también aprenderán a reducir sus precios rápidamente para reflejar los ahorros de costes, lo que dejará sin recompensa al que fija precios en función de la curva de experiencia. Por ejemplo, si el conocimiento obtenido del volumen acumulado es un cambio del diseño del producto que ahorra costes, los competidores lo sabrán en cuanto el nuevo diseño llegue al mercado. Cuando el conocimiento implica un proceso productivo que ahorra costes, los competidores encontrarán la manera de descubrir dicho proceso. En los mercados muy competitivos de alta tecnología, las empresas suelen contratar a los empleados clave de los competidores para conocer los adelantos tecnológicos, y en ocasiones incluso recurren al espionaje para robar la información propiedad de los competidores. Por consiguiente, a no ser que la información que ahorra costes sólo sea conocida por unos pocos empleados de confianza, se pueda patentar, o requiera un largo período de tiempo para ser copiada, la competencia puede evitar que los ahorros de costes se conviertan alguna vez en beneficios.
- *La experiencia puede ser compartida por distintos productos*. Los ahorros de costes no derivan realmente de la acumulación de la experiencia de fabricar un producto, sino de la actividad productiva. Si hay muchos productos implicados en la misma actividad productiva, el ser el líder en cuota de mercado en sólo uno de los productos no garantiza una ventaja en costes. Apple consiguió claramente un salto de volumen sobre todos sus competidores en el mercado de los PC, pero hubiera sido un suicido que Apple fijara sus precios en función de su curva de experiencia. Las actividades necesarias para producir PC son las mismas que las que se realizan para producir otros muchos productos de alta tecnología que utilizan microprocesado-

res. Antes de que los competidores de Apple vendieran un solo PC, muchos tenían la experiencia acumulada en las actividades de producción para entrar con costes igual de bajos.

- *La experiencia puede no provenir del volumen de producción total.* Tal vez el error de concepto más peligroso de la fijación de precios en función de la curva de experiencia es la idea de que el volumen acumulado genera disminuciones de costes, cuando, de hecho, el volumen acumulado puede sencillamente estar relacionado con variaciones de costes que tienen otra causa. Considere, por ejemplo, el caso de una empresa que en los últimos años ha reducido sus costes continuamente un 15 por ciento con cada duplicación del volumen. Si prosigue a su actual tasa de producción, duplicará su volumen de nuevo a lo largo del próximo año, reduciendo de nuevo sus costes un 15 por ciento. ¿Qué ocurriría si esta empresa reduce sus precios, duplicando así su tasa de ventas, con el fin de duplicar su volumen acumulado en tan sólo seis meses? Lo que ocurriría, según los defensores de la fijación de precios en función de la curva de experiencia, sería que la reducción de costes del 15 por ciento se lograría con seis meses de antelación. Pero, ¿se logrará de verdad? Sólo si el volumen de producción es realmente la causa de los ahorros de costes derivados de la experiencia. ¿Qué ocurriría si los ahorros de costes derivarán de la experiencia del departamento de I+D de la empresa, que anteriormente había acumulado descubrimientos con sus investigaciones en aproximadamente la misma medida en la que la empresa acumulaba su volumen de producción? En ese caso, la duplicación de la tasa de producción mediante reducciones de precios sin duplicar el presupuesto de investigación, reduciría a la mitad los ahorros de costes anticipados, hasta tan sólo el 7,5 por ciento ¿Y qué ocurriría si la causa de los ahorros de costes fuera la habilidad que han acumulado durante el tiempo los empleados en producción? Entonces, la duplicación de la tasa en producción mediante reducciones de costes aumentaría, de hecho, los costes unitarios, porque la empresa tendría que contratar a nuevos empleados sin experiencia para cubrir un segundo turno o para trabajar en una segunda fábrica.

Evidentemente, no basta con saber que existen efectos derivados de la experiencia; también hay que conocer su causa para poder desarrollar la estrategia correcta para poder explotar dichos efectos. Algunas veces, la reducción de precios para conseguir volumen más rápidamente genera una ventaja sostenible en costes, pero no siempre es así. Las empresas cuyas economías de costes provienen de sus actividades de I+D estarán mejor si mantienen su precio y duplican su presupuesto de investigación que si recortan sus precios y duplican su tasa de producción. Una empresa cuyas economías de costes provengan de la experiencia acumulada por sus empleados hará mejor invirtiendo en prestaciones adicionales para los empleados que reduzcan la tasa de rotación de los mismos, que invirtiendo en reducciones de precios para aumentar su cuota de mercado.

Finalmente, incluso cuando existan los efectos derivados de la experiencia, no siempre vale la pena tenerlos en cuenta. En las industrias maduras, donde las empresas ya han acumulado un volumen sustancial, la tasa de disminución de los costes es tan lenta que pasa a ser irrelevante. En las industrias que afrontan la perspectiva de un cambio tecnológico radical, no vale la pena luchar para ser el líder en volumen en una tecnología que

pronto será obsoleta. La fijación de precios en función de la curva de experiencia puede ser una estrategia de éxito para conseguir una ventaja en costes en algunas ocasiones, pero no es la clave universal que se promocionó antaño para fijar precios de forma rentable.

Eficiencias de costes externas

Además de las eficiencias de costes internas, una empresa también puede lograr una ventaja en costes seleccionando y gestionando cuidadosamente todas sus relaciones externas con clientes y proveedores. Para ello, debe organizar sus actividades de marketing para explotar las economías de localización (economies of focus), y sus actividades de compras para explotar sus economías de integración.

Economías de atención al cliente

A menudo, una empresa puede obtener economías significativas centrando la atención de su marketing en uno o dos productos o segmentos del mercado. Un ahorro evidente es el de los costes de promoción y ventas. Por ejemplo, algunos proveedores de la industria del automóvil no tienen vendedores especializados; la dirección negocia contratos anuales para confiar todas sus ventas a una sola empresa. Esta estrecha relación laboral no sólo les ofrece menores costes de ventas, sino que también ofrece una mejor comprensión de cómo se satisfacen las necesidades del cliente.

La explotación de las economías de especialización suele ser esencial para la pequeña empresa cuyos grandes rivales están en una posición de explotar y mantener ventajas de costes derivadas de un mayor alcance, escala o experiencia. El éxito de la estrategia de especialización de Crown Cork & Seal ilustra esta cuestión[15]. Tras años de competir sin éxito con rivales más grandes, Crown reconoció una oportunidad de lograr ventajas en costes (derivadas de una atención especializada) iguales o mayores que las economías de alcance, escala y experiencia de las que disfrutaban sus rivales. Se retiró de una amplia gama de mercados de bienes empaquetados, y enfocó todos sus recursos en dos segmentos: latas para bebidas (soda y refrescos) y latas para aerosoles.

La atención de Crown a esos dos segmentos le permitió reducir los costes y atender mejor a los compradores en el proceso. Al concentrarse en un mercado limitado, desarrolló mejoras del producto (tiradores y latas de dos piezas) muy valoradas por sus clientes. Crown construyó instalaciones de producción muy eficientes, diseñadas óptimamente para producir líneas de productos más reducidas[16]. Al ubicar las fábricas en mercados muy concentrados, redujo los costes de transporte al tiempo que ofrecía un servicio más rápido y fiable a sus clientes. Crown siguió siendo una empresa pequeña en comparación con sus rivales, pero las economías de especialización de Crown produjeron un rendimiento sobre las ventas que superaba sustancialmente el rendimiento de sus rivales más grandes y más diversificados.

La especialización no es sólo una estrategia para las empresas con una cuota de mercado pequeña. El tamaño y el crecimiento de una empresa centrada están limitados únicamente por el tamaño y el crecimiento de su mercado objetivo. Si ese segmento crece deprisa, la empresa centrada disfrutará de la tasa de crecimiento del segmento para crecer con él. En sus primeros años, McDonald's era una de las cadenas de restaurantes con

una atención más específica. La clave del éxito inicial era su dominio de una línea de productos muy limitada (fundamentalmente hamburguesas y patatas fritas) para atender a un segmento muy específico (las familias de los suburbios). Con una atención tan específica, McDonald's fue capaz de dominar todos los detalles del negocio, perfeccionando cada artículo (utilizando incluso una patata especial para sus patatas fritas) y desarrollando una fórmula para lograr esta calidad a un coste mínimo. Puesto que McDonald's estaba satisfaciendo las necesidades de un segmento del mercado de rápido crecimiento, su propio crecimiento fue bastante coherente con una estrategia de marketing especializado. Tan sólo más tarde, cuando el crecimiento de las familias suburbanas se ralentizó y la competencia en el segmento de las hamburguesas y las patatas fritas se intensificó, McDonald's amplió su foco de atención para mantener su propio crecimiento.

La atención centrada es una estrategia que puede generar tanto costes bajos, como una buena base para la diferenciación del producto, aunque entraña el riesgo de ligar la fortuna de uno a un único mercado. Por ejemplo, la empresa Pullman se benefició de una estrategia centrada en atender a los pasajeros de los ferrocarriles, pero tuvo problemas el día que su único mercado fue devastado por el desarrollo de los viajes por avión y las autopistas interestatales. El riesgo de centrarse debe ser tenido en cuenta por los pequeños competidores cuando se enfrentan a rivales más grandes que disfrutan de ventajas competitivas derivadas de la diversidad, el tamaño, y el conocimiento acumulado.

Economías de integración logística

Muchas empresas desarrollan una infraestructura de apoyo para poder obtener ventajas competitivas en las ventas, en las eficiencias operativas y en los costes operativos. Las empresas pueden lograr estas metas desarrollando una infraestructura interna en sus propias unidades empresariales, o desarrollando una infraestructura externa que facilite las relaciones entre proveedores y distribuidores[17]. La mejor coordinación de las entregas puede minimizar la necesidad de una posterior fabricación del producto de un proveedor, y la mejor coordinación de la propia decisión de fijación de precios puede hacer que una empresa y sus proveedores sean más competitivos en precios y más rentables. Wal-Mart, por ejemplo, tiene menores costes de inventario por venta que ningún otro minorista de ladrillos y cemento. Consigue unos costes menores mediante un sistema que procesa todas las ventas de todas las tiendas en un sistema centralizado de gestión de inventarios. Utilizando este sistema, la empresa puede redirigir rápidamente los excesos de inventario de una localización a otra en las que las ventas sean superiores[18].

Land's End, un minorista de Internet con catálogos internacionales, utiliza una infraestructura de apoyo que le permite procesar el 30 por ciento de sus pedidos anuales durante los meses punta de noviembre y diciembre. Con el fin de procesar este exceso de compras, Land's End incrementa su personal laboral en un 50 por ciento, utilizando fundamentalmente a los muchos estudiantes de las facultades cercanas. Otro adelanto no exclusivo de Land's End, que consiste en el procesamiento por bloques, se hizo popular con los escáneres de códigos de barra. Esta innovación permite a un empleado multiplicar por 9 su producción horaria, reduciendo así los costes y aumentando la capacidad de producción (y por tanto los ingresos potenciales de la empresa). Antes de existir el procesamiento por bloques, si se producía un incremento del 20 por ciento en el número de pedidos, hacía falta disponer de

un 20 por ciento más de empleados. Con el procesamiento por bloques, Land's End tiene la capacidad de hacerse más grande y aumentar su producción los meses pico, sin un incremento proporcional de los empleados. Así, la empresa disfruta de una ventaja competitiva sobre los minoristas más grandes que no disponen de este sistema, y sobre los rivales más pequeños que no tienen la escala suficiente como para reproducirlo.

Al crear una red de ventajas derivadas de las infraestructuras, tanto internas como externas, la empresa puede desarrollar una ventaja operativa casi inimitable. Dell[19], considerada por muchos como una empresa nacida de Internet, ha desarrollado un conjunto de ventajas derivadas de las infraestructuras que la hubieran llevado a lo más alto del mercado de los PC incluso sin la World Wide Web. Una de las principales metas de Dell consistía en convertir sus inputs en efectivo en el menor tiempo posible. Para lograr esta meta, Dell creó infraestructuras externas con las cadenas de aprovisionamiento y distribución, e infraestructuras internas con sistemas de fabricación y pago *Just In Time* (JIT). Dell exige que casi todos los componentes utilizados en sus productos estén en unos almacenes a tan sólo quince minutos de la fábrica. Cuando el producto ha sido manufacturado, Dell comunica a UPS qué tipo de monitor necesita, y UPS lo recoge del almacén del proveedor y lo envía al cliente de forma sincronizada con el envío del PC ensamblado por Dell. En una industria en la que los continuos avances tecnológicos y las constantes caídas de los precios hacen que el mantenimiento de inventarios sea muy costoso, este sistema otorga a Dell una enorme ventaja en costes.

Internamente, Dell desarrolló un proceso JIT en el que no se inicia el ensamblaje (ni siquiera la compra de componentes) hasta que se ha realizado el pedido. En el momento de la recaudación al final del proceso de ventas, Dell garantiza la rapidez aceptando únicamente pagos electrónicos o con tarjeta de crédito. Así, Dell puede convertir una venta en efectivo en menos de 24 horas. Al crear esta red de infraestructuras, Dell creció rápidamente y sin amenazas en la industria del PC, obteniendo el puesto número uno a escala mundial en 1999 en cuanto a ingresos y cuota de mercado. Esta red de eficiencias logísticas pone a cualquier competidor que no pueda reproducirlas inmediatamente en una seria desventaja en costes, minando su capacidad para competir en el precio con Dell.

Las mayores ventajas logísticas provienen de modificar el propio producto para facilitar una distribución eficiente. La mayoría de los fabricantes de automóviles reducen los costes de inventario ofreciendo paquetes de opciones estandarizadas, una estrategia en la que los japoneses fueron los pioneros. A principios de la década de 1990, Apple redujo sus costes de forma análoga reduciendo su línea de productos Macintosh pasó de seis familias a cuatro. Posteriormente, redujo aún más su línea de productos limitándola al iMac, un modelo de sobremesa de alta velocidad, y a un portátil. Un proveedor de teléfonos volvió a diseñar su producto para mantener la variedad de productos sin tener que asumir los correspondientes costes de inventario. La empresa ha estandarizado los mecanismos internos de los diversos teléfonos y los envía a los minoristas sin la parte externa que diferencia los estilos. Los minoristas proceden a continuación a poner las cubiertas a los ensamblajes internos a medida que se demandan. Este método de distribución permite a la empresa reducir los inventarios de los mecanismos internos, tanto para sí misma como para los minoristas, sin reducir el número de estilos que ofrece[20]. Wal-Mart es el líder reconocido en la explotación de las economías de integración logística. Su dominio de la distribución de la gestión de in-

ventarios desde las materias primas hasta los puntos de venta, le ha permitido reducir los costes, al tiempo que ha aumentado los márgenes de beneficios.

Eficiencia en la fijación de precios de transferencia

Todas las empresas de una cadena de producción (los proveedores de materias primas, los que hacen los componentes, los que los ensamblan, y los que los venden en el mercado al cliente final) se benefician cuando toda la cadena opera de forma eficiente. Las operaciones ineficientes de cualquiera de los integrantes de la cadena elevan los precios para el cliente final, reduciéndose así las ventas de todos los integrantes. Por desgracia, una de las fuentes menos reconocidas y más generales de malentendidos que generan ineficiencias es la forma en que las empresas independientes y las divisiones independientes de una misma empresa fijan los precios de los productos que se venden entre sí. Este problema, conocido como la *fijación de precios de transferencia*, representa una de las razones más comunes por las que las empresas independientes y las divisiones independientes son, en ocasiones, menos competitivas en precios y menos rentables que sus competidores integrados verticalmente.

El Cuadro 12-5 ilustra esta oportunidad que se suele subestimar. Independent Manufacting Inc. vende su producto por dos dólares la unidad en un mercado muy competitivo. Para fabricar este producto, compra distintos componentes a dos proveedores, Alfa y Beta, a un coste total unitario de 1,20 dólares. Los componentes adquiridos a Alfa cuestan 0,30 dólares, y los adquiridos a Beta cuestan 0,90 dólares.

Independent Manufacturing ha realizado un análisis de la fijación de precios para determinar si puede estar justificado algún cambio en su fijación de precios. Para ello, ha determinado que su margen de contribución (precio-coste variable) es 0,60, es decir, el 30 por ciento de su precio[21]. A continuación, calcula el efecto de una variación del precio del 10 por ciento en ambas direcciones. Para que la reducción del 10 por ciento del precio sea rentable, Independent debe obtener al menos un 50 por ciento de ventas adicionales:

$$\frac{0{,}10}{0{,}30 - 0{,}10} = 50\%$$

Para que el aumento del precio del 10 por ciento sea rentable, Independent no puede permitirse perder más del 25 por ciento de sus ventas:

$$\frac{-\,0{,}10}{0{,}30 + 0{,}10} = -25\%$$

Los directivos de Independent han concluido que es imposible que puedan obtener una ganancia de una reducción de precios, puesto que sus ventas no aumentarán más de un 50 por ciento. Por otra parte, tienen dudas respecto al aumento del precio. Están seguros de que la disminución inevitable de las ventas será, de lejos, inferior al 25 por ciento si pueden conseguir que sus principales competidores les sigan en el incremento del precio.

Mientras la dirección de Independent analizaba cómo tenía que comunicar a la industria la necesidad de que se produjera un incremento generalizado del precio, uno de sus

CUADRO 12-5

Ineficiencias en la fijación de precios de transferencia

	Precio actual; costes; ventas	*Reducción del precio del 10%; aumento de las ventas del 30%*	*Cambio*
Independent Manufacturing, Inc.			
Ventas unitarias actuales	1.000.000	1.300.000	
Precio	2,00$	1,80$	
Coste variable de los materiales	1,20$	1,20$	
Costes variable de la mano de obra	0,20$	0,20$	
Costes fijos	0,40$	0,31$	
Margen de contribución	0,60$	0,40$	
% MC	30%	22%	
Beneficio anual antes de impuestos	200.000$	120.000$	(80.000$)
Alpha Parts Inc.			
Ventas unitarias actuales	1.000.000	1.300.000	
Precio	0,30$	0,30$	
Coste variable	0,05$	0,05$	
Coste fijo	0,20$	0,15$	
Margen de contribución0,	25$	0,25$	
Beneficio anual antes de impuestos	50.000$	125.000$	75.000$
Beta Parts Inc.			
Ventas unitarias actuales	1.000.000	1.300.000	
Precio	0,90$	0,90$	
Coste variable	0,35$	0,35$	
Coste fijo	0,40$	0,31$	
Margen de contribución	0,55$	0,55$	
Beneficio anual antes de impuestos	150.000$	315.000$	165.000$

principales competidores, Integrated Manufacturing Inc., anunció una reducción de sus precios del 10 por ciento. La dirección de Independent se quedó sorprendida. ¿Cómo era posible que Integrated justificara este movimiento? El producto de Integrated era técnicamente idéntico al de Independent, utilizaba los mismos componentes y los mismos procesos de producción, e Integrated era una empresa con una cuota de mercado igual a la de Independent. La única diferencia entre las dos empresas era que Integrated había empezado recientemente a fabricar sus propios componentes.

Sin embargo, la diferencia es crucial para esta historia (véase Cuadro 12-6). Suponga que Integrated tiene habitualmente los mismos costes de producir los componentes que tienen los proveedores de Independent, Alfa y Beta, y que espera obtener un beneficio de estas operaciones. También tienen los mismos costes de ensamblado de estos componentes (0,20 dólares de trabajo adicional más 0,40 dólares de costes fijos por unidad). Ade-

más, Integrated no disfruta de economías de integración logística adicionales. A pesar de estos parecidos, las dos empresas tienen estructuras de costes radicalmente distintas, que responden de forma bastante distinta a las variaciones del volumen, y que hacen que ambas empresas evalúen las variaciones de los precios de forma muy distinta. Integrated no tiene costes variables de materiales análogos a los costes variables de materiales de Independent de 1,20 dólares por unidad. Por el contrario, incurre en costes fijos adicionales de 0,60 dólares por unidad (0,20$ + 0,40$), y en costes variables adicionales de tan sólo 0,40$ por unidad (0,05$ + 0,35$). Esta diferencia de la estructura de costes entre Integrated (fijos altos y variables bajos) e Independent (fijos bajos y variables altos) hace que Integrated tenga un margen de contribución mucho más elevado por unidad que el margen de Independent. Para Integrated, los 1,40$, que representan el 70 por ciento de cada venta adicional, contribuyen a sus beneficios globales. Para Independent, la contribución a los beneficios es tan sólo de 0,60$ (el 30 por ciento de cada venta adicional). Los cálculos del umbral de Integrated para una variación del precio del 10 por ciento son, por tanto, bastante distintos. Para que la reducción del 10 por ciento del precio le sea rentable, Integrated sólo tiene que lograr unas ventas adicionales del 16,7 por ciento:

$$\frac{0{,}10}{0{,}70 - 0{,}10} = 16{,}7\%$$

Pero, para que el aumento del precio del 10% le sea rentable, Integrated no podría permitirse perder más del 12,5% de sus ventas:

$$\frac{-\,0{,}10}{0{,}70 + 0{,}10} = -12{,}5\%$$

CUADRO 12-6

Eficiencias de la integración de costes

	Precio actual; costes; ventas	*Reducción del precio del 10%; aumento de las ventas del 30%*	*Cambio*
Independent Manufacturing, Inc.			
Ventas unitarias actuales	1.000.000	1.300.000	
Precio	2,00$	1,80$	
Coste variable de los materiales	Ninguno	Ninguno	
Coste variable de la mano de obra (0,20$ + 0,05$ + 0,35$)	0,60$	0,60$	
Costes fijos (0,40$ + 0,20$ + 0,40$)	1,00$	0,77$	
Margen de contribución	1,40$	1,20$	
%	70%	67%	
Beneficio anual antes de impuestos	400.000$	560.000$	160.000$

Es fácil ver por qué Integrated ve más atractivo reducir sus precios y se muestra más reacia a los aumentos de precios que Independent. Para Integrated, las ventas sólo tienen que crecer en un 16,7 por ciento para que la reducción del precio sea rentable, en comparación con el 50 por ciento en el caso de Independent. Por otro lado, Integrated no puede permitirse perder más del 12,5 por ciento de las ventas (en comparación con el 25 por ciento en el caso de Independent) y seguir beneficiándose del aumento del precio. ¿Cómo es posible que dos conjuntos de costes idénticos den lugar a unas diferencias tan importantes en los resultados de los cálculos? La respuesta es que Independent, como la mayoría de los fabricantes, paga a sus proveedores un precio por unidad. Este precio debe incluir un ingreso suficiente para cubrir los costes fijos de los proveedores, y un beneficio razonable si Independent espera que esos proveedores sigan siendo viables a largo plazo. Por consiguiente, los costes fijos y los beneficios, tanto de Alfa como de Beta, pasan a ser costes variables de las ventas de Independent. El hecho de que estos costes no adicionales pasen a ser adicionales hace que Independent sea mucho menos competitiva en costes que Integrated, que gana más de dos veces más de beneficio adicional con cada unidad que vende.

La desventaja en costes de Independent también es una desventaja para sus proveedores. Independent calcula que necesita un aumento de las ventas del 50 por ciento para lograr que la reducción del precio del 10 por ciento sea rentable. Por tanto, Independent rechaza con razón una reducción del precio del 10 por ciento que haría que las ventas aumentasen un 30 por ciento. Con las ventas actuales de un millón de unidades, esta reducción del precio haría que los beneficios de Independent disminuyeran en 80.000 dólares. Sin embargo, observe que el volumen de ventas adicional aumentaría en 240.000 dólares (75.000$ + 165.000$) los beneficios de los proveedores de Independent, siempre que consigan la producción adicional sin más costes fijos. Ganarían mucho más de lo que Independent perdería reduciendo su precio. Es evidente por qué Integrated considera que una reducción del precio del 10 por ciento es rentable e Independent no. Como su propio proveedor, Integrated se hace con los beneficios adicionales que se generan en toda la cadena de valor (Alfa, 75.000 dólares; Beta, 165.000 dólares) generados por el aumento del volumen[22].

Cuando Independent se da cuenta del problema, ¿qué alternativas tiene, además de la solución extrema consistente en fusionarse con sus proveedores? Una alternativa es pagar a los proveedores los costes fijos con un único desembolso, conservando tal vez la propiedad de los activos al tiempo que negocia precios de aprovisionamiento reducidos que cubran sólo los costes adicionales y un rendimiento razonable. El pago único pasa a ser un coste fijo para Independent, y aumenta el margen de contribución de sus ventas adicionales gracias a la reducción de sus costes adicionales de aprovisionamiento. General Motors aplica esta alternativa con sus proveedores de componentes para automóviles, asumiendo el coste fijo del diseño de los componentes, y pagando a los proveedores todos los costes fijos para construir nuevas herramientas e iniciar los nuevos procesos. De forma similar, World Book compra y posee las imprentas que R.R. Donnelley & Sons utilizan para imprimir las enciclopedias de World Book. En estos casos, el precio negociado por unidad tiene que cubrir únicamente los costes variables y los beneficios del proveedor. Por ello, General Motors y World Book ganan más con cada venta adicional, de forma que tienen un mayor incentivo para tomar decisiones de marketing (incluyendo las decisiones sobre fijación de precios) para conseguir más volumen.

Una segunda alternativa consiste en negociar un precio elevado para las compras iniciales, cubriendo así los costes fijos, y un precio inferior para las cantidades adicionales que sólo cubra los costes adicionales y los beneficios. Sears utiliza a veces este sistema con los proveedores de sus productos de marca blanca. Puesto que el menor precio de aprovisionamiento es un coste adicional de las ventas adicionales, Sears puede fijar los precios de sus productos de forma rentable a un precio inferior para lograr más volumen. Al igual que en el caso de Independent Manufacturing, puede negociar un acuerdo con Alfa y Beta que garantice suficientes compras a 0,30$ y 0,90$ respectivamente, para cubrir sus costes fijos, y después bajar el precio a 0,10$ y 0,50$ respectivamente.

Estos dos sistemas para pagar a los proveedores evitan que los costes fijos pasen a ser adicionales, pero no evitan el problema de que los beneficios de los proveedores se conviertan en costes fijos. Sólo funcionan correctamente cuando los beneficios de los proveedores representan una pequeña proporción del precio total que reciben dichos proveedores. Los pagos únicos pueden abonarse a los proveedores para cubrir un beneficio negociado, así como los costes fijos. Sin embargo resulta arriesgado, puesto que el beneficio por unidad sigue siendo el incentivo del proveedor para mantener una entrega a tiempo de una mercancía con una calidad aceptable. Por consiguiente, cuando un proveedor tiene costes fijos bajos pero todavía puede exigir un beneficio elevado porque la competencia es reducida, se suele utilizar una tercera alternativa. El comprador puede aceptar pagar al proveedor una pequeña tarifa para cubrir sus gastos adicionales, y un porcentaje adicional negociado de la contribución al beneficio obtenida de las ventas finales.

Es importante resaltar que la mayoría de las empresas no utilizan estos métodos para compensar a los proveedores o para establecer los precios de las ventas entre divisiones independientes, sino que lo que hacen es negociar contratos con precios fijos o permitir que los precios del mercado determinen los precios de transferencia. Una razón es que no es normal encontrar una parte importante de los costes que siga siendo realmente fija tras una importante variación de las ventas. En la mayoría de los casos, la mayor parte de los costes que los contables etiquetan como fijos son, de hecho, semifijos; habría que incurrir en más costes para que los proveedores aumentaran sustancialmente sus ventas, haciendo que esos costes fueran adicionales. Un caso notable en el que los costes son sustancialmente fijos es el de la industria de los semiconductores. El principal coste de los semiconductores es el coste fijo del desarrollo del producto, y no el coste variable o semifijo de producción. Por consiguiente, los fabricantes integrados de productos que utilizan semiconductores han tenido con frecuencia una significativa ventaja en costes. Bowmar, la empresa pionera en calculadoras de mano, terminó saliendo del mercado precisamente porque no era competitiva en costes frente a proveedores más integrados, y no logró negociar contratos que evitaran que sus costes fijos del desarrollo del producto pasarán a ser adicionales.

Las empresas que compran programas informáticos deberían darse cuenta de que el software también es un coste fijo elevado, que suele representar una parte sustancial del coste de los equipos informáticos. Las empresas independientes que hacen programas informáticos, y que fijan sus precios por unidad, también deberían darse cuenta de este hecho. Al forzar a sus clientes a que hagan que sus costes fijos sean adicionales y se beneficien del desarrollo de los programas informáticos, terminarán descubriendo que sus compradores no son competitivos frente a las empresas que diseñan sus propios programas informáticos o que tienen distintos acuerdos de precios con sus proveedores.

Ventajas temporales en costes

Las reducciones de costes provenientes de economías de costes y de eficiencias son las fuentes más deseables de una ventaja en costes por dos razones: (1) los ahorros de costes provenientes de las economías suelen ser sostenibles una vez logrados, y (2) los ahorros de costes derivados de las economías se pueden lograr sin afectar de forma negativa a las relaciones con los empleados o los proveedores, y sin reducir la calidad del producto. De hecho, suelen permitir a la empresa establecer una diferenciación que aumente el valor del producto para los clientes. Los clientes de Mobil pueden verse atraídos no sólo por sus precios reducidos, sino también por la disponibilidad de bebida, comida, y cigarrillos, en sus pequeños supermercados de las gasolineras. Los compradores de Crown Cork & Seal se benefician tanto de la pronta entrega por parte de las cercanas fábricas de Crown, como la propia Crown se beneficia de la de sus menores costes de envío.

Aunque nuestros análisis se han centrado en la forma de lograr economías de costes sostenibles, no se debe subestimar el valor de buscar reducciones de costes que no sean sostenibles. Las ventajas de los ahorros que se realizan en único momento hacen posible, a menudo, realizar movimientos estratégicos que generan ventajas más sostenibles más adelante. La ventaja del ahorro de costes laborales que concedió United Auto Workers a Chrysler Corporation como parte de su rescate financiero, permitió que la empresa fijara precios de forma más agresiva de lo que hubiera podido en cualquier otro caso. Aunque esa ventaja terminó desapareciendo en contratos posteriores, Chrysler es, sin duda, más rentable hoy gracias a esa ventaja anterior. La empresa disfruta ahora de economías de escala, porque, en aquellos primeros años de recuperación, pudo fijar precios para recuperar su cuota de mercado y, por tanto, demostrar la calidad de su línea de coches.

Uno tampoco debe subestimar el valor de los equilibrios entre coste y calidad, realizados teniendo en cuenta todas las preferencias de los clientes. Algunos clientes simplemente no valoran suficientemente algunos aspectos de la diferenciación de los productos como para justificar su coste, y pueden estar dispuestos a prescindir de algunos atributos de los productos para conseguir precios menores. Liggett & Myers lanzó un nuevo producto más rentable en las décadas en las que introdujo sus cigarrillos genéricos. Algunos fumadores renunciaron gustosamente a sabores más costosos, a una imagen con mucha publicidad, y a unos paquetes muy bonitos, para ahorrarse algunos dólares por cartón. Las compañías aéreas que ofrecen descuentos descubrieron, de la misma manera, que un importante segmento de viajeros está dispuesto a renunciar a algunos servicios, como las comidas, el traslado de las maletas, y espacio para las piernas, a cambio de billetes más baratos. Cualquier reducción de la calidad que los compradores esten dispuestos a aceptar por una reducción del precio inferior al ahorro de costes de la empresa, es una posibilidad de ofrecer opciones que acrecienten la rentabilidad de la empresa y mejoren su posición competitiva.

Ventajas de los productos competitivos

Cuando un producto no ofrece a los compradores más de lo que ofrece la competencia, la decisión de compra tiende a centrarse únicamente en el precio. Un producto no diferenciado hace que el determinante más importante de la sensibilidad al precio (el efecto del

valor único) funcione en contra del vendedor. A no ser que uno o más de los demás determinantes sean muy favorables (es decir, que los compradores no conozcan las alternativas, que el gasto sea demasiado pequeño para tenerlo en cuenta, o que estén atrapados por los gastos complementarios), la sensibilidad al precio resultante crea un potencial para que se produzca una fuerte competencia en precios. Incluso si se puede mantener la cooperación para minimizar las presiones a la baja de los precios, existen pocas oportunidades de crecimiento aparte de que se produzca un crecimiento de la demanda total del mercado. También existe una amenaza continua de entradas adicionales de competidores más pequeños, cuyos intereses no serán compatibles con la fijación de precios cooperativa. El tipo de ventajas en costes analizadas puede, en parte, proteger los beneficios de una reducción de precios competitiva, pero no pueden eliminar la propia amenaza. La clave para desactivar la amenaza consiste en minimizar la sensibilidad al precio de los compradores mediante la diferenciación.

Superioridad del producto

Una forma de lograr la diferenciación es mediante la continua innovación. Algunas empresas (Procter & Gamble, Johnson & Johnson, 3M, Du Pont, o Pfizer) parecen poseer una inacabable capacidad de mantener precios rentables ofreciendo un flujo continuo de nuevos productos mejorados, siempre un paso por delante de la competencia. Las ventajas de la exclusividad del producto no están limitadas a empresas que pueden desarrollar productos patentables en costosas instalaciones de investigación. Incluso en mercados más de andar por casa, unas pocas empresas diferencian sus productos de manera que les permita fijar precios con primas.

Loctite, una pequeña empresa creada hace tan sólo unos años, ha tenido un éxito destacable para hacer pequeños cambios del producto con importantes efectos sobre los precios. Tras seis semanas de entrevistar a los usuarios del producto, reintrodujo una nueva y mejorada versión de su pegamento industrial bajo el nombre de Quick Metal. Con un producto diseñado para que la maquinaria rota siga funcionando hasta que lleguen los repuestos, Loctite se centró en los ingenieros de mantenimiento, que están autorizados a comprar lo que haga falta para reparar deprisa la maquinaria estropeada. El nuevo producto era, en esencia, el mismo que el antiguo, pero reformado como un gel (para que ensuciara menos) y envasado en un tubo (para facilitar su aplicación). Dado el elevado valor de esas sencillas mejoras para los usuarios, Quick Metal se convirtió en un éxito inmediato, a pesar de la prima sobre el precio de casi el ciento por ciento[23].

La clave para ofrecer un producto diferenciado consiste en comprender claramente a los compradores, sus necesidades de productos, los servicios de asistencia que necesitan, y la forma de comprar que prefieren. Incluso cuando la diferenciación del producto es posible gracias a las nuevas tecnologías, hay que comprender primero los problemas de los compradores para poder averiguar cómo se pueden aplicar las nuevas tecnologías para resolverlos.

North Face (ropa, equipos y calzado), Canondale (bicicletas), y Marmot (productos para estar en el campo), son ejemplos de empresas cuyo éxito está construido sobre el conocimiento de la gente a la que sirven sus productos, y de los problemas que tienen es-

tas personas. Casi cualquier buena empresa tiene la habilidad técnica de desarrollar líneas de productos como las que ofrecen estas empresas, pero pocas comprenden suficientemente bien las *necesidades* que tienen que satisfacer esos productos. Estas empresas se centran en las necesidades insatisfechas de los entusiastas del campo. Casi todo lo que venden ofrece algo que no ofrece la competencia: cremalleras adicionales para una ventilación más fácil, mangas en forma de Y que permiten levantar el brazo sin tirar de la chaqueta, y gorros con lados desmontables para mejorar la visión periférica. Estas características adicionales valen mucho para sus clientes cuando están frente a los elementos, lejos de un hogar caliente, montando en bicicleta durante 100 kilómetros, o escalando una montaña escarpada.

"Aumentos" del producto

¿Es imposible diferenciar algunos productos? En su clásico artículo, "Marketing Success Through Differentiation – of Anything", Theodore Levitt afirma convincentemente que cualquier producto puede, en principio, diferenciarse de los bienes de consumo masivo[24]. La clave está en darse cuenta de que lo que compran los compradores es más que un único producto físico o servicio contratado. Adquieren un paquete completo (incluyendo la facilidad de compra, las condiciones de crédito, la fiabilidad de la entrega, el placer de las relaciones personales, la justicia con la que se resuelven las quejas, etc.), que constituye el *producto aumentado*. Incluso cuando el producto físico, o el servicio, es inmutable, el producto aumentado es, invariablemente, diferenciable.

Considere el caso de Premier Industrial Corporation, cuya división de mantenimiento vende una variedad de productos que la gente considera como productos primarios; sin embargo, estos productos no son vendidos a precios de productos básicos por Premier. Cuando Premier vende aceite para los motores de camiones o máquinas pesadas, el comprador puede enviar una muestra a la empresa, en un envase de envío por correo proporcionado por Premier, y conseguir un análisis informático gratuito que mejora el mantenimiento del motor. En la carrera de Indianapolis 500, Premier establece toda una tienda de componentes, lo que no sólo permite crear buenas relaciones con los diseñadores y mecánicos influyentes, sino también que éstos puedan ver la calidad de los productos de Premier en condiciones adversas. Lo que no hace Premier es reducir el precio en cualquiera de sus divisiones, sino aumentar sus productos comunes para otorgarles un valor único, lo que le permite no tener que reducir sus precios[25].

Algunas empresas son capaces de cobrar primas incluso cuando sus productos son técnicamente inferiores; sin embargo, los superiores aumentos contrarrestan esas deficiencias. Aunque el programa informático WordPerfect no ofrece la integración que poseen los productos de Microsoft con Windows ®, su sobresaliente ayuda *online* y su servicio de asistencia al usuario le permitieron mantener su cuota de mercado en un mercado dominado por Microsoft Word. Para encontrar oportunidades para realizar aumentos de éxito, hay que mirar más allá de lo evidente. Como dice Levitt:

> La diferenciación no se limita a dar a los clientes lo que esperan. Cuando un agente de cambio y bolsa incluye en los extractos mensuales de sus clientes una cuenta de balance actualizada y un análisis de fuentes y disposiciones de fondos, la empresa está aumentando su producto más allá de lo que demanda o espera el comprador. Cuando un fabricante de productos de belleza ofrece

asesoría para la gestión de almacenes y programas de formación para los empleados de sus distribuidores, la empresa también ha aumentado su producto más allá de lo que demandaba o esperaba el comprador[26].

Aumentos parecidos han permitido diferenciar con éxito los fertilizantes, los transportes aéreos, el latex de vinilo y, más recientemente, los servicios financieros, productos que eran considerados iguales para todos los vendedores. Los aumentos de éxito también han mejorado las diferencias inherentes de los electrodomésticos (aumentados con clases de cocina y revistas), los cereales del desayuno (aumentados con juegos impresos en la caja), y las tiendas minoristas (aumentadas con escaparates atractivos o un servicio excepcional). Dada la oportunidad de aumentar el producto, cualquier empresa que venda cualquier producto puede ofrecer a los compradores algo adicional que limitará la sensibilidad al precio o aumentará el valor de diferenciación. No resulta fácil descubrir qué es ese algo adicional. Conseguirlo normalmente exige un compromiso total de toda la organización. Existen muchas pruebas de que este tipo de compromiso puede producir un producto aumentado rentable, incluso cuando el producto físico es, en el mejor de los casos, mínimamente diferenciable.

Mantenimiento de las ventajas del producto

Por desgracia, las ventajas del producto tienen, en ocasiones, una vida muy limitada. Cuando una empresa de jabones mejora su detergente con esencia de limón, una empresa papelera empaqueta tejidos en cajas de diseño, o una empresa de ropa crea faldas con un nuevo estilo, los competidores imitan las mejoras de éxito en un plazo muy breve. A no ser que la empresa tenga una capacidad única para aportar un flujo continuo de mejoras, normalmente sólo tiene una base limitada para tener una rentabilidad sostenida. Algunas mejoras de los productos generan ventajas competitivas que pueden ser sostenidas, lo que permite a la empresa descremar un pequeño mercado de forma indefinida, o establecer precios elevados en términos monetarios, pero que son neutros o de penetración cuando se comparan con el valor económico. Existe una serie de razones por las que la primera empresa que mejora su oferta del producto puede disfrutar de una *ventaja de ser el primero* que es sostenible frente a la imitación de la competencia.

Proveedor conocido

Cuando la diferenciación de un producto incluye un atributo que los clientes no pueden observar fácilmente sin comprar primero el producto (como la fiabilidad, el poder limpiador, o el gusto), se obtiene una ventaja competitiva sostenible del hecho de ser el proveedor conocido. Recuerde (Capítulo 4) que un determinante importante de la sensibilidad al precio entre marcas es la capacidad del comprador de comparar marcas competidoras con las que ya sabe que cumplen bien su misión (el efecto de la dificultad de la comparación). Cuando la comparación entre marcas resulta fácil, cualquier imitador que ofrezca incluso un pequeño descuento de precios puede resultar atractivo para un gran segmento del mercado. ¿Por qué pagar más por lo que, obviamente, es lo mismo? Cuando la comparación es difícil, los imitadores deben ofrecer un descuento sustancial para inducir a los compradores a comprobar que sus productos son comparables. Por tanto, el primero en promover una nueva diferenciación puede, a menudo, mantener su posición a pesar de la

prima. Sin embargo, esa prima no puede ser superior al coste que asumen los compradores para confirmar las promesas de los competidores.

Inversiones de los compradores

Cuando el producto de una empresa exige que los compradores hagan inversiones, como la formación de los empleados o la adquisición de los productos complementarios, éstos compradores serán reacios a cambiar de proveedores si ello implica volver a incurrir en esas inversiones. Aceptarán pagar una prima siempre y cuando la prima total que gastan en la marca original sea inferior al valor de las inversiones hundidas (el efecto del coste del cambio del proveedor). Aunque Microsoft promocionó el valor superior de sus programas de hojas de cálculo y de bases de datos (Excel y Access), la mayoría de los usuarios de los productos de Lotus (Lotus 1-2-3) y de Borland (Dbase) permanecieron leales a sus antiguos paquetes, lo que dio tiempo a Lotus y Borland para incorporar mejoras. Aunque los compradores reconocían el mejor rendimiento de los paquetes de Microsoft, el valor de ese rendimiento no superaba el de la inversión hundida que hicieron al aprender a utilizar sus antiguos programas, ni a la inversión necesaria para aprender a utilizar los nuevos.

Preferencia del canal

Cuantas más marcas ofrezcan los distribuidores y minoristas, mayores serán sus costes de inventarios, almacenaje y de adquisición. Al igual que los clientes, probarán la primera marca, sencillamente porque es única, esperando que atraerá a nuevos clientes. Sin embargo, se mostrarán reacios a marcas asociadas, a no ser que reciban un mayor margen para compensar los mayores problemas que dan. Esto eleva los costes para los imitadores, reduciendo su capacidad para reducir los precios del primer proveedor.

Preferencia del recurso escaso

El primer proveedor disfruta de la primera elección de los recursos escasos. Cuando el agua mineral se hizo popular, los primeros proveedores pudieron comprar o alquilar las fuentes con el mejor agua y el acceso más fácil. De igual modo, las primeras cadenas de televisión de pago contrataron los mejores programas, y cuando las compañías aéreas que ofrecen descuentos empezaron a proliferar tras la desregulación, las primeras pudieron elegir las mejores puertas de embarque en los aeropuertos.

Marketing de nichos

Muchos productos están diferenciados para atraer únicamente a un pequeño nicho del mercado. La ventaja del producto por el hecho de atender a un nicho suele ser sostenible gracias a las economías de escala, incluso cuando esas economías son pequeñas respecto a la totalidad del mercado. El mercado puede no ser lo suficientemente grande como para que existan muchas empresas para atender a esos mismos pequeños segmentos.

Imagen

La capacidad de innovar del primer proveedor suele otorgar a su nombre cierto caché entre los compradores, que los competidores tendrán dificultades para imitar aunque pue-

dan imitar el producto. Puesto que los mejores mecánicos del automóvil compraron herramientas de la marca Snap-on cuando no había ninguna otra marca con una calidad comparable, la posesión de herramientas Snap-on pasó a ser el estándar por el que muchos talleres juzgan la calidad de la competencia de un mecánico. Aunque los competidores pueden imitar con facilidad el producto del primer proveedor, es difícil conseguir la imagen. Además, la falta de imagen del imitador no puede superarse reduciendo el precio, puesto que esto perjudicaría aún más las percepciones de los compradores sobre su calidad (el efecto calidad-precio). Parte de lo que diferencia a Perrier de otras aguas es, precisamente, su imagen de capricho caro.

Resumen

Las técnicas descritas en este libro para fijar los precios eficazmente sólo pueden intentar garantizar que una empresa explota totalmente sus ventajas competitivas. La rentabilidad de la fijación de precios eficaz depende de las ventajas competitivas de la empresa. Las ventajas competitivas pueden ser de dos tipos generales: ventajas en costes y ventajas del producto.

Las ventajas en costes pueden ser internas o externas. Las economías internas de alcance, escala o experiencia, y las economías externas de especialización o de integración logística, permiten a la empresa producir algunos productos a un coste inferior al de la competencia. La coordinación de la fijación de precios con los proveedores, aunque no permite realmente economizar recursos, puede mejorar la eficiencia de la fijación de precios al evitar que los costes fijos no directos del proveedor pasen a ser directos. Cualquiera de estas estrategias puede generar ventajas en costes que son, al menos a corto plazo, sostenibles. Sin embargo, incluso las ventajas en costes que no son sostenibles pueden generar ahorros temporales que suelen ser la clave para conseguir una ventaja posterior más sostenible, ya sea en costes o en el producto.

Las ventajas del producto pueden aislar, en parte, la fijación de precios de la empresa de la de sus competidores. La ventaja del producto más visible (y, sin duda, más sostenible) deriva de importantes mejoras que se puedan patentar. Algunas empresas gastan importantes sumas en laboratorios de investigación muy eficientes, consiguiendo como recompensa un flujo continuo de productos que siempre están un paso por delante de la competencia. Sin embargo, las ventajas de los productos no están limitadas únicamente a empresas con importantes recursos, y ventajas de un valor considerable suelen ser, técnicamente, muy sencillas. La clave para encontrar estas ventajas está en comprender con claridad las necesidades de los compradores. Los sencillos cambios del envase o del diseño del producto, cuando satisfacen necesidades reales de los clientes, suelen permitir a las empresas cobrar importantes primas en los precios.

Incluso cuando los atributos físicos del producto no son fácilmente diferenciables, sigue habiendo oportunidades para desarrollar las ventajas del producto. El producto aumentado que compran los clientes es algo más que el producto o servicio adquirido. Incluye todo tipo de servicios auxiliares y de relaciones intangibles que hacen que el adquirir el mismo producto a una empresa sea menos difícil, menos arriesgado o más pla-

centero, que comprárselo a un competidor. Los aumentos superiores de un mismo producto básico pueden añadir un valor sustancial para los clientes, que hará que estén dispuestos a pagar lo que suelen ser sustanciales primas.

Por desgracia, a no ser que se puedan patentar las ventajas del producto, a veces tienen una duración limitada. Los competidores pueden observar las ventajas del producto y copiarlas rápidamente. La imitación por parte de los competidores no siempre elimina las ventajas del innovador. La primera empresa que mejore su oferta del producto suele disfrutar de una ventaja de ser el primero, incluso cuando todas las demás empresas han copiado la innovación del producto. Éste suele ser el caso cuando resulta difícil comparar los productos competidores, cuando los compradores deben incurrir en inversiones "hundidas" o estructurales para utilizar el producto de una determinada empresa, cuando el innovador puede tener preferencia en los mejores canales de distribución o a la hora de adquirir un recurso escaso, cuando el innovador atiende a un nicho que no es suficientemente grande para que haya muchos competidores, o cuando la compra del producto que todo el mundo considera como el mejor es importante para la imagen del cliente.

Notas

[1] En *Competitive Advantage* (New York: The Free Press, 1985), Michael Porter ofrece un procedimiento detallado para analizar las actividades internas y externas de una empresa para crear ventajas competitivas sostenibles.

[2] Para un análisis perspicaz de la creciente importancia de las economías de alcance en las manufacturas, véase Joel D. Goldhar y Mariann Jelinek, "Plan for Economies of Scope", *Harvard Business Review,* 61 (noviembre-diciembre, 1983), págs. 141-148.

[3] Shawn Tully, "Look Who's a Champ of Gasoline Marketing", *Fortune,* 1 de noviembre de 1982, págs. 149-154.

[4] "Now Airlines Are Diversifying by Sticking to What They Know Best", *Business Week,* 7 de mayo de 1984, págs. 70,72.

[5] En industrias de procesamiento (por ejemplo, fundición de aluminio o refino de petróleo), los ingenieros utilizan la regla de los dos tercios: cualquier instalación se puede construir con el doble de la capacidad por tan sólo un incremento del coste de dos tercios.

[6] Citado en Frederic Scherer, *Industrial Market Structure and Economic Performance* (Boston: Houghton Mifflin, 1980), pág. 82.

[7] Véase "Why Detroit Can't Cut Prices", *Business Week,* 1 de marzo de 1982, págs. 110-111.

[8] E M. Scherer y otros, *The Economies of Multiplant Operations* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1975), págs. 80, 94.

[9] La situación ideal para limitar la fijación de precios, denominado el *monopolio natural*, se produce en la medida en que las economías de escala no se puedan agotar incluso cuando la empresa tiene el ciento por ciento del mercado.

[10] El hecho de que las economías de escala sean pequeñas en relación al total de la industria no significa, no obstante, que no se puedan explotar para conseguir una ventaja competitiva sostenible. Lo importante no es su tamaño o su alcance respecto a las ventas de la industria, sino su tamaño y alcance respecto a las ventas en un determinado mercado. Aunque algunas industrias se componen de un gran mercado en el que todos los competidores compiten por los mismos compradores, la mayoría de las industrias constituyen una agregación de segmentos de un mercado que son, de alguna manera, independientes. Dos factores suelen determinar la existencia y el tamaño de esos submercados: la localiza-

ción, y la diferenciación del producto. Los supermercados constituyen un ejemplo de una gran industria con muchos submercados distintos localmente. Un supermercado en una ciudad pequeña puede satisfacer suficientemente el potencial de ese mercado para evitar la entrada de cualquier otro competidor.

[11] Esto se denomina *unión de doble logaritmo*, porque parece una línea continua cuando, tanto el volumen como los costes, se reflejan en una escala logarítmica.

[12] Harold Asher, *Cost Quantity Relationships in the Airframe Industry,* Rand Corporation Report, Santa Monica, CA, 1956; R. W Cooper y A. Charnes, "Silhouette Functions of Short-Run Cost Behavior", *Quarterly Journal of Economics,* 68 (febrero, 1954), págs. 131-150: Warner Z. Hirsch, "Manufacturing Progress Functions", *Review of Economics and Statistics* 34 (mayo, 1952), págs. 143-155; Armen Alchian, "Costs and Output", en *The Allocation of Economic Resources: Essays in Honor ofB. F Huley,* editado por Moses Abramovitz y otros (San Jose, CA: Stanford University Press, 1959), págs. 22-40; T. D. Wright, "Factors Affecting the Cost of Airplanes", *Journal of Aeronautical Science,* 3 (febrero, 1936), págs. 122-128.

[13] Bruce D. Henderson, *Perspectives on Experience* (Boston: The Boston Consulting Group, 1970); Bruce D. Henderson y Alan J. Zukon, "Pricing Strategy: How to Improve It (The Experience Curve)", en *Handbook Of Business Problem Solving,* editado por Kenneth J. Albert (New York: McGraw-Hill, 1980). Véase también Bruce Robinson y Chet Lakiani, "Dynamic Price Models for New Product Planning", *Management Science,* 21 (junio, 1975), págs. 113-122; y Robert Dolan y Abel Jeuland, "Experience Curves and Dynamic Demand Models: Implications for Optimal Pricing Strategies", *Journal of Marketing,* 45 (Invierno, 1981), págs. 52-73.

[14] Véase "Selling Business a Theory of Economics", *Business Week,* 8 de septiembre de 1973, págs. 85-89; y Michael Porter, "Experience Curve", en "Manager's Journal", *Wall Street Journal,* 22 de octubre de 1979, pág. 30. Entre las empresas que se suelen citar por practicar la fijación de precios en función de la curva de experiencia destacan Black & Decker, Briggs & Stratton, Emerson Electric, Du Pont, 3M, y la mayoría de las empresas de la industria de los semiconductores.

[15] Raymond Corey, "Key Options in Market Selection and Product Planning", *Harvard Business Review,* 53 (septiembre-octubre, 1975), págs. 119-228.

[16] Véase Wickham Skinner, "The Focused Factory", *Harvard Business Review,* 52 (mayo-junio, 1974), pág.113.

[17] Malcolm Gladwell, "Clicks & Mortar", *The New Yorker;* 6 de diciembre de 1999, págs. 106-115.

[18] Gary McWilliams, "Michael Dell: Whirlwind on the Web", 7 de abril de 1997.

[19] Véase Roy D. Shapiro, "Get Leverage from Logistics", *Harvard Business Review,* 62 (mayo-junio, 1984), págs. 119-126; y Graham Sharman, "The Rediscovery of Logistics", *Harvard Business Review,* 62 (septiembre-octubre, 1984), págs. 71-79.

[20] Sharman, "The Rediscovery of Logistics", pág. 75.

[21] *CM*$ = 2,00$ – 1,20$ – 0,20 = 0,60$
CM% = 0,60$/2,00$ × 100 = 30%

[22] Una empresa integrada no consigue ganancias automáticas de esta ventaja. Si las divisiones independientes de una empresa operan como centros independientes de beneficios que establecen sus precios de transferencia igualándolos a los precios del mercado, también fijarán precios demasiado elevados para maximizar los beneficios conjuntos. Para superar este problema y mantener la independencia, puede ser necesario que adopten una de las soluciones sugeridas para las empresas independientes.

[23] Bill Abrams, "Consumer-Product Techniques Help Loctite Sell to Industry", *Wall Street Journal* 2 de abril de 1981, pág. 27.

[24] Theodore Levitt, "Marketing Success Through Differentiationof Anything", *Har-*

vard Business Review, 58 (enero-febrero, 1980), págs. 83-91.

[25] Susan Fraker, "Making a Mint in Nuts and Bolts", *Fortune,* 22 de agosto de 1983, págs. 131-134.

[26] Levitt, "Marketing Success Through Differentiation", pág. 87. Véase también, para más ejemplos, Theodore Levitt, *The Marketing Mode* (New York: McGraw-Hill, 1969), págs. 1-27; R. Karl van Leer, "Industrial Marketing with a Flair", *Harvard Business Review,* 54 (noviembre-diciembre, 1976), págs. 117-124.

CAPÍTULO

13

La medición del valor percibido y de la sensibilidad al precio

Técnicas de investigación para complementar los juicios de valor

Las estimaciones de la sensibilidad al precio y de la disponibilidad a pagar pueden, en ocasiones, mejorar sustancialmente tanto la determinación de los precios como la segmentación. Algunas veces, la investigación puede proporcionar estimaciones muy precisas del efecto de los precios sobre el volumen de ventas. En otras ocasiones, las estimaciones son únicamente una burda indicación de la disponibilidad a pagar de un comprador dado un conjunto de circunstancias. En el peor de los casos, las estimaciones de la sensibilidad al precio no consiguen reflejar la naturaleza real de las decisiones de compra, llevando a la dirección a cometer errores al realizar decisiones de fijación de precios ineficaces. Éste suele ser el caso cuando el diseño de la investigación hace que los entrevistados presten mucha más atención al precio de la que los clientes realmente prestarían.

Existen numerosos procedimientos para medir y estimar la sensibilidad al precio. Cada procedimiento tiene sus ventajas particulares respecto a los otros, por lo que su elección no es arbitraria. Es necesario pensar con detenimiento cuál es el procedimiento adecuado para un determinado producto antes de iniciar la investigación. En ningún caso, el directivo debe utilizar una técnica particular simplemente porque sea barata, cómoda, o rápida. Al contrario, los directivos tienen que evaluar con cuidado sus necesidades y adoptar las técnicas que sean más adecuadas para cada situación. Incluso si el coste de esas técnicas es elevado, el beneficio suele ser suficientemente grande como para justificar el gasto.

Tipos de procedimientos de medición

Los procedimientos para estimar la sensibilidad al precio difieren en dos aspectos principales: las condiciones de medición, y la variable que se está midiendo. El Cuadro 13-1 clasifica los diversos procedimientos en función de estos dos aspectos. Las condiciones de me-

dición van desde un entorno de investigación incontrolado hasta un entorno muy controlado. Cuando se realizan mediciones sin control, los investigadores son meros observadores. Miden lo que hace (o dice que hace) la gente en una situación que no controlan. Por ejemplo, los investigadores de marketing pueden recopilar datos sobre las compras de los consumidores de un detergente de lavadoras en una tienda minorista, pero los precios y las demás variables que influyen sobre esas compras están fuera de su control. Éste suele ser el caso del análisis de los datos históricos de las ventas de productos provenientes de los datos recopilados por los escáneres de las cajas de las tiendas.

Por el contrario, cuando están haciendo mediciones bajo control, los investigadores manipulan las variables importantes que influyen sobre el comportamiento del cliente para observar con más precisión sus efectos. Los investigadores que realizan un estudio controlado experimentalmente de la sensibilidad al precio de un detergente para lavadoras podrían seleccionar los precios, así como la publicidad y el lugar que ocupan en las estanterías las distintas marcas, con el fin de que los datos sean más útiles. Pueden incluso intentar conseguir más control realizando un experimento de laboratorio con una tienda simulada, seleccionando con cuidado a los individuos cuyas compras van a ser analizadas. Los participantes en este experimento se pueden elegir para representar a diversas variables demográficas (la raza, el sexo, la renta, o el tamaño de la familia) en proporciones iguales a las del mercado real del producto, o para representar a un grupo determinado (como las madres con hijos) a quienes se dirige el producto. La investigación controlada produce estimaciones más precisas de los efectos de las variables controladas sobre la sensibilidad al precio, pero suele resultar costoso aplicar esta investigación, dada la necesidad de realizarla en múltiples localidades y con muestras de gran tamaño.

La variable dependiente para estimar la sensibilidad al precio es bien las compras reales, bien las preferencias e intenciones de compra. Los estudios sobre las compras reales miden el comportamiento, mientras que los estudios sobre las intenciones y preferencias miden las elecciones que la gente afirma que haría en una situación de compra hipotética. Puesto que el objetivo último de la investigación consiste en estimar cómo reaccionaría la gente a variaciones de precios en situaciones de compra reales, la investigación que mide el comportamiento real suele ser más deseable, aunque también es más costosa, requiere más tiempo, y a veces no puede realizarse en la práctica, dada la necesidad de poner los productos en el mercado rápidamente.

El siguiente análisis resume las técnicas de investigación y algunas de las ventajas e inconvenientes de escoger cada técnica.

Estudios sin control sobre las compras reales

Una forma de estimar la sensibilidad al precio es analizar los datos de las ventas anteriores. Evidentemente, uno espera que este análisis sea válido para evaluar la sensibilidad al precio de los clientes a los productos existentes en los que los clientes tienen una experiencia de uso anterior. Dado el creciente uso de los escáneres en supermercados y negocios de venta al por mayor, así como las bases de datos que tienen sobre sus clientes más frecuentes tanto en hoteles como en compañías aéreas y páginas web, el análisis de los datos históricos es una fuente de información cada vez más importante para configu-

CUADRO 13-1

Técnicas para medir la sensibilidad al precio

	Condiciones de medición	
Variable que se mide	***Sin controlar***	***Experimento controlado***
Compras reales	• Datos históricos de ventas. • Datos de panel. • Datos de escáneres de las tiendas.	• Experimentos en tiendas. • Experimentos de compras en laboratorios.
Preferencias e intenciones	• Preguntas directas. • Encuesta de respuestas de compra. • Entrevista en profundidad.	• Experimentos de simulación de compras. • Análisis de elecciones (conjunto).

rar patrones de la sensibilidad al precio de los clientes. Aun así, los cambios en (1) el número de marcas en el mercado, (2) el tiempo transcurrido desde la última promoción de precios ofrecida por los competidores, (3) la cantidad y la eficacia de la publicidad de cada marca, (4) la mayor sensibilidad al precio de los clientes más educados, y (5) las condiciones económicas generales, pueden minar la capacidad del análisis de los datos históricos para diagnosticar los efectos reales de una variación de precios.

Existen tres tipos de datos sobre ventas anteriores a partir de los cuales un investigador de marketing puede intentar estimar la sensibilidad al precio: (1) *datos históricos de ventas* (los informes sobre ventas de los propios registros de la empresa o de servicios de seguimiento de las ventas), (2) *datos de panel* (informes de compras particulares provenientes de los miembros de un panel de consumidores), y (3) *datos de los escáneres de las tiendas* (datos de ventas de determinadas tiendas).

Datos históricos de ventas

Los datos de ventas recopilados como parte de las operaciones regulares de una empresa son baratos y están disponibles para todos los productos que tienen historiales de ventas anteriores. Dada la posibilidad de hacer un seguimiento de datos en tiempo real, los empresarios son capaces de analizar las tendencias y de estimar los movimientos futuros de las ventas de los productos. Es necesario tener cuidado, y darse cuenta de que, a no ser que la empresa venda directamente al cliente final, los datos de sus ventas reflejan envíos a los minoristas, y no las ventas minoristas reales del periodo. Los resultados pueden indicar una acumulación de inventarios para aprovechar promociones a corto plazo por parte del minorista, o para anticiparse a aumentos de la demanda por parte del cliente. Al ser conscientes de este hecho, algunos empresarios consiguen información directa de los movimientos de inventario de sus tiendas minoristas. Aunque esto suele formar parte del sistema de gestión de inventarios para facilitar la rápida restitución de los mismos, también ofrece al empresario datos inmediatos que pueden analizarse en busca de tendencias importantes de la demanda.

Existen buenas estimaciones de las ventas minoristas actuales de algunos productos, realizadas por empresas que han hecho encuestas a tiendas minoristas (por ejemplo, A. C. Nielsen)[1]. Además, existen algunos factores (como la nueva definición del producto, el cambio de gustos del cliente, y los cambios de la distribución) cuyo efecto sencillamente no se puede determinar. Otros factores, como las recesiones o los cambios de publicidad, pueden ser controlados estadísticamente por el investigador durante el proceso de estimación para evaluar sus efectos.

Otro problema de los datos de ventas es que, con frecuencia, sólo están disponibles a nivel agregado. En una semana cualquiera, algunas tiendas cobrarán precios superiores a los de otras. Con el tiempo, esa misma tienda podrá poner el producto rebajado durante una semana, y luego volver a fijar su precio al nivel habitual. Estas variaciones de precios afectan a las ventas, y por tanto podrían proporcionar información útil sobre la sensibilidad al precio. Por desgracia, los datos de las ventas agregadas para todas las tiendas durante una serie de semanas compensan estas diferencias de precios particulares. Dada la agregación de los datos, el investigador se ve forzado a explicar las variaciones de las ventas fijándose únicamente en el precio de venta medio en las tiendas y durante todo ese período de tiempo. Puesto que los precios medios tienen menos variaciones y menos observaciones que los precios reales en la tienda durante cada semana, los datos tienen un poder estadístico menor que los datos sobre precios de compra producto a producto[2].

Datos de panel

Una serie de empresas de investigación de marketing ha recopilado datos particulares de compras a partir de paneles de cientos de miles de familias. Cada familia mantiene un registro diario de todas las marcas que ha comprado y de todos los precios que ha pagado, así como de la utilización de tarjetas de crédito, para hacer un seguimiento de sus compras. Puesto que los productos se compran a diario, los datos para cada familia deben agregarse para generar una serie con compras semanales o quincenales. Estos datos tienen una serie de ventajas:

1. Se pueden acumular observaciones más rápidamente con datos de panel semanales que con datos de ventas mensuales o trimestrales, reduciendo el problema de que otros factores cambien y reduzcan la posibilidad de comparar los datos.
2. Se puede observar el precio real pagado, y no la media de los precios que cobran las distintas tiendas, y se pueden identificar las ventas realizadas con cupones o promociones que cambian el precio que realmente se ha pagado[3]. Esto permite recoger más variaciones de precios en los datos, lo que hace que los efectos de las variaciones de los precios se detecten con más facilidad.
3. Se pueden conseguir datos sobre las ventas y los precios de los productos que compiten entre ellos (siempre que alguna persona del panel los haya comprado), así como de las ventas del producto de nuestra propia empresa.
4. Se puede poner en relación la sensibilidad al precio con las diversas clasificaciones demográficas de los clientes, y posiblemente se puedan identificar oportunidades para segmentar el mercado[4].

Un inconveniente potencial es que los datos de panel pueden no representar correctamente al conjunto del mercado. De todas las familias a las que se invita a que participen

en el panel, menos del 5 por ciento acepta la oferta y registra con precisión todas sus compras. Por tanto, existen razones para pensar que los miembros del panel son una muestra sesgada de la población total. Además, el hecho de que los miembros del panel deban registrar sus compras, hace que tiendan a ser más conscientes de los precios, y por lo tanto más sensibles al precio. Este problema va aumentando cuanto más tiempo permanece la familia dentro del panel. Por fortuna, los avances tecnológicos han permitido que algunas empresas de investigación desarrollen paneles que no exigen que los consumidores registren sus compras[5], sino que son los escáneres de las tiendas los que registran automáticamente las compras cuando los miembros del panel se identifican ante la cajera de la tienda. Esto simplifica en gran medida la pertenencia a un panel, lo que ha hecho que aumente la participación en los paneles a más del 70 por ciento, ha atenuado el problema de la mayor concienciación sobre el precio. Además, los datos tienden a ser más representativos del comportamiento de compra real de los clientes, sin sesgos que han sido problemáticos en el pasado.

Dado el uso cada vez más generalizado de los escáneres, y la capacidad de relacionar los datos del escáner con los datos del panel, se pueden analizar cada vez más productos de consumo utilizando este tipo de análisis. La superioridad de las estimaciones de los datos de panel respecto a los datos de ventas agregados, se debe a la disponibilidad de más observaciones durante un periodo de tiempo más corto y más comparable. Con la disponibilidad de los datos sobre publicidad y otros datos de promociones, los investigadores son capaces de estimar las sensibilidades al precio de los distintos grupos de clientes con un grado de fiabilidad razonable (Recuadro 13-1). Puesto que muchas empresas comparten el coste de la misma investigación en curso, las estimaciones sobre los datos de panel también son menos caras que las estimaciones realizadas con un número de observaciones iguales de una investigación particular.

RECUADRO 13-1

Utilización de datos de panel para medir el efecto de la promoción sobre la elección

En un estudio reciente, los autores se plantearon dos preguntas importantes: si los clientes se están haciendo más sensibles al precio, y si el conjunto de clientes sensible al precio está creciendo. Para evaluar éstas y otras preguntas, analizaron datos de más de ocho años de consumo de un panel de consumidores, y fueron capaces de comparar esos datos con los datos de publicidad trimestral de los productores de una categoría de productos de consumo (que no eran alimentos) para las familias. Fueron capaces de evaluar tres tipos de promociones de precios: la reducción de precios temporal, la oferta con un precio especial, y la oferta con cupón. Para sus análisis, utilizaron un modelo multinomial para evaluar el impacto de las actividades de promoción (con el precio y con otras variables distintas al precio) sobre la elección de un producto por parte del consumidor. Además, fueron capaces de establecer segmentos de clientes, distinguiendo entre consumidores leales y consumidores no leales, así como de comparar las sensibilidades al precio de estos dos grupos. El resumen de los resultados muestra lo siguiente:

(Continúa)

(Continúa)

Sensibilidad del cliente a:	*Sensibilidades al precio medio*	*Variaciones a lo largo del tiempo*
1. Segmento leal		
Precio	–0,28	Aumento
Promoción con el precio	0,02	Aumento
Promoción sin el precio	0,03	Disminución *
2. Segmento no leal		
Precio	–1,70	Aumento
Promoción con el precio	0,04	Aumento
Promoción sin el precio	0,09	Disminución *
Tamaño del segmento no leal		Aumento *

* indica significativo a $p < 0,05$; los demás, $p < 0,001$.

Las sensibilidades al precio se muestran para todos los periodos analizados. A partir de las elasticidades, el segmento leal mostró una pequeña sensibilidad al precio, pero ésta aumentó con el tiempo. El segmento no leal, orientado al precio, mostró una mayor sensibilidad al precio, que también aumentó con el tiempo. Los autores observaron que el tamaño del segmento no leal aumentó con el tiempo, indicando que "una creciente proporción de clientes se había hecho más sensible al precio y a las promociones a lo largo del tiempo".

Fuente: Carl F. Mela, Sunil Gupta, y Donald R. Lehmann, "The Long-Term Impact of Promotion and Advertising on Consumer Brand Choice", *Journal of Marketing Research*, mayo de 1997, págs. 248-261.

Datos de los escáneres de las tiendas

Una fuente alternativa de datos sobre las ventas reales son las auditorías externas de las transacciones y ventas en las tiendas particulares. Las tecnologías modernas permiten disponer de datos precisos sobre precios y ventas semanales a un coste razonable. Cualquier tienda que utilice escáneres puede generar estos datos a partir de sus operaciones normales. La frecuencia semanal de los datos del escáner hace que este método sea muy superior al de los datos de ventas agregados. Por fortuna, la disponibilidad de datos de escáner (que se utilizan en más del 90 por ciento de las tiendas, supermercados y centros comerciales) ofrece a los empresarios una información casi inmediata sobre los movimientos de sus productos. Han surgido algunas preguntas sobre la precisión de la información de los datos de los escáneres, pero, en la mayor parte de los casos, esas imprecisiones han representado menos del 10 por ciento de los casos[6]. Aunque los datos carecen de la información demográfica que se obtiene con los datos de panel de los clientes, también tienen un coste sustancialmente menor. Cuando se pueden combinar los datos de los escáneres de las tiendas con los datos de panel que hacen un seguimiento de las características demográficas y del comportamiento general de los clientes, los investigadores suelen obtener importantes ventajas en cuanto a la percepción que pueden lograr

de la sensibilidad al precio y de los comportamientos de compra. Los datos de los escáneres se han convertido en una importante fuente de información sobre la sensibilidad al precio de los bienes de consumo envasados[7]. El Cuadro 4-9 del Capítulo 4, que ilustra las distintas elasticidades al precio, se obtuvo a partir de los datos de los escáneres de una tienda minorista.

Análisis de los datos históricos

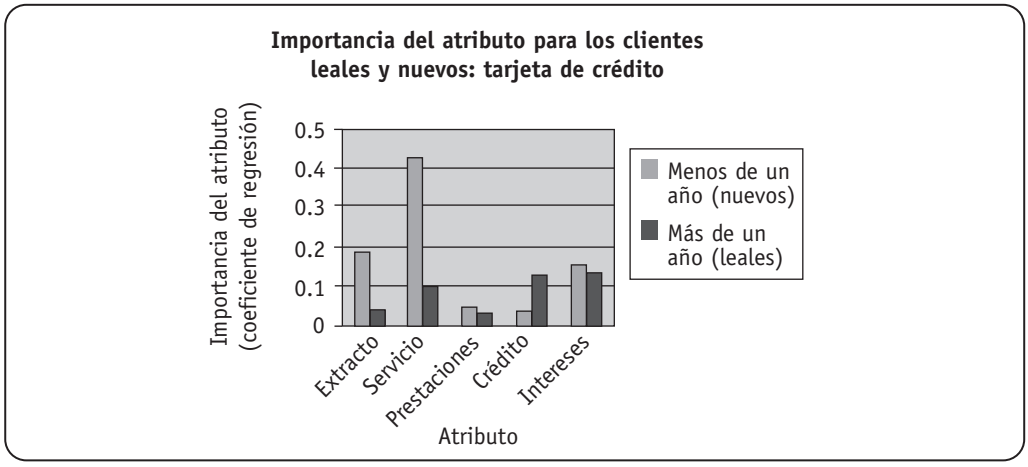
El análisis de los datos históricos de las ventas puede exigir la aplicación de un análisis de regresión lineal. Esta técnica estadística intenta mostrar qué parte de la variación histórica de las ventas del producto se puede explicar con cada una de las variables explicativas, incluyendo el precio, que el investigador incluye en el análisis. Sin embargo, no se debería esperar que el investigador consiga identificar con éxito el efecto del precio con este tipo de análisis. Si históricamente la variación del precio del producto ha sido pequeña, ninguna técnica de estadística aplicada a los datos de ventas de ese producto podrá revelar el efecto de las variaciones del precio. Además, si cada vez que se cambió el precio, cambió también otra variable (como la publicidad), lo más que se puede hacer es averiguar cuál fue el efecto conjunto de estos cambios simultáneos sobre las ventas. Por fortuna, la utilización de un análisis más sofisticado de variables múltiples, como el análisis de series temporales o Lisrel, permite el desarrollo de una ecuación estructural que incluye una serie de variables independientes y dependientes, y que ofrece estimaciones de sus impactos conjuntos sobre la demanda.

En cualquier caso, hay que tener cuidado y reconocer los límites de un análisis de datos históricos correcto. Para estimar cualquier ecuación, el investigador debe desarrollar una fórmula matemática para relacionar el precio y las ventas. En tanto en cuanto esta fórmula especifique de forma incorrecta la relación, las estimaciones de la sensibilidad al precio pueden ser erróneas. Además, la estimación de la sensibilidad al precio realizada por el investigador sólo es válida para el intervalo de precios y de niveles de publicidad que se han utilizado para estimar dicha sensibilidad. No hay razón alguna para creer que esa misma relación será válida para las variaciones de precios que no estén comprendidas en ese intervalo. Finalmente, independientemente de lo bien que la ecuación estimada se ajuste a los datos anteriores, su valor para predecir el efecto de futuras variaciones de precios depende del supuesto de que el futuro sea igual que el pasado. Cuantos más factores cambien, menos sirve el pasado para predecir el futuro. A pesar de estas limitaciones, si un investigador tiene muchos datos históricos con suficientes variaciones de precios, es posible realizar estimaciones útiles de la sensibilidad al precio[8].

El Cuadro 13-2 muestra los resultados de una investigación que utilizaba el análisis de regresión para evaluar la importancia de diversas características del producto para dos tipos de cliente: los leales (los que poseen el producto desde hace más de un año), y los nuevos (los que poseen el producto desde hace menos de un año). La definición de los clientes como nuevos o leales parte de la información aportada por los directivos de una empresa de tarjetas de crédito, que descubrieron que aquellas personas que habían utilizado su tarjeta durante al menos un año, tendían a seguir siendo clientes durante un período de tiempo grande. Resulta interesante el incremento marginal de la sensibilidad al precio, medida como la sensibilidad a los tipos de interés, de los clientes no leales (importancia del atributo de 0,16, en comparación con el 0,14 en el caso de los clientes leales), así como la muy importante dife-

CUADRO 13-2

Utilización del análisis de regresión



Fuente: Vikas Mittal y Jerome M. Katrichis, "Distinctions Between New and Loyal Customers", *Marketing Research*, primavera de 2000, págs. 27-32.

rencia en cuanto a las necesidades del servicio. Los investigadores también fueron capaces de establecer ecuaciones de regresión para distintos periodos de tiempo, y de determinar cómo cambiaba a lo largo del tiempo la importancia del atributo.

Estudios experimentalmente controlados de compras reales

Un investigador puede intentar estimar la sensibilidad al precio a través de la obtención de datos experimentales de compras. Estos datos pueden provenir de experimentos de fijación de precios realizados en una tienda sin el conocimiento de los compradores, o de experimentos de fijación de precios realizados en un laboratorio. Puesto que el investigador controla el experimento, se pueden crear variaciones de precios a voluntad propia para conseguir resultados, al tiempo que se mantienen constantes otras variables de marketing, como los niveles de publicidad y la posición en las estanterías, que suelen cambiar cuando varían los precios en los experimentos no controlados. El investigador puede examinar el efecto de una serie de precios distintos rápidamente y (1) excluir muchos de los efectos externos indeseados realizando el experimento en el laboratorio, o bien (2) establecer un control del experimento en una tienda, lo que permitirá tener en cuenta esos efectos externos. Además, todo esto se puede hacer al tiempo que se sigue *ofreciendo* a los clientes decisiones de compra comparables a las que harían en condiciones normales. Por tanto, la investigación experimental ofrece unas estimaciones bastante fiables sobre la sensibilidad al precio.

Experimentos de compras en tiendas

Un experimento de compra en una tienda permite obtener datos de compras reales recopilados de modo que los compradores no sean conscientes de estar participando en un ex-

perimento. Aunque el término *en la tienda* refleja el hecho de que la mayoría de estos experimentos se realizan en tiendas, los principios de la experimentación en las tiendas son igualmente aplicables a un entorno de compras natural. Estos experimentos suelen ser más fáciles de realizar para los productos que se venden con métodos de venta directa más controlados (como los catálogos por correo) que para los productos que se venden en las tiendas tradicionales. Por ejemplo, el investigador puede elegir un subconjunto de la lista de envíos por correo para enviar catálogos con precios experimentales que difieren de los del catálogo habitual. Incluso en las ventas directas a empresas, a veces se puede seleccionar una muestra representativa de clientes en un área de ventas, ofrecerles un precio experimental, y hacer un seguimiento de las diferencias entre las ventas a esos compradores y a los de otras regiones donde las ventas se realizan al precio habitual.

El diseño más sencillo para un experimento de fijación de precios en tiendas implica hacer un seguimiento de las ventas al precio histórico para obtener el nivel de ventas básico, y después iniciar una variación del precio para ver cómo cambian las ventas respecto a ese nivel básico. En la práctica, éste es un diseño experimental muy común que puede ofrecer información útil; sin embargo, no consigue aprovechar una de las principales ventajas de la experimentación: la capacidad de controlar los factores externos. Sin este control, el investigador se ve forzado a aceptar el dudoso supuesto de que cualquier variación de las ventas respecto al nivel básico ha sido provocado únicamente por el cambio de precios, y no por otros factores.

Por fortuna, este problema se puede reducir sustancialmente añadiendo una tienda de control (una muestra de correo, o un territorio de ventas). Para establecer este control, el investigador busca una segunda tienda en la que las ventas tienden a variar a lo largo del período de tiempo analizado de la misma manera como varían en la primera tienda, indicando así que hay factores distintos al precio que afectan a las ventas de ambas tiendas de la misma manera. A continuación, el investigador sólo cambia el precio en la primera tienda, pero sigue controlando las ventas en las dos. Cualquier variación de las ventas en la tienda de control indica al investigador que algún factor distinto al precio también está provocando una variación de las ventas. Para ajustar los resultados, el investigador resta de las ventas en la tienda experimental una cuantía igual a la variación de las ventas en la tienda de control, para determinar el efecto de la variación del precio[9].

Una las mayores ventajas de la experimentación en una tienda es la capacidad de comprobar las relaciones entre el precio y otras variables del marketing que tienden a cambiar conjuntamente en los datos históricos. Por desgracia, el coste de este experimento es muy elevado, dado que cada factor adicional estudiado exige la inclusión de más tiendas. El diseño experimental con la mayor cantidad de información, denominado *diseño factorial pleno*, exigiría tener suficientes tiendas como para estimar el nivel de cada variable de marketing que se quiere probar. Normalmente, el investigador se ve forzado a realizar experimentos no tan perfectos, dominados *diseño factorial fraccionado*: se sacrifica cierta precisión (normalmente la comprensión de ciertas relaciones) para reducir el número de tiendas necesario para realizar el experimento[10].

Aunque muchos artículos citan aplicaciones de éxito de los experimentos en las tiendas para estimar la sensibilidad al precio, el mayor impedimento para utilizar estos expe-

rimentos es el elevado coste de seguimiento de las ventas, del análisis de los datos, y de conseguir la cooperación de los minoristas[11]. Aunque, en teoría, se trata de un experimento barato (puesto que bastan dos tiendas y una semana para realizar la prueba), las pruebas precisas exigen muchas tiendas y duran meses. Se necesita un gran número de tiendas para reducir el problema de los factores externos que afectan sólo a una tienda, y para obtener una muestra de clientes representativa, cuyo comportamiento pueda generalizarse de forma razonable y extrapolarse al conjunto del mercado. Suele ser necesario establecer un largo periodo de tiempo para realizar una prueba en una tienda, con el fin de evitar los efectos a corto plazo del inventario sobre la sensibilidad al precio, que inicialmente oculta el efecto a largo plazo. Por consiguiente, un buen experimento en una tienda es muy caro. Por ejemplo, cuando Quaker Oats realizó un experimento en su tienda, que se centraba únicamente en el efecto del precio, el estudio exigió disponer de 120 tiendas, y se prolongó durante tres meses. Este tipo de estudio puede costar fácilmente varios millones de dólares[12].

Además del coste financiero y del coste en tiempo de los experimentos en las tiendas, hay otros inconvenientes. Existe la posibilidad de perder el fondo de comercio de clientes cuando se cobra a ciertos compradores unos precios más altos que a los demás. Por otra parte, cobrar precios por debajo de lo normal puede resultar demasiado costoso cuando el producto es un bien duradero que representa un gasto elevado, un automóvil, o un componente de equipos industriales. Una prueba en una tienda también implica un riesgo muy real de ser descubierto por un competidor. Si el producto es nuevo, la empresa puede no querer ofrecer a los competidores la posibilidad de que lo conozcan con antelación. Además, cuando los competidores descubren que se está realizando una prueba en el mercado, pueden dar pasos, como ofrecer promociones especiales o más publicidad en determinadas áreas, para contaminar los resultados[13]. Así, aunque los experimentos en las tiendas pueden ofrecer estimaciones de mucha calidad, los investigadores del mercado se suelen ver forzados a utilizar otras alternativas. La alternativa más cercana al experimento en una tienda es el experimento de compra en laboratorio.

Experimentos de laboratorio

Un *experimento de compra en laboratorio* intenta reproducir el realismo de los experimentos en las tiendas sin el elevado coste y sin la posible exposición a los competidores. El típico experimento de laboratorio se desarrollará en un centro de investigaciones en un centro comercial. Los entrevistadores abordan a los potenciales participantes en el centro comercial, y sólo seleccionan a aquéllos que son clientes de la categoría de productos que se está analizando. A partir de la información obtenida con un breve cuestionario previo, los investigadores pueden controlar la proporción de participantes de cada clasificación demográfica (sexo, edad, raza, renta, o tamaño de la familia), para garantizar que la población del experimento es representativa de la población total. Si no se puede encontrar un número suficiente de miembros de una determinada categoría demográfica en el centro comercial, se pueden utilizar entrevistas telefónicas para ponerse en contacto con este tipo de personas y ofrecerles un incentivo para y venir participar en el experimento.

El investigador de laboratorio puede controlar quién participa y puede manipular rápidamente los precios y otros elementos del entorno de compra (como el lugar que

ocupa el producto en la estantería y los stands de promoción), que pueden contaminar los resultados de un experimento en una tienda. Los participantes expuestos a distintos precios ven exactamente el mismo escaparate en la misma localización en el experimento de laboratorio. Incluso los efectos relativos al momento del día se pueden controlar cambiando continuamente los precios para cada nuevo participante en el experimento. Así, si se están poniendo a prueba tres precios distintos, aproximadamente un tercio de los clientes sometidos a la prueba, en cualquier hora del día, debe quedar expuesto a cada nivel de precios. Esta capacidad para controlar tan de cerca el experimento permite al investigador inferir resultados a partir de un número de compras mucho más reducido, y en mucho menos tiempo del que sería necesario para un experimento en una tienda.

Los laboratorios de investigación varían mucho en función de la sofisticación de la organización que realiza la investigación y del presupuesto de la empresa cliente. Las instalaciones más sencillas pueden limitarse a una habitación de entrevistas con un escaparate de productos de una misma categoría de productos. El precio de cada marca estará claramente indicado. Se invita al participante a que realice una compra. En teoría, puesto que el cliente está, de hecho, comprando (si bien puede elegir no comprar nada), la decisión de compra en un sencillo experimento de laboratorio es la misma que haría el cliente cuando hace una compra en una tienda real.

Sin embargo, esta conclusión puede no ser cierta en la práctica. El problema reside en la artificialidad de un entorno de laboratorio. En primer lugar, al existir un único escaparate en el laboratorio, el cliente tiende a otorgar a la decisión de compra mucha más atención de la que le otorgaría en una situación de compra real. La investigación ha demostrado que la mayoría de los compradores de los supermercados ni siquiera mira los precios cuando está haciendo la compra. Sin embargo, en el laboratorio los clientes no quieren parecer despreocupados. Por tanto, es mucho más probable que observen y reaccionen ante las diferencias de precios. Así, algunos pueden adquirir la marca con el precio más bajo, simplemente para aparentar ser buenos compradores, o pueden adquirir la marca de mayor precio para no parecer tacaños. También pueden comprar algún producto de la categoría, simplemente por sentirse obligados ante el investigador que les ha dado dinero, aunque en la tienda no hubieran comprado esa categoría de productos.

Para superar estas limitaciones, unas pocas empresas de investigación ofrecen instalaciones para los laboratorios de investigación muy sofisticadas. Las instalaciones más sofisticadas intentan reproducir, con la mayor fidelidad posible, las condiciones reales en las que los clientes realizan sus compras. Estas instalaciones pueden simular tiendas completas del tamaño de una pequeña tienda de barrio. Antes de entrar en la tienda simulada, los clientes pueden ver emisiones de televisión en los que hay incluidos anuncios de los productos sometidos a investigación, o pueden leer revistas en los que hay anuncios impresos de dichos productos. Cuando finalmente los clientes entran en la tienda, se les invita a que hagan toda su compra, y a que compren lo que quieran, al igual que harían en su compra semanal. No saben qué producto, o qué categoría de productos, están sometidos a investigación. Utilizan su propio dinero para realizar sus compras. La recompensa por su participación es un descuento sustancial de la compra total cuando pasan por caja. El Recuadro 13-2 describe un experimento de laboratorio.

RECUADRO 1-1

Medición de la sensibilidad al precio para una radio despertador: un estudio de compra en laboratorio

Un importante fabricante japonés de productos electrónicos estaba interesado en saber cómo afectarían las distintas estrategias de publicidad y de fijación de precios a la demanda del mercado de un nuevo producto multifunción (una combinación de reloj digital, de radiocasete AM/FM, y de calendario digital). Además de ser un radio-reloj de alta calidad, el producto disponía de varias características exclusivas. La alarma podía ser un pitido, la radio, o el casete. Otra característica exclusiva era su memoria informática, que permitía al usuario programar hasta 500 fechas u horas clave. Con este sistema, el usuario podía programar, para el mes o la semana siguiente, las fechas clave, y ver reflejado en la pantalla la información que había programado llegado el día establecido.

Las cuestiones clave que se planteaba el fabricante eran dos. Primera: ¿en qué posición se podría situar el producto en la publicidad de la televisión: como un radio-reloj avanzado, o como un pequeñ computador de gestión del tiempo? Segunda: ¿había que fijar el precio en 59 dólares para atraer a una gran cuota del mercado de gran volumen de las radios; el 79 dólares para competir con los radiocasetes AM/FM de alta calidad; o en 99 dólares para indicar la exclusividad del producto y descremar el segmento que valoraba más las características exclusivas? Para resolver este problema, el fabricante contrató a Yankelovich, Clancy, Shulman (actualmente Yankelovich Partners), para que realizaran un experimento de compras en laboratorio.

En cada uno de los cuatro mercados, se reclutó a 300 compradores posibles (hombres y mujeres de más de 18 años). Se les invitó al laboratorio de la empresa para ver, supuestamente, un nuevo programa de televisión, y para ver nuevos productos electrónicos para el hogar. El diseño del estudio era muy sencillo. Se asignaba de forma aleatoria a cada participante a un grupo, expuesto a una de las dos posiciones posibles y a tres precios posibles. Así, en cada localización se expuso a seis grupos de 50 participantes a una combinación distinta de localización y precios del producto.

Primero, se expuso a cada uno de los grupos a un programa de televisión de media hora, en el que se incluía publicidad del nuevo producto, de productos competidores, y de productos de control. Después, se invitó a los participantes a una tienda simulada de electrónica, donde tuvieron la oportunidad de ver el nuevo producto junto con muchos productos competidores, a unos precios similares a los que tendrían en las tiendas normales. Podían hacer preguntas a los vendedores de la tienda, y leer información sobre los productos.

Todos los productos de la tienda se vendían con un descuento del 30 por ciento sobre los precios publicados. Aproximadamente el 40 por ciento de los participantes realizó una compra. Los que no compraron fueron sometidos a una serie de preguntas para estimar qué es lo que hubieran comprado si hubieran realizado una compra.

Los resultados del estudio demostraron efectos significativos tanto de la localización como del precio, sobre la demanda. En conjunto, el 14 por ciento de los posibles compradores adquirió el nuevo producto. La demanda varió en función de la posición y del precio de la siguiente manera:

(Continúa)

(Continúa)

Porcentaje de compradores en función de las distintas condiciones

Precio	*Radio-reloj avanzado (%)*	*Computadora de gestión de tiempo (%)*
59$	25	20
79	19	11
99	8	1

Fuente: Proporcionado por Yankelovich, Clancy, Shulman (ahora Yankelovich Partners), una empresa de asesoría, creación de modelos e investigación de mercados, de WestPort, Connecticut. (Aunque esta descripción está basada en un estudio real, se han modificado algunos detalles para preservar la confidencialidad.)

Incluso el mejor experimento de laboratorio es, de alguna manera, artificial, lo cual introduce algunos sesgos en sus resultados. Aun así, las empresas que realizan estas investigaciones afirman, de manera convincente, que el problema del sesgo no es tan grande como los problemas de los experimentos en tiendas reales, y que pueden ajustar con precisión los resultados de sus experimentos en laboratorio a partir de sus experiencias pasadas en categorías de productos análogas, para suprimir los efectos de cualquier sesgo inherente al proceso de experimentación[14]. Además, no se puede discutir con la economía. El coste del experimento más sofisticado en un laboratorio es sólo una pequeña parte del coste de un experimento en una tienda real; por ello, los principales vendedores de bienes de consumo envasados y de pequeños electrodomésticos utilizan mayoritariamente esta técnica de investigación para tomar decisiones de fijación de precios[15].

Estudios no controlados de preferencias e intenciones

La técnica de investigación más común para estimar directamente la sensibilidad al precio consiste en realizar una encuesta sobre las preferencias de marcas y las intenciones de compra. Las empresas prefieren medir las preferencias o las intenciones, en vez de las compras reales, por una serie de razones:

1. Los datos de una encuesta cuestan mucho menos que la recopilación de datos de compras.
2. Los datos de una encuesta se pueden medir para bienes duraderos, como los automóviles o las fotocopiadoras, para los que no resulta práctico realizar experimentos en tiendas o en laboratorios utilizando varios precios.
3. Los datos de la encuesta se pueden recopilar incluso antes de haber diseñado el producto, cuando la información es más valiosa para determinar cuál será el desarrollo del mismo.
4. Se pueden recopilar rápidamente los resultados.

Por desgracia, el problema de las encuestas es que muchos consumidores ofrecen respuestas que no son una garantía fiable sobre cuál es su auténtico comportamiento de compra. Éste es especialmente el caso cuando se plantean preguntas sobre los precios. Para poder resolver este problema, algunas empresas de investigación contrastan los resulta-

dos de una encuesta con los de otra, utilizando a menudo métodos ligeramente distintos para recopilar los datos y plantear las preguntas. Por ejemplo, una empresa puede recopilar datos utilizando entrevistas personales y validar los resultados llamando por teléfono a un grupo distinto de entrevistados y planteándoles el mismo conjunto de preguntas. Cuanto más parecidos sean los resultados de las dos muestras y métodos, más válidos y precisos serán los resultados finales.

Preguntas directas

Cuando se empezaron a desarrollar técnicas de encuestas de marketing, los investigadores descubrieron que era inútil plantear a los consumidores directamente qué era lo que estaban dispuestos a pagar por un producto. Las preguntas directas desencadenan, a veces, un comportamiento de negociación, por el cual los consumidores declaran un precio inferior al que, de hecho, pagarían. A menudo, desencadenan una respuesta excesivamente meditada, que el consumidor cambiaría si prestara a esta pregunta la misma atención que presta cuando realiza una decisión de compra. Por consiguiente, las preguntas directas sin control como técnica de investigación para estimar la sensibilidad al precio, no deben ser aceptadas nunca como una metodología válida. Los resultados de estos estudios son, en el mejor de los casos, inútiles, y pueden, potencialmente, provocar errores importantes.

Encuestas de compra-respuesta

Una variante de la encuesta mediante preguntas directas consiste en mostrar a los consumidores un producto a un precio predeterminado, y preguntarles si lo comprarían a ese precio. Sorprendentemente, aunque el plantear a los consumidores preguntas directas sobre lo que pagarían suele dar resultados no significativos, preguntarles si comprarían un producto a un determinado precio ofrece respuestas que, al menos, son posibles. Cuando se reunen las respuestas ofrecidas por distintos consumidores a distintos precios, generan lo que parece una curva de demanda de la cuota de mercado, denominada a veces *curva de probabilidad de compra* (Recuadro 13-3). Se puede suponer que al preguntar sobre la disponibilidad a comprar, se consiguen mejores respuestas simplemente porque las preguntas están más estructuradas como una decisión de compra real que como una pregunta de respuesta abierta sobre lo que pagaría el consumidor. Además, el consumidor no tiene la oportunidad de negociar con el investigador[16].

RECUADRO 13-3

Curvas de probabilidad de compra: un sencillo estudio de compra-respuesta. Oportunidad de obtener un precio superior

Una empresa de software desarrolló un producto para bufetes de abogados que podía producir fácilmente documentos legales de alta calidad y permitía gestionar los documentos y las facturas tanto para bufetes grandes como para pequeños. Las estimaciones originales del precio lo fijaban en 500 dólares por unidad. Chadwick Martin Bailey, Inc. realizó un estudio de ámbito nacional para medir la sensibilidad al precio del producto. Inició el proceso realizando una extensa investigación exploratoria, que incluía grupos de atención y entrevistas semiestructuradas. Esta fase de la inves-

(Continúa)

(Continúa)

tigación indicó inicialmente que los precios en torno a los 6.000 dólares podían ser perfectamente aceptables para un gran segmento de abogados. Una muestra aleatoria de 603 abogados fue contactada por teléfono y preguntada sobre su disponibilidad a comprar a 2.000 dólares, a 4.000 dólares, a 6.000 dólares, o a 8.000 dólares, con 150 respuestas por precio ofrecido. La probabilidad de comprar se midió utilizando una probabilidad de 0 a 10 en una escala de compras, y todas las respuestas en el intervalo de ocho a diez fueron utilizadas como base para evaluar la sensibilidad al precio. Con un precio de 2.000 dólares, el 49 por ciento de las empresas habría adquirido el producto. Se descubrió que la demanda era muy inelástica para los precios superiores, como se muestra en la Figura A. Cuando el precio pasaba de 4.000 a 8.000 dólares, la proporción de bufetes dispuestos a comprar el producto variaba muy poco, pero se generaban importantes diferencias en cuanto a los ingresos de las ventas, como se muestra en la Figura B.

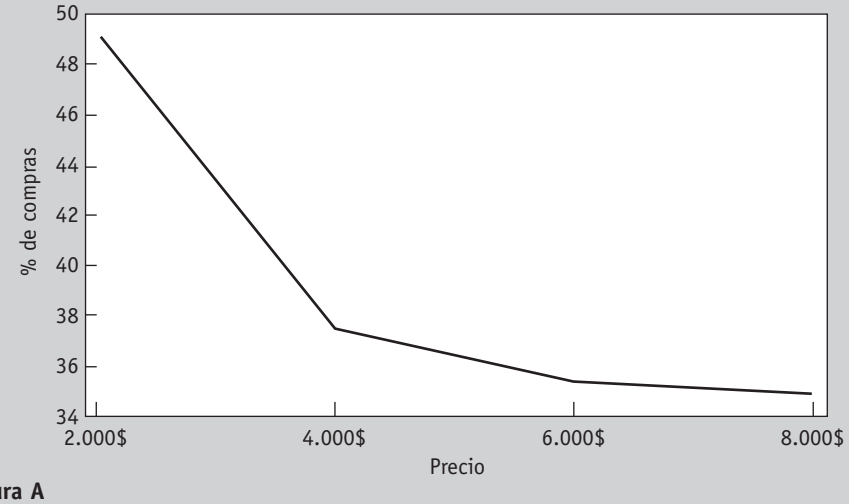


Figura A
Curva de probabilidades de compra
Fuente: Chadwick Martin Bailey, Inc.

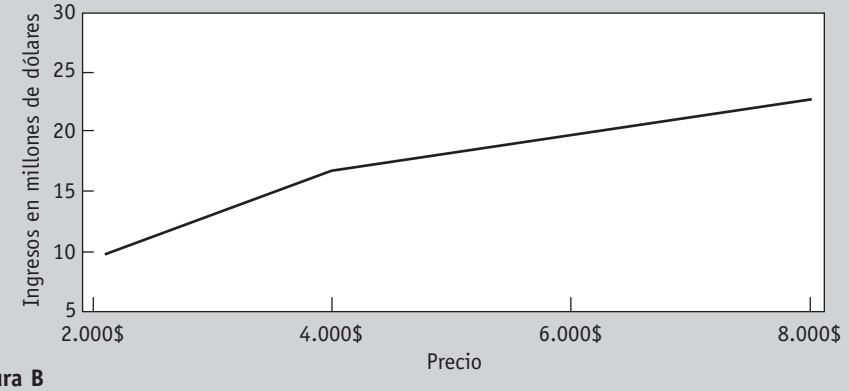


Figura B
Estimación de ingresos totales
Fuente: Chadwick Martin Bailey, Inc.

Este estudio ha sido proporcionado por Chadwick Martin Bailey, Inc., una empresa de planificación e investigación de mercados de Boston, Massachussets.

(Continúa)

(Continúa)

Sin embargo, no se pueden tratar los datos del estudio de la compra-respuesta como si se pudieran comparar directamente, o como si predijeran directamente las ventas que de hecho se producirían a esos precios en una tienda. Aún más problemático es el hecho de que las respuestas de los clientes dependen de lo que recuerden sobre los precios actuales de los productos competidores. En tanto en cuanto sobreestimen o subestimen los precios de la competencia, cometerán un error de juicio sobre su propia disponibilidad a comprar. Incluso con este tipo de preguntas, algunos clientes seguirán queriendo agradar al investigador, o temerán parecer tacaños, por lo que también expresarán una falsa disponibilidad a comprar la marca respecto a las marcas competidoras, independientemente del precio.

No obstante, esta investigación es útil (1) como estudio preliminar para identificar intervalos de precios aceptables para el nuevo producto, y (2) para identificar cambios de la sensibilidad al precio en distintos momentos o lugares, suponiendo que los sesgos que afectan a estos estudios siguen siendo los mismos y no afectan al cambio observado. Por ejemplo, recuerde que en el Capítulo 4 (Cuadro 4-4), vimos una encuesta de compra-respuesta para un nuevo producto, que demostraba que no había ninguna diferencia en la disponibilidad a comprar de los clientes a los distintos precios cuando sólo conocían el concepto del producto, pero que había diferencias significativas cuando lo habían probado. Al interpretar este estudio, uno aceptaría que el porcentaje absoluto de clientes que afirman que comprarían el producto es una predicción precisa del porcentaje de clientes que, de hecho, compraría el producto a los distintos precios. Sin embargo, las diferencias de la probabilidad de compra declarada antes y después de la prueba, pueden predecir de forma fiable el cambio de la sensibilidad al precio generada por la prueba del producto.

La medición de la intención también es utilizada a veces con éxito para predecir las compras reales cuando los investigadores tienen una experiencia anterior que les permite ajustar el sesgo de las intenciones declaradas por los sujetos. Normalmente, las intenciones de compra se miden pidiéndole a la gente que indique cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor su disposición a comprar:

"Seguro que lo compraría."
"Probablemente lo compre."
"Puede que lo compre o puede que no."
"Probablemente no lo compre."
"Seguro que no lo compro."

Las principales empresas de investigación mediante encuestas han planteado estas preguntas a millones de compradores sobre miles de productos. Por consiguiente, son capaces de desarrollar ajustes que reflejen el sesgo medio de las respuestas para las diversas clases de productos. Así, un investigador experimentado puede esperar que sólo el 80 por ciento de la gente que responde "seguro que lo compraría", el 50 por ciento de los que responden "probablemente lo compraría", el 25 por ciento de los que responden "puede o puede que no lo compre", y el 10 por ciento de los que responden "probablemente no lo compre", comprará de hecho del producto.

Posición de los atributos

Otro método para evaluar la sensibilidad al precio consiste en incluir el precio como uno de los atributos que describe un producto o una situación de compra. Los clientes califican la importancia de cada atributo utilizando una variedad de escalas. Esas escalas pue-

den ser una clasificación de importancia que va de uno a cinco o de uno a 10, o simplemente una evaluación del porcentaje de entrevistados que menciona ese atributo como un atributo importante[17]. Este planteamiento resulta problemático, porque las respuestas tienden a ser demasiado positivas, ya que los entrevistados tienden a no discriminar con cuidado los atributos que aparecen en la lista, y otorgan una calificación similar a muchos atributos, especialmente los que aparecen juntos en la lista.

Entrevistas en profundidad

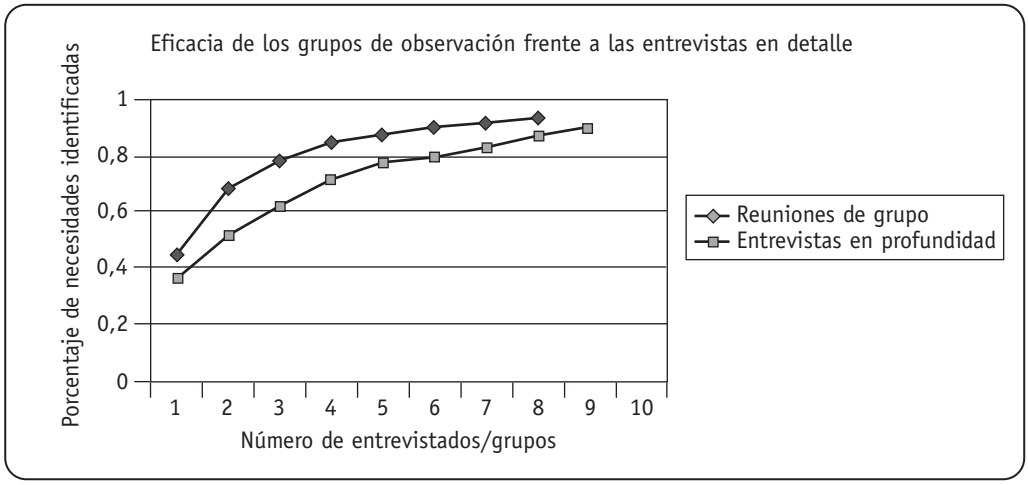
Una entrevista en profundidad es un método "semiestructurado" que se utiliza para conseguir respuestas de los clientes sobre cómo utilizan los productos y servicios; a partir estas respuestas, el investigador infiere el valor, en vez de preguntar directamente sobre el mismo. La entrevista se suele realizar uno a uno, y suele durar una o dos horas. En un entorno de consumo, estas se utiliza entrevistas para comprender cómo utilizan los productos los individuos y las familias, y cómo pueden valorar distintas características o distintos planteamientos de posicionamiento del producto. En un entorno de empresa a empresa, la entrevista intenta comprender cómo obtienen beneficios o cómo reducen costes las empresas utilizando un determinado producto o servicio. Las entrevistas en profundidad para la investigación sobre la fijación de precios son útiles, porque (1) permiten comprender qué características del producto o servicio, y qué ventajas, son importantes para el cliente; (2) permiten evaluar el valor monetario o psicológico de estas características y ventajas que recibe el comprador por utilizar el producto o servicio; y (3) permiten evaluar aproximadamente qué es lo que está dispuesto a pagar el comprador para obtener estas características y ventajas. Las entrevistas en profundidad también se utilizan para desarrollar modelos del valor económico sobre cuánto ganaría el comprador, en términos monetarios, si comprara el producto. El modelo pasa a ser parte de la campaña promocional para aumentar la disponibilidad a pagar de los clientes. Estos modelos funcionan bien para los clientes empresariales, para los que la mayoría de las ventajas se pueden traducir en ingresos adicionales o en ahorros de costes. Funciona bien en los mercados de consumo cuando la ventaja ahorra costes (por ejemplo, el valor de comprar una nevera más eficiente).

Al igual que una reunión de grupo (Cuadro 13-3), una entrevista en profundidad está relativamente no estructurada, y suele ser realizada por un investigador experimentado que tiene una guía específica de entrevistas y un objetivo específico (por ejemplo, cuantificar el valor de las características distintivas). Las entrevistas en detalle se utilizan con menos frecuencia para la investigación de mercados, debido a la necesidad de contratar a entrevistadores muy especializados, al gasto por entrevista, y al reducido tamaño de la muestra[18]. Esto es particularmente cierto para la investigación de fijación de precios de consumo para los productos y servicios de mercados de consumo masivo; sin embargo, para la investigación más compleja de la fijación de precios en los mercados de empresa a empresa, la calidad de la información obtenida sobre el valor y la disponibilidad a pagar del comprador permiten obtener unos análisis y unas conclusiones mucho más fructíferas.

Por ejemplo, las entrevistas en profundidad permiten al entrevistador analizar las necesidades del cliente: problemas exclusivos, experiencias de los clientes (por ejemplo, si utilizan una cadena productiva cerca de la capacidad máxima), cómo intentan resolver los problemas (por ejemplo, si tienen que pagar, por tanto, horas extras a los trabajadores, o tienen que contratar a trabajadores temporales pagándoles salarios superiores), cómo

CUADRO 13-3

Eficacia de las reuniones de grupo frente a las entrevistas en profundidad



Fuente: Jonathan Alan Silver y John Charles Thompson, Jr., "Understanding Customer Needs: A Systematic Approach to the 'Voice of the Customer'", Master's Thesis, 1991, Cambridge, MA, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

pueden solucionar estos problemas los productos o servicios del proveedor, y el valor para el cliente de las ganancias o los ahorros que podría obtener si utiliza los productos o servicios de la empresa.

En las entrevistas en profundidad no se pregunta directamente a los clientes cuánto estarían dispuestos a pagar. Al contrario, la entrevista se centra en las ventajas financieras que el cliente podría obtener del producto o servicio. También es posible estimar el valor percibido identificando otros artículos que adquiere el cliente para lograr las mismas ventajas. Por ejemplo, un método utilizado con éxito en los mercados de empresa a empresa, el del conjunto evocado (evoked anchoring), pide a los entrevistados que identifiquen artículos que adquieren con su presupuesto y que pueden considerar como alternativas para obtener el valor y las ventajas prometidas por el producto o servicio propuesto por el proveedor. Por ejemplo, cuando se ayuda a un cliente de un producto de software a fijar el precio del software de gestión de relaciones, identificamos que una de las prestaciones era la menor rotación de los clientes. Al pedir a los compradores potenciales del software que identificaran los costes de conseguir nuevos clientes, pudimos inferir el valor de conservarlos.

Las entrevistas en profundidad permiten a los empresarios comprender no sólo lo que la gente puede percibir que vale la pena de su producto o servicio, sino también por qué vale tanto. El proceso intenta comprender qué necesidades satisface el producto o servicio en cuestión, y cómo las satisface. El proceso suele revelar formas de mejorar la actual oferta del producto o servicio del proveedor, y al hacerlo, ofrece una base para crear más productos diferenciados que pueden venderse a precios superiores. También revela qué personas de la organización compradora tienen metas que podrán alcanzarse gracias a la adquisición del producto[19].

La entrevista debe realizarse fuera del contexto de una oportunidad de venta o de negociación, puesto que es improbable que en tales ocasiones los clientes revelen el valor. Sin embargo, los datos generados suelen constituir la base de un planteamiento de venta en función del valor con el que los vendedores (armados con el entendimiento de cómo difieren sus productos de los de los competidores, y de cómo estas diferencias crean valor para los clientes) pueden justificar su fijación de precios tanto ante los clientes como ante ellos mismos. Las empresas suelen utilizar esta información de las entrevistas en profundidad para desarrollar "historias de casos de valor". Estas historias de casos describen la experiencia de un cliente particular al utilizar los productos de una empresa, y el valor específico que recibió dicho cliente. Estos casos de estudio terminan convirtiéndose en herramientas de apoyo a las ventas[20].

La entrevista en profundidad es un método excelente para desarrollar una mejor comprensión de cómo crean valor para los consumidores las distintas características de los productos y servicios, especialmente para los clientes de entornos de empresa a empresa. Resulta especialmente útil para ir más allá del producto central y comprender cómo se puede crear un valor adicional para el cliente con los distintos elementos de apoyo y de servicios, y cómo se puede fijar el precio del producto para capturar dicho valor. Suele identificar características análogas de servicios de apoyo que pueden diferenciar con éxito lo que, a menudo, parecen simplemente productos primarios[21].Una cuestión que suele preocupar es que los clientes no ofrecerán los datos. Sin embargo, nuestra experiencia es que la mayoría de los clientes están bastante dispuestos a compartir sus opiniones y los datos que ayudan a que los proveedores les atiendan mejor.

Estudios de experimentos controlados sobre preferencias e intenciones

Para resolver algunos de los problemas relativos a los sesgos y a los factores exógenos cuando se miden las preferencias e intenciones, los investigadores intentan ejercer algún control sobre la situación de compra que se presenta a los entrevistados.

Es necesario diseñar las preguntas para que los entrevistados las analicen de la misma forma que analizarían una decisión de compra real. Hasta qué grado se puede conseguir que sea así sigue siendo un debate abierto, pero los investigadores de marketing, que conocen el valor potencial de una información precisa proveniente de una encuesta, están, sin duda, intentándolo.

Experimentos de compras simuladas

Muchos investigadores creen que la mejor forma de conseguir que los clientes reflexionen sobre una pregunta de una encuesta, y que respondan como si estuvieran en una situación de compra, consiste en simular el entorno de compra de la forma más real posible cuando se plantean las preguntas de la encuesta. Con este tipo de investigación, el investigador pide a los clientes que se imaginen que están haciendo la compra y que quieren comprar un determinado producto. A continuación, el investigador muestra a los clientes fotografías o descripciones (conceptos) o, algunas veces, muestras reales de las marcas, junto con los precios, y les solicita que elijan, dados los distintos precios. Puesto que no hay que utilizar los productos en cuestión, esta técnica

permite comprobar la fijación de precios de nuevos conceptos de productos como parte de una prueba general del concepto, antes de que estos conceptos sean desarrollados en productos.

La principal diferencia entre el experimento de compra simulada y el experimento de compra en laboratorio es que los participantes sólo simulan la decisión de elección para comprar un producto, pero no se quedan con lo que eligen[22]. El experimento de compra simulada es una herramienta muy utilizada en la investigación de fijación de precios, porque, permite superar dos desventajas importantes de otros tipos de encuestas. Si está estructurado como una elección entre marcas alternativas, el proceso de reflexión del cliente debería aproximarse más al proceso que realmente utiliza cuando está realizando una compra. Además, puesto que los clientes no tienen forma de saber qué marca es la que le interesa al investigador, no pueden pensar en su elección como una oportunidad de negociación o como una manera de complacer al investigador. Así, los experimentos de compras simuladas pueden predecir, a veces, la sensibilidad al precio de forma razonable[23].

Aunque cualquier tipo de investigación está sujeta a ciertos sesgos, los experimentos de compra simulada pueden, a menudo, constituir un método aceptable para obtener información de forma rápida y a bajo coste sobre el comportamiento de compras de los clientes. Si, por ejemplo, una empresa quiere estimar la sensibilidad al precio de un producto que se vende en todo el territorio nacional, el coste de realizar ciertos experimentos en tiendas en todo el país resultaría prohibitivo. Si la empresa realizara tanto un experimento en tiendas como experimentos de compras simuladas en unas pocas localizaciones, y concluyera que son coherentes, podría utilizar los experimentos de compras simuladas para abarcar las demás localizaciones del país y para realizar investigaciones futuras sobre la clase de productos. Incluso aunque el experimento muestre una tendencia coherente a estar sesgado, los experimentos de compras simuladas se pueden utilizar con éxito cuando los resultados se han ajustado en la magnitud del sesgo identificado previamente.

Análisis conjunto

Una técnica experimental, llamada análisis conjunto, (*trade-off analysis* o *conjoint*), ha ganado popularidad para medir la sensibilidad al precio, así como la sensibilidad a otros atributos de los productos[24]. La principal ventaja del análisis conjunto es su capacidad para desagregar el precio del producto en función de los valores que los clientes otorgan a cada atributo. Por tanto, el análisis conjunto puede ayudar a una empresa a identificar el valor de diferenciación de los atributos exclusivos de un producto (y, lo que es más importante, a diseñar nuevos productos que incluyan únicamente aquellos atributos por los que los clientes están dispuestos a pagar), así como cuánto están dispuestos a pagar por el paquete completo de productos y servicios. Actualmente, el análisis conjunto ayuda a diseñar una gama de productos, desde los automóviles hasta el equipamiento de oficinas, electrodomésticos, o paquetes vacacionales.

Los datos básicos del análisis conjunto provienen de las respuestas de los clientes a las preguntas de las encuestas, las cuales revelan no sus intenciones de compra declaradas directamente, sino más bien las preferencias subyacentes que guían esas intenciones de compra. El investigador recopila estos datos pidiendo a los entrevistados que elijan entre

pares de productos totalmente descritos, o entre distintos niveles de atributos de un producto. Los datos se suelen recopilar con un cuestionario, pero también *online* con un PC.

Después de haber recopilado las preferencias del comprador para una serie de pares de productos o atributos, el investigador manipula los datos para incluir el valor (llamado *utilidad*) que cada cliente otorga a cada atributo del producto, y la importancia relativa que cada atributo desempeña en la decisión de compra del cliente[25]. Con esos datos, el investigador puede predecir a qué precios va a comprar el cliente los productos que tienen diversas combinaciones de atributos, incluyendo combinaciones que actualmente no existen en el mercado. El investigador también puede estimar cuánto está dispuesto a sacrificar un cliente de un atributo para conseguir más de otro, por ejemplo, cuánto más está dispuesto a pagar el cliente para obtener mayor eficiencia de consumo en un automóvil nuevo.

Con este tipo de datos para una serie de clientes que son representativos de un segmento del mercado, el investigador puede desarrollar un modelo para predecir la cuota de mercado que preferirá determinada marca frente a todas las demás a un precio determinado. Puesto que el investigador ha recopilado los datos que revelan las preferencias subyacentes, puede predecir las preferencias de los clientes, o extrapolarlas, incluso para otros precios y atributos no incluidos específicamente en el cuestionario, siempre que los atributos sean mensurables y estén dentro de los intervalos analizados en la muestra. El Recuadro 13-4 ofrece un ejemplo de este proceso. El lector debe observar que se han variado las características básicas junto con el precio, con el fin de desarrollar una relación entre características y valor, lo que aquí se ha denominado "*utilidad* de la característica". La segmentación en la muestra de entrevistados es necesaria para comprender por qué algunos grupos de individuos otorgan a unos atributos valores superiores a los que otorgan otros clientes. En este estudio, la calificación de estos segmentos se utilizó como base para predecir con éxito la cuota de mercado probable de un nuevo hotel, tras realizar un cuidadoso análisis de cómo satisfacían los hoteles existentes las necesidades de los distintos clientes. Si no se consigue segmentar a los entrevistados entre grupos de valor elevado y valor reducido, a menudo se esconde la verdadera naturaleza de la sensibilidad al precio y al valor de la población.

RECUADRO 13-4

Un estudio de análisis conjunto: los mejores precios y atributos de un nuevo hotel

La Greater Southern Development Authority de Australia Occidental encargó un estudio de análisis conjunto para estudiar la factibilidad de construir nuevas instalaciones hoteleras en la región del suroeste de Australia. El objetivo del estudio era doble: (1) verificar que la demanda era adecuada para justificar el proyecto, y (2) determinar las características óptimas que debería ofrecer el hotel. Las características importantes del hotel –*coste por noche, localización* (vistas), centro urbano (cercanía a la ciudad)–; los "niveles" factibles de esos atributos se identificaron revisando los hoteles actuales y las propuestas de los constructores sobre nuevos hoteles, y entrevistando a los posibles clientes de las instalaciones propuestas.

(Continúa)

(Continúa)

A partir de esos niveles de atributos, se desarrollaron 16 perfiles factibles de hoteles, y se determinaron las preferencias de los clientes para esos perfiles. Se utilizaron entrevistas telefónicas para localizar a turistas que podrían visitar la región. Se envió por correo un cuestionario a 300 turistas potenciales, a los que se les pidió que calificaran las 16 alternativas de configuraciones del hotel. El 81 por ciento de los cuestionarios fue cumplimentado e incluido en el análisis.

Los entrevistados calificaron las configuraciones alternativas utilizando una escala de 11 puntos de "probabilidad de compra". Se comparó la puntuación media de cada nivel de atributos para determinar su valor general en la decisión de compra. Los resultados iniciales del análisis incluían una evaluación de la importancia de cada atributo y el valor o utilidad que cada uno de esos niveles de atributos tenía respecto a los demás. Esos valores de utilidad fueron interpretados respecto a la utilidad del precio de la habitación del hotel para poder desarrollar un valor en dólares (australianos) de los atributos no monetarios. El Cuadro A muestra los resultados para los atributos mencionados aquí. Dada la elevada utilidad negativa asociada a los mayores precios, los datos sugieren que el mercado es demasiado sensible al precio para un hotel de precios elevados.

CUADRO A

Importancia, utilidades, y valor de los niveles de atributos

Atributos y niveles	*Importancia*	*Utilidad*	*Valor**
Coste por noche	56		
40*		1,86	
60		0,28	
80		–0,45	
100		–1,99	
Localización	6		
Vistas		–0,01	–0,16$
Puerto		–0,19	–2,96
Montañas		–0,07	–1,09
Playa		0,25	3,89
Centro urbano	7		
Paseo corto		0,05	0,78$
5 minutos		0,21	3,27
20 minutos		–0,26	–4,05

* Valores en dólares australianos.

Por desgracia, muchos analistas que utilizan los datos del análisis conjunto se paran aquí. De hecho, el Cuadro A sólo muestra la sensibilidad al precio de un cliente "medio" utópico, que puede no parecerse a ningún cliente del mercado. Los distintos consumidores suelen tener sensibilidades muy distintas al precio para los distintos productos y sus atributos. Para comprender estas diferencias, se analizaron los datos de este estudio utilizando un análisis de clusters aplicado a las utilidades individuales. Este análisis permitió identificar cuatro segmentos de consumidores, cada uno de los cuales otorga distintos valores a los atributos del producto (véase el Cuadro B).

(Continúa)

(Continúa)

CUADRO B

Importancia de los atributos y utilidades para los distintos segmentos

Atributos y niveles	*Buscadores de comodidad*		*Buscadores básicos*		*Buscadores activos*		*Contempladores pasivos*	
	Importancia	*Utilidad*	*Importancia*	*Utilidad*	*Importancia*	*Utilidad*	*Importancia*	*Utilidad*
Coste por noche	31		73		14		41	
40*		0,87		3,14		0,09		1,44
60		0,35		0,89		–0,05		0,64
80		0,15		–1,15		0,23		–0,12
100		–1,27		–3,89		–0,09		–2,17
Localización	16		3		29		14	
Vistas		0,16		–0,04		–0,35		0,19
Puerto		0,01		–0,10		0,22		0,31
Montañas		0,37		0,07		–0,30		0,31
Playa		0,28		0,14		0,30		0,47
Centro urbano	18		1		3		9	
Paseo corto		0,15		0,01		0,04		–0,03
5 minutos		0,39		0,04		–0,02		0,26
20 minutos		–0,74		–0,05		–0,02		–0,34

* Valores en dólares australianos

Fuente: Chadwick Martin Bailey, Inc., una empresa de planificación e investigación de mercados de Boston, Massachussets. Los resultados de este estudio aparecen en su totalidad en un artículo titulado "Regional Planning for Resort Hotels: A Conjoint Application", de John Martin y David Blackmore, expuesto en la Segunda Conferencia Internacional sobre Marketing y Desarrollo, Budapest, 10-13 de julio de 1988.

Tan sólo cuando se han analizado los valores de los atributos para los segmentos individuales se puede encontrar un segmento de "buscadores activos" para los que el precio carece de importancia. Una vez que se encontró este segmento, se analizaron los datos para predecir la cuota del mercado de este segmento que podría obtener el hotel "ideal". El resultado: un hotel en la playa que estuviera a una distancia de un corto paseo al centro urbano podría conseguir el 16,4 por ciento del mercado a un precio de 80 dólares australianos, y la mayoría de los clientes potenciales provendría del segmento de buscadores activos. El hecho de que la mayoría de los clientes de este segmento consideró que este hotel les ofrecía un valor escaso es irrelevante.

De todos los métodos utilizados para estimar la sensibilidad al precio a partir de las preferencias o intenciones, el análisis conjunto promete la información más útil para la formulación de la estrategia. Los investigadores pueden hacer algo más que limitarse a identificar la sensibilidad al precio del conjunto del mercado: pueden identificar segmentos de clientes con distintas sensibilidades a los precios, y, en la medida en que esas diferencias provengan de diferencias del valor económico de los atributos del producto, también pueden identificar los atributos específicos del producto que generan esas diferencias. Por tanto, los investigadores

pueden describir combinaciones de atributos que pueden descremar o penetrar el mercado de la forma más rentable posible. El valor económico de un producto también se puede identificar incluso cuando el producto no está desarrollado todavía, presentando a los clientes distintas combinaciones experimentales del producto en forma de fotografías, de conceptos descriptivos del producto, o de nuevos prototipos. Además, el análisis conjunto puede hacer todo esto para cientos de variaciones distintas de productos, a un coste no superior al de un experimento de compra simulada para evaluar un único producto.

Con la utilización de técnicas de generación de modelos más avanzadas, los investigadores son capaces de utilizar una adaptación del análisis conjunto (el análisis discreto o análisis de elecciones discretas), con el que se ofrece a los clientes o bien una serie limitada de elecciones, o bien una amplia gama de elecciones de distintos paquetes de productos provenientes de distintos competidores, a menudo a distintos precios. A partir del análisis de sus elecciones, los investigadores son capaces de formar segmentos agrupando a los clientes en función de la similitud de sus respuestas, y de desarrollar estimaciones de la cuota de mercado en función del tamaño y las sensibilidades de los distintos segmentos (Recuadro 13-5). Dados los costes internos y las promociones externas, los modelos pueden predecir los niveles probables de rentabilidad, teniendo en cuenta las respuestas de la competencia y de los clientes.

RECUADRO 13-5

Modelo de optimización de la rentabilidad utilizando una encuesta de elecciones discretas (análisis conjunto discreto)

Alltel, un proveedor de servicios de telecomunicaciones, estaba intentando determinar cuáles eran las combinaciones adecuadas de ofertas y precios para una amplia gama de servicios de telecomunicaciones. Contrató a una empresa externa de investigación de mercados para que desarrollara un modelo a partir de datos existentes, que permitiera simular situaciones de determinadas ofertas de productos y servicios, analizando el precio, las características del producto, y las combinaciones de esas características.

La empresa de investigación necesitaba generar un modelo que reflejará los complejos elementos de la industria de las telecomunicaciones sin cable (acceso, tarifas por minuto, conexión, tarifas fijas, y características), las comunicaciones por línea telefónica (acceso, tarifas internacionales, tarifas interestatales, planes opcionales, y características), y otros servicios. Sabían que los precios en todos los sectores seguirían disminuyendo rápidamente, y que podían esperar una respuesta de todos los competidores de cada área a cualquier movimiento. Las preguntas que se planteaba la empresa eran las siguientes: (1) ¿Elegirían los clientes a Alltel frente al proveedor local predominante? (2) ¿Preferían paquetes de servicios en vez de servicios individuales?; ¿a qué precios? (3) ¿Qué precios optimizarían las cuotas de mercado, ventas, y contribución de Alltel? (4) ¿Qué ocurriría cuando respondieran los competidores?

El investigador del mercado hizo una estudio sobre un gran número de clientes potenciales utilizando la encuesta que se muestra en el Cuadro A. El análisis de los datos reveló seis segmentos muy distintos en la población de entrevistados, por lo que se desarrolló un modelo independiente para cada segmento, analizando la demanda esperada, la elasticidad al precio para cada producto y servicio, la canibalización de los productos existentes, y las posibles respuestas de los competidores. El modelo resultante permitió la introducción en tiempo real de los precios competidores (Cuadro B), y ofreció la cuota de mercado esperada, el volumen de ventas, y la consiguiente contribución al beneficio para el cliente y sus competidores (Cuadro C).

(Continúa)

(Continúa)

CUADRO A

Investigación

Por favor, indique que servicios o paquetes de servicios preferiría.

Servicios individuales	*Alltel*	*Bell South*	*AT&T*	*Proveedor de cable*	*Bell Regional*	*Otros*
Servicio sin cable (celular/móvil)						
Sin llamadas locales gratis	14,95$	19,95$	19,95$	14,95$	19,95$	19,95$
200 minutos de llamadas locales gratis	n/a	39,95$	39,95$	39,95$	39,95$	39,95$
400 minutos de llamadas locales gratis más por 5 opciones de llamadas*	49,95$	49,95$	49,95$	49,95$	49,95$	49,95$
1.000 minutos de llamadas locales gratis más por 5 opciones de llamadas*	89,95$	99,95$	99,95$	89,95$	89,95$	89,95$
Servicios (locales) por línea telefónica						
Servicio básico de línea única	n/a	22,95$	n/a	n/a	n/a	n/a
Línea única con todos los servicios	n/a	28,95$	26,95$	26,95$	29,95$	28,95$
Línea única con todos los servicios más buzón de voz	34,95$	34,95$	31,95$	31,95$	31,95$	33,95$
Línea secundaria, sin servicios adicionales	19,95$	13,95$	12,95$	12,95$	19,95$	13,95$
Larga distancia						
Por línea telefónica	0,08$	0,13$	0,13$	0,13$	0,10$	0,13$
Sin cables	0,09$	0,15$	0,15$	0,15$	0,13$	0,15$
Internet						
Acceso *online* sin límites	19,95$	19,95$	21,95$	34,95$	19,95$	21,95$
Paquetes de servicios	Contrato a 1 año	Contrato a 1 año	Contrato a 1 año			
Bronce*	49,95$	79,95$	79,95$			
Plata*	109,985$	114,95$	114,95$			
Oro*	149,95$	209,95$	209,95$			

* Véase el anexo para una explicación de los paquetes bronce, plata y oro, junto con las opciones especiales de llamadas.

(Continúa)

(Continúa)

CUADRO B

Simulador de la respuesta del mercado

Servicios individuales	*Alltel*	*Bell local (ILEC)*	*AT&T*	*Proveedor de cable*	*Bell Regional*	*Otros*
Sin cable						
Sin llamadas locales gratis	14,95$	19,95$	19,95$	14,95$	19,95$	19,95$
200 minutos de llamadas locales gratis	29,95$	29,95$	29,95$	29,95$	29,95$	29,95$
400 minutos de llamadas locales gratis	49,95$	49,95$	49,95$	49,95$	49,95$	49,95$
1.000 minutos de llamadas locales gratis	89,95$	99,95$	99,95$	89,95$	89,95$	89,95$
Servicio local						
Servicio básico de línea única	n/a	22,95$	n/a	n/a	n/a	n/a
Línea única con todos los servicios	n/a	28,95$	26,95$	26,95$	29,95$	28,95$
Línea única con todos los servicios más buzón de voz	34,95$	34,95$	31,95$	31,95$	31,95$	33,95$
Línea secundaria, sin servicios adicionales	19,95$	13,95$	12,95$	12,95$	19,95$	13,95$
Larga distancia						
Por línea telefónica	0,10$	0,13$	0,13$	0,13$	0,10$	0,13$
Sin cables	0,13$	0,15$	0,15$	0,15$	0,13$	0,15$
Internet						
Acceso *online* sin límites	19,95$	19,95$	19,95$	19,95$	19,95$	21,95$
Paquetes						
Alltel	Contrato a 1 año	Contrato a 1 año	Contrato a 1 año	Contrato a 1 año	Contrato a 1 año	n/a
Bronce	44,95$	69,95$	69,95$	62,95$	69,95$	n/a
Plata	99,95$	99,95$	99,95$	99,95$	99,95$	n/a
Oro	179,95$	184,95$	184,95$	179,95$	179,95$	n/a

(Continúa)

(Continúa)

CUADRO C

Resumen del simulador de respuestas del mercado

Cuota de clientes Modelo total	*Prueba Alltel*	*Prueba Bell Local (ILEC)*	*Prueba AT&T*	*Prueba proveedor de cable*	*Prueba Bell regional*	*Prueba Otros*	*Prueba total*
Sin cable	46,8%	9,8%	11,7%	6,8%	0,8%	8,8%	84,7%
Servicio local	3,3%	52,4%	23,6%	2,5%	0,8%	2,0%	84,7%
Larga distancia	16,4%	7,4%	45,7%	2,8%	4,3%	8,1%	84,7%
Internet	7,8%	31,7%	9,1%	1,6%	1,4%	8,2%	59,8%
Paquetes	15,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	n/a	15,3%

Muestra la cuota de clientes del proveedor para cada servicio, y el porcentaje de clientes que adquieren paquetes.

Cuota de clientes Modelo total	*Prueba Alltel*	*Prueba Bell Local (ILEC)*	*Prueba AT&T*	*Prueba proveedor de cable*	*Prueba Bell regional*	*Prueba Otros*	*Prueba total*
Sin cable	49,47$	13,19$	14,42$	7,02$	1,36$	10,45$	95,91$
Servicio local	6,05$	78,15$	36,76$	3,93$	1,39$	3,30$	129,58$
Larga distancia	15,02$	8,58$	51,84$	3,25$	3,75$	9,32$	91,75$
Internet	6,64$	27,10$	7,81$	1,38$	1,21$	7,71$	51,85$
Paquetes	74,58$	0,00$	0,00$	0,00$	0,00$	n/a	74,58$
Total	151,76$	127,02$	110,83$	15,58$	7,70$	30,78$	443,67$

Muestra el ingreso anual total del proveedor para cada servicio y paquete.

Contribución anual total (millones de dólares) Modelo total	
Sin cable	31,76$
Servicio local	2,41$
Larga distancia	3,31$
Internet	1,90$
Paquetes	21,10$
Total	60,47$

Muestra la contribución total de Alltel (ingresos-costes) para cada servicio y paquete.

Esta investigación ha sido realizada y ofrecida por SDR Consulting, una empresa de generación de modelos e investigación de mercados de Atlanta, Georgia.

Dadas estas mayores ventajas, la utilización del análisis conjunto (tanto por parte de empresas de investigación de mercados, como por los departamentos internos de investigación) ha crecido rápidamente; sin embargo, estas ventajas sólo son válidas en tanto en cuanto la capacidad de predecir el comportamiento de compra real sea buena. Sin embargo, existen algunas razones por las que el directivo prudente debería sospechar de la fiabilidad de esta técnica en algunos mercados. El análisis conjunto es un procedimiento experimental que introduce sesgos en la medida en que no simula el entorno real de compra. El entrevistado que se somete a una prueba de conjuntos es animado a prestar mucha más atención al precio y a las diferencias de precios que la que prestaría en un entorno de compra real. Así pues, aunque el análisis conjunto sigue siendo útil para estudiar las opciones de atributos distintos al precio, no debe confiarse en él en situaciones en las que no hay pruebas de que el comprador evalúe los precios cuando está tomando su decisión de compra. Por ejemplo, las empresas de investigación han comparado los efectos previstos en los precios en el caso de médicos cuando toman la decisión de prescribir un medicamento, con los datos de los precios reales de los fármacos que prescriben. Las pruebas de conjuntos predecían una sensibilidad al precio mucho mayor que la que realmente se producía. Además, si los entrevistados tienen poca experiencia con el producto, como de hecho suele ser el caso en las categorías de productos innovadores, la técnica hace malas predicciones de las elecciones que realizarán los clientes.

Puesto que el análisis conjunto analiza las preferencias subyacentes, el investigador tiene la capacidad de comprobar si las respuestas de un cliente particular son, al menos, coherentes. A los clientes que no se toman en serio la encuesta o no son racionales en sus procesos de elección, se les identifica fácilmente y se les excluye de la muestra. Además, existen tres estudios independientes que demuestran un elevado grado de coherencia, o fiabilidad, cuando se pide a los sujetos que repitan el cuestionario de elecciones pocos días después de haberlo realizado por primera vez[26]. Puesto que es improbable que los sujetos recuerden exactamente cómo respondieron a las preguntas en el primer cuestionario, la coherencia de las respuestas a lo largo del tiempo sugiere que sí reflejan de forma precisa las preferencias subyacentes. Otro estudio demuestra que la exclusión del cuestionario de algunas características o atributos del producto que pueden ser considerados importantes por un sujeto, no genera sesgos en las respuestas del sujeto respecto a las elecciones de otros atributos que sí están incluidos[27]. Aunque el análisis conjunto es más costoso que una encuesta sencilla, también ofrece mucha más información. Dado su coste relativamente bajo, y el hecho de que haya superado al menos algunas pruebas de fiabilidad, sin duda vale la pena tenerlo en cuenta cuando se intenta desarrollar un producto con unas características que pueden ser valoradas en función del precio de la forma más rentable posible.

Utilización adecuada de las técnicas de medición

Las estimaciones cuantitativas de la sensibilidad al precio pueden beneficiar o dañar a la eficacia de la estrategia de precios, dependiendo de cómo se utilicen por la dirección. Esto es especialmente cierto cuando los entrevistados tienen una experiencia considerable en la utilización y la compra de un producto. Si los directivos comprenden mejor a sus

compradores, y utilizan ese conocimiento para formular juicios de valor sobre la sensibilidad al precio de éstos (como se analizó en el Capítulo 4) el intento de medir la sensibilidad al precio puede resultar muy útil. Puede ofrecer a los directivos nueva información objetiva, que puede o bien aumentar su confianza en sus anteriores juicios de valor, o bien indicar que, tal vez, tengan que estudiar aún más el comportamiento de sus compradores.

La combinación de los juicios de valor de los directivos sobre el comportamiento de compra de los compradores con las estimaciones cuantitativas a partir de los datos, es fundamental para fijar precios con éxito. Los juicios de valor de los directivos sobre la sensibilidad al precio son necesariamente imprecisos, mientras que las estimaciones empíricas ofrecen cifras precisas que la dirección puede utilizar para realizar su planificación y sus estimaciones de beneficios. Sin embargo, el hecho de que las cifras sean precisas no significa necesariamente que sean reales. Las estimaciones cuantitativas de la sensibilidad al precio pueden estar muy alejadas de la verdadera sensibilidad al precio. La realidad sería una virtud a la hora de formular la estrategia de fijación de precios; la precisión es únicamente comodidad.

Ninguna técnica de estimación puede recoger toda la riqueza de los factores que afectan a la decisión de compra. De hecho, las mediciones de la sensibilidad al precio son precisas, justamente porque excluyen todos los factores que no se pueden medir fácilmente. Algunas técnicas de estimación permiten al investigador calcular un intervalo de fiabilidad en torno a una estimación precisa, en el que podemos tener cierto grado de certidumbre estadística de que se encuentre la verdadera estimación de la sensibilidad al precio. El intervalo suele ser mayor que el intervalo que un directivo bien informado podría fijar con la misma fiabilidad utilizando, simplemente, sus juicios de valor. Por desgracia, los investigadores no suelen (o no pueden) fijar este intervalo para indicar el grado de imprecisión de sus estimaciones. Cuando lo hacen, los directivos suelen ignorarlo. Por consiguiente, los directivos se engañan a sí mismos al pensar que una estimación de la sensibilidad al precio de los datos empíricos es real simplemente porque es precisa.

Por fortuna, el directivo no tiene que elegir entre sus juicios de valor y las estimaciones empíricas. Si ambas informaciones se cruzan eficazmente, se complementan, ya que una mejora a la otra.

Utilización de los juicios de valor para mejorar las mediciones

Cualquier estudio sobre la sensibilidad al precio debería partir de la recopilación de información sobre los compradores (quiénes son, por qué compran, y cómo toman sus decisiones de compra), puesto que se trata de los elementos esenciales para formular un juicio de valor. De entrada, esta información debería provenir de una investigación exploratoria, cualitativa, y con preguntas abiertas, que permita a los directivos descubrir hechos y formular impresiones distintas a las que han estado buscando de forma específica[28]. En los mercados industriales, esta investigación puede consistir en acompañar a los vendedores para observar el proceso de compra. Tras una venta, los directivos pueden hacer un seguimiento para preguntar cómo y por qué se ha tomado la decisión de compra. En muchos casos, los directivos pueden entrevistar a importantes clientes e in-

termediarios por teléfono, para averiguar cuáles son sus impresiones sobre la diversidad de precios y de cuestiones relativas al marketing[29]. En los mercados de consumo, esta investigación puede consistir en observar a los consumidores, analizando sus decisiones de compra en grupos de observación y en entrevistas en detalle, como ya se ha analizado. Las impresiones que se obtienen de esta observación informal se pueden confirmar a continuación con una investigación más formal a través de una encuesta realizada a un gran número de compradores.

Además, los directivos pueden saber mucho sobre sus compradores a partir de fuentes de datos secundarias. En los mercados industriales, el Censo de Fabricantes, la Encuesta del Poder Adquisitivo Industrial, y muchas otras fuentes gubernamentales y privadas[30], pueden decir a los vendedores en qué tipo de negocios participan sus compradores y la cuota de mercado total que representa cada uno, el tamaño medio de sus compras en las principales clases de productos, y sus tasas de crecimiento. En los mercados de consumo, existen multitud de encuestas de panel sobre los consumidores, que permiten a los directivos tener datos demográficos sobre sus compradores (rentas, tamaño familiar, nivel educativo, utilización de cupones), así como sobre los de sus competidores más cercanos. Otras empresas, como SRI International, desarrollan perfiles psicográficos completos de sus compradores, además de los datos demográficos, para adentrarse en las motivaciones psicológicas más profundas de realizar una compra. Estas fuentes son relativamente baratas, y permiten a los directivos tener datos para generar juicios de valor sobre la sensibilidad al precio.

Tras haberse formado juicios de valor sobre los compradores a partir de impresiones cualitativas obtenidas con la observación de los mismos, el directivo suele encontrar práctico y efectivo en términos de costes ampliar este conocimiento mediante una investigación original primaria que intente medir determinados aspectos del comportamiento del comprador, tales como la sensibilidad al precio. Este intento tiene muchas más posibilidades de generar resultados útiles, puesto que la dirección ya comprende la forma en que los compradores realizan sus decisiones de compra, y utiliza esa información para ayudar a estructurar un esfuerzo de medición. Existe una serie de modos de que los juicios de valor de los directivos guien el esfuerzo de medición.

1. Para la estimación de datos controlados experimentalmente, los juicios de valor deberían determinar el centro de atención de la investigación sobre determinados grupos demográficos objetivo, y ofrecer líneas directrices para generalizar los datos de esos grupos al conjunto de la población.

    - La dirección puede saber que el 80 por ciento de los compradores de su producto son mujeres empleadas a tiempo completo. Esta información es importante si el investigador quiere medir la sensibilidad al precio con una encuesta a domicilio o con un experimento en un centro comercial. En un día normal, entre las nueve de la mañana y las cinco la tarde, muy pocos sujetos experimentales que estén en su casa o en un centro comercial serán representativos de los compradores del producto. Para obtener una muestra representativa, el investigador puede tener que realizar una encuesta a domicilio por la tarde, o realizar el experimento únicamente durante la hora de comer en los lugares cercanos a

los centros de trabajo de muchas mujeres. El investigador también puede plantear una pregunta de selección ("¿trabaja usted a tiempo completo?").

- La dirección puede saber que los distintos grupos demográficos compran el producto en distintas cantidades, y se puede utilizar esa información para hacer una escala diferente con los resultados de la encuesta para los distintos sujetos de la muestra que refleje su impacto negativo sobre las ventas actuales del producto.

2. Para las estimaciones de datos históricos, la utilización en el análisis de los juicios de valor informados de los directivos es, incluso, más esencial, puesto que la ausencia de control experimental da lugar, invariablemente, a datos que están llenos de potenciales problemas estadísticos. Los juicios de valor de los directivos deben utilizarse para reducir el error aleatorio y resolver los problemas estadísticos.

   - El efecto de las variaciones de precios tiende a ser sobreestimado en los datos de compras históricos, debido a la cuantía de la variación de las ventas provocada por otros factores, que pueden no ser evidentes para el investigador, pero sí para los directivos que conozcan a sus compradores. Por ejemplo, un investigador que esté analizando los datos de ventas de muchos años de un producto congelado podría mejorar sustancialmente su estimación de la sensibilidad al precio si la dirección le indicara que muchos compradores adquieren el producto para cumplir el precepto religioso del Viernes Santo, un día festivo cristiano que cae en una fecha distinta cada año. Esa información sobre los motivos de compra de los consumidores podría permitir al investigador eliminar una cantidad sustancial de variación aleatoria de los datos que, de lo contrario, ofrecería una estimación sesgada de la sensibilidad al precio si no se diera dicha información.

   - El investigador que utiliza datos históricos también suele quedar confundido por el problema denominado *colinealidad*, que hace que distintas variables explicativas varíen juntas. Tal vez una empresa ofrezca un precio promocional al mismo tiempo que ofrece siempre a los minoristas un acuerdo comercial a cambio de una posición especial para su producto. Sin esta información adicional de la dirección, el investigador no podrá distinguir el efecto de la promoción en el precio del efecto del lugar especial que ocupa el producto. Sin embargo, si la dirección sabe que los compradores del producto son iguales a los de otro producto que, a veces, se vende en escaparates especiales sin una promoción en el precio, el investigador podría utilizar los datos de ventas de ese otro producto para resolver el problema de colinealidad del producto que está analizando. Alternativamente, si los directivos tienen confianza para realizar un juicio de valor sobre la eficacia de los escaparates especiales (que representan, por ejemplo, entre un tercio y la mitad de la variación total de las ventas), esa información puede ayudar al investigador a precisar la estimación del efecto del precio sobre las ventas[31].

3. Los juicios de valor de los directivos también deberían utilizarse para seleccionar la estructura adecuada de un experimento o encuesta, así como la especificación adecuada de la ecuación estadística para el análisis de los datos históricos.

- El directivo que ha estudiado a los compradores debería saber la duración del ciclo de compra (el tiempo entre cada compra) y el tiempo de almacenaje en el inventario; ambos datos determinarán la duración necesaria del experimento y el número de variables a incluir cuando se analizan los datos históricos. Si no se consigue definir adecuadamente el ciclo de compra, se podría provocar que el investigador cometa graves errores de cálculo sobre la sensibilidad al precio, al ignorar los efectos más a largo plazo de las variaciones de los precios.
- La dirección puede tener una gran experiencia en cuanto al hecho que que la publicidad afecta de forma distinta a los compradores cuando se centra en el precio que cuando se centra en otros atributos del producto. Si es así, el investigador debería separar estos tipos de publicidad en un experimento o en un análisis de datos históricos. El investigador también puede tratar la publicidad sobre precios como una variable que tiene un efecto que influye sobre el nivel de precios, y la publicidad que no trata del precio como una variable que tiene un efecto independiente.

4. Para la investigación mediante encuestas, los juicios de los directivos deberían guiar la preparación de las descripciones del producto, para garantizar que incluyan las variables relevantes para los compradores, y que los describan con las connotaciones adecuadas.
   - En una encuesta sobre automóviles, la dirección puede señalar que la cantidad de tiempo necesaria para acelerar de cero a 100 kilómetros por hora es un atributo importante a incluir cuando se describe un coche deportivo, pero no cuando se describe un coche familiar.
   - En una encuesta sobre radios, los directivos pueden señalar que la palabra "botón" en una descripción de la radio, tendrá una connotación muy diferente de la de la palabra "control", lo que podría influir sobre las percepciones de los compradores respecto a otros atributos, como la fiabilidad y la tecnología puntera.
   - El no utilizar este tipo de información directiva (o el hecho negativo de que los directivos no conozcan suficientemente bien a los compradores como para ofrecer esta información) es, sin duda, una de las razones por las que la investigación para medir la sensibilidad al precio suele ofrecer datos decepcionantes.

Cuando la medición incluye los juicios de valor de los directivos, es mucho más probable que ofrezca información útil; pero, incluso en este caso, nunca se deben aceptar los resultados sin analizarlos críticamente. La primera pregunta que hay que plantearse, tras cualquier investigación de marketing, es: "¿Por qué son como son los resultados?". La medición de la sensibilidad al precio no es el objetivo final, sino un catalizador para saber más sobre los compradores de nuestros productos. Si los resultados no son coherentes con las expectativas previas, habrá que intentar averiguar por qué pueden ser erróneos los juicios de valor previos. ¿De qué factores nos hemos podido olvidar y a qué factores hemos dado demasiada poca importancia, como para que se hayan formulado expectativas incorrectas sobre la sensibilidad al precio? También habrá que analizar cómo se han podido introducir sesgos en el proceso de medición. Tal vez la técnica de medición favorecia la atención de los clientes sobre el precio, o tal vez los sujetos de la muestra no eran repre-

sentativos de los compradores del producto. Independientemente del resultado de esta evaluación, uno puede aprender más sobre los compradores del producto y sobre los factores que determinan su sensibilidad al precio. Incluso cuando uno concluye que la técnica de medición ha sesgado los resultados, el sesgo revela nueva información (por ejemplo, que el bajo nivel de la sensibilidad al precio que esperaba la dirección se debe fundamentalmente a la poca atención que prestan los compradores al precio en un entorno de compra natural, o que un segmento de personas que no compra normalmente el producto de la empresa tiene una sensibilidad al precio distinta).

Utilización de técnicas basadas en Internet

Con el rápido crecimiento de Internet y del comercio electrónico, los investigadores del mercado y sus clientes están utilizando cada vez más este foro para recopilar datos sobre los clientes y los mercados. La investigación *online* suele ser mucho menos cara y mucho más rápida que los métodos tradicionales de investigación, ya que, por ejemplo, se evitan los costes de correo de los envíos, o los del personal que realiza las entrevistas por teléfono. Se tiende a obtener mejores tasas de respuesta, porque es un sistema menos entrometido, y resulta más cómodo hacer clic en un botón de "respuesta" de un correo electrónico. Sin embargo, la investigación *online* puede dar resultados sesgados debido al sesgo de la muestra: los que responden *online* no tienen por qué representar a la población objetivo. Las minorías, las familias de rentas bajas, los residentes de las áreas rurales y las personas de la tercera edad, por ejemplo, estarán probablemente menos representadas en las muestras *online*. No obstante, la investigación *online* puede resultar muy eficaz para identificar a grupos muy específicos o especializados. Por ejemplo, Esearch.com envía cuestionarios a muchos cibernautas para encontrar a los que tienen necesidades de servicios o productos específicos, y después hace un seguimiento de ese pequeño grupo de cibernautas para realizar una investigación en detalle. Eli Lilly, un cliente de Esearch.com, utilizó este proceso *online* para identificar a personas con extrañas enfermedades para las que la empresa estaba desarrollando tratamientos[32].

Selección de la técnica de medición adecuada

La elección de la técnica de medición no es arbitraria. Cada técnica es más adecuada que las demás bajo ciertas circunstancias. La información sobre un determinante de la sensibilidad al precio (el efecto del valor único) es más valiosa cuando la empresa está desarrollando nuevos productos o mejorando los viejos. El valor que otorgan los compradores a los atributos distintivos debería determinar los que se incluirán en el producto final. Evidentemente, puesto que no se pueden utilizar los datos históricos o los experimentos de compra para someter a prueba productos que no han sido desarrollados, habrá que acudir a la investigación sobre preferencias e intenciones, que sólo requiere las descripciones del producto o prototipos experimentales. Dada la falta de realismo de esta investigación, y el hecho de que suela predecir bastante mal la auténtica sensibilidad al precio, es normal que se sea escéptico sobre su valor para el proceso de desarrollo del producto. Las encuestas sobre preferencias e intenciones ofrecen malas predicciones sobre la verdadera sensibilidad al precio, en parte porque no consiguen recoger algunos de los factores importantes del entorno real de compra, como la concienciación sobre el precio y el

conocimiento de las alternativas. Sin embargo, en el momento en el que se está desarrollando el producto, se trata de factores que preocupan a la dirección. El desarrollo del producto centra los esfuerzos en mejorar el efecto del valor único. Incluso cuando la encuesta mide con precisión únicamente el efecto de los atributos del producto sobre la sensibilidad al precio, resulta una herramienta útil para el desarrollo del producto, aunque puede ser inadecuada para fijar precios reales posteriormente.

Cuando ya se ha desarrollado el producto, la dirección quisiera tener una medida que abarca el máximo número de determinantes posibles de la sensibilidad al precio. Los experimentos en las tiendas, o los sofisticados experimentos en laboratorio, son, sin duda, la primera elección para los productos de bajos costes que se adquieren con frecuencia. Con unas pocas excepciones, estos productos son adquiridos por clientes que no son conscientes de su precio y que prestan poca atención a la decisión de compra. Por tanto, las encuestas que estiman la sensibilidad al precio de estos productos prestan mucha más atención al precio en la decisión de compra que la que se presta de forma natural, distorsionando así las estimaciones. Sin embargo, el coste de los experimentos en las tiendas los hacen impracticables para realizar pruebas a gran escala. En ese caso, lo mejor que puede hacer la dirección es realizar unos pocos experimentos en tiendas junto con encuestas de compras simuladas. Si el sesgo de estas últimas es estable, la encuesta se puede utilizar para proseguir la investigación, ajustándose los resultados en función del sesgo.

Cuando el producto totalmente desarrollado es un bien duradero de coste elevado, como un televisor o una fotocopiadora, el experimento en las tiendas suele ser impracticable. Puede resultar práctico realizar un experimento de compra en laboratorio, puesto que el control experimental permite realizar inferencias a partir de menores compras, pero seguirá siendo demasiado caro para muchos productos. Por fortuna, los productos de valor elevado también son productos en los que los compradores prestan una gran atención al precio. De hecho, puede que piensen detenidamente en todas las cuestiones relativas a la compra, porque implica un gasto importante. Por tanto, un simple experimento de laboratorio, o una simple encuesta de compras simuladas, puede ofrecer resultados razonablemente precisos para predecir la sensibilidad al precio de este tipo de productos. Incluso una encuesta de compra-respuesta puede resultar útil para identificar un intervalo de precios que el comprador potencial considere aceptable para esos productos, aunque las estimaciones exactas de las ventas a los diversos precios no deben considerarse muy fiables.

Cuando el producto lleva un tiempo en el mercado, se empieza a disponer de datos históricos. Estos datos son más útiles cuando los directivos están dispuestos a poner en práctica decisiones de marketing de forma que se aumente el valor de los datos de venta resultantes. Por ejemplo, los datos de ventas son más útiles si las variaciones de los precios están acompañadas a veces de un cambio en la publicidad y otras veces no, lo que permite a los investigadores del marketing aislar los efectos independientes. También resulta extremadamente útil para ajustar los datos históricos, disponer de un archivo con los acontecimientos que pueden generar distorsiones en los datos de ventas reales (por ejemplo, una huelga de los transportistas del competidor puede provocar que se agoten las existencias del producto del competidor y aumenten nuestras ventas). Además, cuando los directivos hablan con los compradores y los observan, deben recordar siempre una

serie de preguntas que ayudarán al que realiza la investigación de datos históricos: "¿Cuál es la longitud del ciclo de compra?". "¿Hasta qué punto se compran unidades adicionales para almacenarlas cuando se espera que el precio aumente en el futuro?". Incluso si los datos históricos incluyen tantas variaciones aleatorias que no se pueden extraer conclusiones fiables de los mismos, siguen pudiendo apuntar hacia posibles relaciones entre el precio y las ventas (u otras variables del marketing), que vale la pena analizar con otra técnica de investigación.

Resumen

Las estimaciones cuantitativas de la sensibilidad al precio no constituyen un atajo para conocer a los compradores de un producto (quiénes son, cómo compran, y por qué toman sus decisiones de compra). Las estimaciones cuantitativas constituyen una fuente importante de información objetiva que puede complementar las observaciones más subjetivas que suelen dominar los juicios de valor de los directivos sobre la sensibilidad al precio. Como tal complemento, pueden mejorar sustancialmente la precisión de esos juicios y la eficacia de la fijación de precios de una empresa.

Las técnicas de medición difieren en cuanto a las variables que miden y las condiciones de la medición. La variable medida puede ser bien las compras reales, bien las preferencias e intenciones. Puesto que el objetivo último de la investigación es predecir las compras reales de los clientes, la investigación que parte de los datos de compras reales suele ser más fiable que la investigación de las preferencias e intenciones. Por desgracia, la recopilación y el análisis de los datos reales de compras cuestan más, exigen mucho más tiempo, y son totalmente imposibles para los productos que no están totalmente desarrollados y preparados para ser vendidos. Por consiguiente, la mayor parte de la investigación sobre la sensibilidad al precio infiere el comportamiento de compra a partir de las respuestas de los clientes potenciales a preguntas sobre sus preferencias e intenciones.

Los tipos de estudios de investigación sobre la fijación de precios van desde los que carecen totalmente de control a aquéllos en los que el experimentador controla casi totalmente los productos alternativos, sus precios, y la información que reciben los compradores. Aunque las técnicas de investigación que permiten disponer de un elevado grado de control experimental son más caras que la investigación sin control, el coste añadido suele valer la pena. Los datos no controlados sobre las compras reales adolecen de demasiadas pocas variaciones de los precios, y de demasiados cambios que se producen simultáneamente. Los datos no controlados sobre las preferencias e intenciones están sesgados por la desconfianza en la sinceridad de las respuestas de la gente, y por su incapacidad de recordar los precios competidores. Por el contrario, los experimentos controlados en tiendas, así como los sofisticados experimentos de compras en laboratorio, suelen predecir bastante bien la sensibilidad al precio real. Incluso los experimentos que utilizan las preferencias e intenciones parecen ofrecer cierto grado de fiabilidad cuando están muy controlados. En concreto, el análisis conjunto está siendo muy útil a la hora de predecir, al menos, la parte de la sensibilidad al precio determinada por el efecto del valor único.

La técnica adecuada para estimar cuantitativamente la sensibilidad al precio depende de la etapa de desarrollo en la que está el producto. Cuando el producto es todavía un concepto o un prototipo, la investigación que mide las preferencias o intenciones es la única opción. El análisis conjunto resulta especialmente útil en esta etapa, porque puede identificar el valor de los atributos particulares del producto, lo que ayuda así a decidir qué combinación de atributos permitirá a la empresa fijar el precio del producto de la forma más rentable posible. Cuando el producto ya está disponible para ser vendido en el mercado, los experimentos de compras en tiendas o en laboratorio son más adecuados, porque simulan con más realismo el entorno de compra real. Cuando el producto lleva tiempo en el mercado, los datos de compras reales pueden constituir una fuente barata de estimaciones, siempre que la dirección haga un control frecuente de las ventas y diferencie los cambios de precios de las variaciones de otras variables del marketing. Incluso aunque no se puedan obtener respuestas concluyentes de los datos de compras reales, sí que se pueden sugerir relaciones que pueden medirse con más fiabilidad utilizando otras técnicas.

Independientemente de la técnica utilizada para medir la sensibilidad al precio, es importante que los directivos no permitan que la estimación se convierta en un sustituto de los juicios de valor de la dirección. La baja precisión de muchas estimaciones cuantitativas hace que sea muy arriesgado confiar ciegamente en ellas. Siempre hay que comparar las estimaciones con las propias expectativas de los directivos, en función de su conocimiento más genérico de los compradores y de sus motivaciones de compra. Cuando existen contradicciones, el directivo debería revisar tanto la técnica de medición como la validez de su conocimiento de los compradores. La calidad de las estimaciones numéricas depende en gran medida de la calidad de los juicios de valor de los directivos que guían el proceso de estimación. Los directivos que conocen a sus clientes pueden lograr estimaciones sustancialmente mejores de la sensibilidad al precio cuando aplican sus conocimientos (1) para seleccionar la muestra de clientes que represente con precisión el mercado del producto, (2) para identificar y explicar cambios exógenos de las ventas que puedan camuflar un efecto, (3) para ofrecer información que permita distinguir los efectos de los precios de los de otras variables que tienden a cambiar simultáneamente con los precios, (4) para identificar una ecuación o una estructura experimental adecuada, y (5) para describir adecuadamente el producto en una encuesta.

Notas

[1] A. C. Neilsen realiza una auditoría quincenal de productos en tiendas minoristas, y en los inventarios de los minoristas, para muchos tipos de productos de compras frecuentes, incluyendo alimentos, productos para el hogar, productos de cuidado sanitario, tabaco, productos fotográficos, instrumentos para escribir, pequeños electrodomésticos, y algunos productos de automoción. La auditoría de Neilsen parte de una muestra probabilística de todos los tipos de tiendas en los que pueden venderse estos productos.

[2] La utilización de los estadísticos bayesianos permite al investigador cuantificar las creencias previas del directivo, y volver a estimar las ecuaciones utilizando dichas creencias. Por desgracia, tal matrimonio formal entre creencias previas y datos resulta complicado, y exige una habilidad especial por parte de los

investigadores, que deben tener una buena formación en estadística. Para la explicación más clara de la aplicación práctica de las técnicas bayesianas, véase Edward E. Leamer, *Specification Searches: Adhoc Inferences with Nonexperimental Data* (Wiley, New York, 1978).

[3] De hecho, el investigador sólo observa el precio que el cliente afirma haber pagado. Existe cierto riesgo de que se den informaciones erróneas, que debilitan los datos pero no introducen sesgos. Por fortuna, este problema está siendo resuelto por las tecnologías, que evitan a los clientes la tarea de informar.

[4] Véase Ronald E. Frank y William Massy, "Market Segmentation and the Effectiveness of a Brand's Dealing Policies", *Journal of Business,* 38 (abril, 1965), págs. 186-200; Terry Elrod y Russell S. Winer, "An Empirical Evaluation of Aggregation Approaches for Developing Market *Segments", Journal of Marketing,* 46(Otoño, 1982), págs. 65-74.

[5] Las empresas son: Information Resources Inc. (sede en Chicago), y Burke Marketing Research (sede en Cincinnati, Ohio).

[6] El creciente uso de datos de escáneres, tanto en la investigación académica como en la aplicada, se debe a la amplia disponibilidad de esta información. Sin embargo, el investigador debe ser consciente de que la investigación sigue apuntando a la falta de realismo de algunos de los datos disponibles. Un excelente estudio sobre este tema es "UPC Scanner Pricing Systems: Are They Accurate?", de Ronald C. Goodstein, *Journal of Marketing,* abril, 1994.

[7] Véase K. Wisniewski y R. C. Blattberg, "Response Function Estimation Using UPC Scanner Data", *Advances and Practices of Marketing Science,* 1983, ed. F. Zufryden, págs. 300-311; Kenneth Wisniewski, "Analytical Approaches to Demand Estimation", *1983 Proceedings of the Business and Economic Statistics Section, American Statistical Association* (ASA, Toronto, 1983), págs. 13-22; y David R. Bell, Joengwen Chiang, y V. Padmanabhan, "The Decomposition of Promotional Response: An Empirical Generalization", *Marketing Science,* 18,4,1999, págs. 504-526.

[8] Para una breve introducción al análisis de regresiones, véase Thomas C. Kinnear y James R. Taylor, *Marketing Research: An Applied Approach,* 4ª ed. (McGraw-Hill, New York, 1991), págs. 626-628; o Mark L. Bereson y David M. Levine, *Basic Business Statistics: Concepts and Application* (Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1992), Capítulo 16.

[9] En la práctica, por supuesto, siempre existen algunos factores externos que afectarán sólo a las ventas de una tienda, minando la eficacia del control. Por ejemplo, la tienda de control puede quedarse sin existencias de una marca competidora. Se puede reducir el efecto distorsionador de estos factores aumentando el número de tiendas, tanto experimentales como de control, pero con el correspondiente aumento de los costes.

[10] Para las líneas directrices para realizar el diseño correcto de un experimento de campo o de laboratorio, véase Thomas Cook y Donald T. Campbell, "The Design and Conduct of Quasi-Experimental and True Experiments in Field Settings", en *Handbook of Industrial and Organizational Psychology,* ed. Marvin Dunnette (Rand McNally, Chicago, 1976), págs. 223-235.

[11] William Applebaum y Richard Spears, "Controlled Experimentation in Marketing Research", *Journal of Marketing,* 14 (enero, 1950), págs. 505-517; Edward Hawkins, "Methods of Estimating Demand", *Journal of Marketing,* 21 (abril, 1957), págs. 430-434; William D. Barclay, "Factorial Design in a Pricing Experiment", *Journal of Marketing Research,* 6 (noviembre, 1969), págs. 427-429; Sidney Bennet y I. B. Wilkinson, "Price-Quantity Relationship and Price Elasticity Under In-Store Experimentation", *Journal of Business Research,* 2 (enero, 1974), págs. 27-38; Gerald Eskin, "A Case for Test Marketing Experiments", *Journal of Advertising Research,* 15 (abril, 1975), págs. 27-33; Gerald Eskin y Penny Barron, "Effect of Price and Advertising in Test Market Experiments", *Journal of Marketing Research,* 14 (noviembre, 1977), págs. 499-508.

[12] Barclay, "Factorial Design in a Pricing Experiment", pág. 428.

[13] Paul Solman y Thomas Friedman, *Life and Death in the Corporate Battlefield* (Simon and Schuster, New York, 1982), pág. 24.

[14] Cada empresa desarrolla sus propios factores de ajuste, que suelen ser secretos comerciales muy bien guardados.

[15] Se pueden encontrar diversos análisis sobre el creciente uso y aplicación de pruebas de mercados en laboratorios (denominadas *Simulated Test Marketing* por sus autores) en Kevin J. Clancy y Robert S. Shulman, "Simulated Test Marketing: A New Technology for Solving an Old Problem", en *A.NA./The Advertiser;* Otoño, 1995, págs. 28-33; y también en Kevin J. Clancy y Robert S. Shulman, "Test for Success: How Simulated Test Marketing Can Dramatically Improve the Forecasting of a New Product's Sales", en *Sales and Marketing Management,* octubre, 1995, págs. 111-114.

[16] Se podría argumentar que las encuestas de compra-respuesta deberían incluirse dentro de los estudios experimentales controlados, puesto que el investigador ejerce un control sobre el precio que se utiliza. La observación es correcta. La razón por la que se incluye en las preguntas directas es precisamente porque el investigador introduce cierto grado de control. Aun así, el grado de control que puede ejercer el investigador en estos estudios es muy pequeño. No se intenta controlar la percepción de los entrevistados sobre los precios de la competencia, la exposición a la promoción, o las variables demográficas.

[17] Henry Assael, *Consumer Behavior and Marketing Action,* 2ª ed. (Boston, Massachusetts, Kent Publishing, 1983).

[18] Para un buen análisis de la aplicación y las diferencias entre grupos de observación y entrevistas en detalle como técnicas de recopilación de datos sin control/sin estructura, véase Thomas C. Kinnear y James R. Taylor, *Marketing Research: An Applied Approach,* 4ª ed., (McGraw Hill, Inc., New York, 1991).

[19] Abbie Griffin y John R. Hauser, "The Voice of the Customer", *Marketing Science,* 12,1, Invierno, 1993, págs. 1-27.

[20] F. James, C. Anderson y James A. Narus, "Business Marketing: Understand What Customers Value", *Harvard Business Review,* noviembre-diciembre, 1998, págs. 53-65.

[21] Para un excelente análisis del tipo de determinantes del valor y de la forma de revelarlos tanto en la investigación sobre mercados de consumo como sobre mercados de empresa a empresa, véase Ian C. MacMillan y Rita Gunther McGrath, "Discovering New Points of Differentiation", *Harvard Business Review,* julio-agosto, 1997, págs. 133-145.

[22] D. Frank Jones, "A Survey Technique to Measure Demand Under Various Pricing Strategies", *Journal of Marketing,* 39 (julio, 1975), págs. 75-77.

[23] John R. Nevin, "Laboratory Experiments for Estimating Consumer Demand", *Journal of Marketing Research,* 11 (agosto, 1974), págs. 261-268.

[24] El primer artículo en la literatura sobre el marketing que trató el análisis de elecciones fue el de Paul E. Green y Vithala R. Rao, "Conjoint Measurement for Quantifying Judgemental Data", *Journal of Marketing Research,* 8 (agosto, 1971), págs. 355-363. Para una discusión de las aplicaciones concretas a la fijación de precios, véase Patrick J. Robinson, "Applications of Conjoint Analysis to Pricing Problems", en *Market Measurement and Analysis,* ed. David B. Montgomery y Dick R. Wittink (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1980), págs. 183-205.

[25] Los siguientes artículos describen los procedimientos de manipulación de los datos para realizar un análisis de conjuntos: J B. Kruskal, "Analysis of Factorial Experiments by Estimating Monotone Transformations of the Data", *Journal of the Royal Statistical Society,* Series B (1965), págs. 251-263; Dove Peckelman y Subrata Sen, "Regression Versus Interpolation in Additive Conjoint Measurement" (ACR, 1976), págs. 29-34; Philip Cattin y Dick Wittink, "Further Beyond Conjoint Measurement: Toward Comparison of Methods", 1976 Association for Consumer Research Proceedings (ARC, 1976), págs. 41-45.

[26] Franklin Acito, "An Investigation of Some Data Collection Issues in Conjoint Measurement", en 1977 Proceedings American Marketing Association, ed B. A. Greenberg y D. N. Bellenger (Chicago: AMA, 1977), págs. 82-85; James McCullough y Roger Best, "Conjoint Measurement: Temporal Stability and Structural Reliability", *Journal of Marketing Research,* 16 (febrero, 1979), págs. 26-31; Madhav N. Segal, "Reliability of Conjoint Analysis: Contrasting Data Collection Procedure", *Journal of Marketing Research,* 19 (febrero, 1982), págs. 139-143.

[27] McCullough y Best, "Conjoint Measurement", págs. 26-31.

[28] Bobby J. Calder, "Focus Groups and the Nature of Qualitative Marketing Research", *Journal of Marketing Research,* 14 (agosto, 1977), págs. 353-364.

[29] Johnny K. Johansson y Ikujiro Nonaka, "Marketing Research the Japanese Way", *Harvard Business Review* (mayo/junio, 1987).

[30] El Censo de Fabricantes es una publicación del Departamento de Comercio estadounidense. Para otras fuentes federales, véase la publicación del Departamento de Comercio titulada *A Guide to Federal Data Sources on Manufacturing.* La Encuesta de Poder Adquisitivo Industrial es publicada anualmente como un número de la revista *Sales and Marketing Management.* Otras fuentes útiles de información sobre variables demográficas y motivaciones de las empresas compradoras se pueden obtener en las asociaciones patronales de empresas (por ejemplo, Rubber Manufacturers Association, National Machine Tool Builders Association) y en empresas de investigación y directorios industriales privados, (por ejempolo, Predicasts, Inc., Dun & Bradstreet, Standard & Poors).

[31] Para el lector con formación en estadística clásica, las sugerencias para ajustar datos con juicios de valor de los directivos pueden parecer poco científicas, pero es importante recordar que el objetivo de las mediciones cuantitativas de la sensibilidad al precio consiste en obtener estimaciones útiles, y no en probar de forma objetiva la teoría. Si los directivos tienen opiniones a la luz de las cuales los registros históricos de ventas pueden ofrecer mejores estimaciones, sería un desperdicio ignorar esas opiniones porque no sean objetivas. Véase Edward E. Leamer, "Let's Take the Con Out of Econometrics", *American Economic Review,* 73 (marzo, 1983), págs. 31-43.

[32] "Survey Your Customers-Electronically", de *Harvard Management Update,* abril, 2000, pág. 34, Harvard College, Cambridge, MA.

CAPÍTULO

14

Ética y ley

Comprensión de las restricciones a la fijación de precios

Cuando se toman decisiones para fijar los precios, el estratega de éxito debe tener en cuenta no sólo lo que es rentable, sino lo que va a ser percibido como ético y legal. Por desgracia, no siempre se dispone de buenos consejos sobre estas dos cuestiones. Los abogados que no están especializados en la legislación antimonopolio tienden a ser demasiado conservadores, desaconsejando actividades que sólo son ilegales en ocasiones, o que podrían provocar una investigación. De hecho, los cambios benignos de las políticas cuestionables de fijación de precios suelen ser necesarios para que sean tanto rentables como defendibles. Por otra parte, los directores de ventas y de productos, ansiosos por conseguir sus objetivos trimestrales, no tendrán en cuenta estas restricciones en absoluto, lo que dará lugar a costosas sentencias si sus empresas son sometidas a juicio por los tribunales o la opinión pública. Este capítulo pretende aumentar la concienciación sobre estas cuestiones, y darle suficiente información para cuestionar los consejos que recibe.

Restricciones éticas a la fijación de precios

"Tal vez no haya ninguna otra área de la actividad directiva más difícil de describir con precisión, valorar con justicia, y prescribir de forma realista en términos de moralidad, que el dominio de los precios"[2]. Esta cita frecuente refleja la excepcional divergencia de las opiniones éticas sobre la fijación de precios. Incluso entre los autores más defensores de la necesidad de obtener beneficios, algunos consideran que no resulta ético cobrar precios distintos a no ser que reflejen diferencias en costes, mientras que otros consideran que la fijación de precios no es ética a no ser que los precios sean "iguales o proporcionales al beneficio recibido"[3]. Por consiguiente, hay menos escrito sobre la ética de la fijación de precios que sobre las demás cuestiones del marketing, y lo que está escrito tiende

---

Este capítulo ha sido redactado junto con Eugene F. Zelek, Jr., un socio del Antitrust and Marketing Law Group of Freeborn & Peters[1], un bufete de abogados de Chicago.

a centrarse en las cuestiones fáciles, como el fraude y la coordinación de precios[4]. Las cuestiones más difíciles hacen referencia a las estrategias y tácticas para obtener beneficios.

Este libro pretende ayudar a los directivos a capturar, en los beneficios que obtienen, más del valor creado por los productos y servicios que venden. En muchas culturas, y entre muchos de los que promulgan los principios éticos, esta meta es moralmente reprochable. Aunque esta opinión fue defendida antaño por la mayoría, su popularidad ha ido perdiendo terreno durante los tres últimos siglos, debido al éxito del capitalismo y al fracaso del colectivismo para conseguir mejorar el bienestar material. Aun así, mucha gente, incluyendo a muchos docentes y profesionales de los negocios, cree que existen restricciones éticas legítimas para maximizar los beneficios mediante la fijación de precios.

Es importante clarificar nuestra comprensión, y la de los clientes, de estos estándares, para evitar que surjan situaciones ambiguas. La topología de las restricciones éticas a la fijación de precios, ilustrada en el Cuadro 14-1, resulta un buen punto de partida. Los lectores deben decidir donde trazan la frontera respecto a las restricciones éticas (para ellos mismos y sus industrias), y deben también saber cuáles son las opiniones sobre estas decisiones de otras personas (familia, vecinos, grupos sociales).

La mayoría de la gente rechazaría la idea de que no hubieran restricciones éticas, de forma que el vendedor pudiera dictar los precios y condiciones, y obligar al comprador a aceptarlas aunque no quisiera. La venta de "protección" por parte del crimen organizado es condenada universalmente. La práctica de obligar a los empleados, en una ciudad en la que sólo hay una empresa, a comprar en la "tienda de la empresa", también es condena-

CUADRO 14-1

¿Cuándo es ético el precio?

	Restricciones éticas	
Nivel	***El intercambio es ético cuando***	***Implicación/proscripción***
1	El precio se paga de forma voluntaria;	"Que el consumidor sea consciente."
2	... y parte de la misma información;	No se produce la venta sin una revelación total de la información (defectos de un vehículo de ocasión, riesgo de fumar).
3	... y no explota las "necesidades esenciales" de los compradores;	Que no haya beneficios "excesivos" sobre bienes "esenciales", como los medicamentos que pueden salvar vidas.
4	... y está justificado por los costes;	No se pueden fijar precios por segmentos en función del valor. No puede haber beneficios excesivos debido a una falta de productos, incluso de productos que no sean esenciales.
5	... y ofrece un acceso igualitario a los bienes, independientemente de la capacidad de cubrir los costes.	No hay intercambio para obtener ganancias personales. Se da en la medida de lo posible y se recibe lo que se necesita.

da casi universalmente. Incluso cuando el propio gobierno es el vendedor que obliga a la gente a comprar bienes y servicios a un precio (tipo impositivo) que establece el propio gobierno, la gente suele condenar la transacción, a no ser que sienta que tiene el poder de influir sobre las condiciones. Este nivel de restricciones éticas también fue utilizado para condenar los "trusts", que, antes de las leyes antimonopolio, utilizaban, a veces, tácticas reprochables para expulsar del mercado a los competidores con precios inferiores. Al negar a los clientes la disponibilidad de productos alternativos, se puede afirmar que los trusts les obligan a los a comprar sus propios productos.

El nivel ético 1, incluido en todas las economías de mercados competitivos que funcionan correctamente, exige que todas las transacciones sean voluntarias. En las primeras economías capitalistas, y en algunas de las más dinámicas de hoy en día (por ejemplo la de Hong Kong), se acepta cualquier transacción que cumpla este criterio. El principio legal de *caveat emptor* ("que el comprador sea consciente"), caracterizó casi todas las transacciones económicas de Estados Unidos antes del siglo XX. En un mercado de este tipo, la gente espera hacer compras de las que se arrepiente (por ejemplo, relojes de marca muy caros que resultan ser imitaciones y copias baratas, y acciones de empresas sobrevaloradas). Por otra parte, sin los elevados costes legales de cumplir los requisitos de licencias, marcas, y revelación de información, abundan las nuevas oportunidades de negocio incluso para los más pobres, lo que hace que el desempleo sea casi inexistente.

El nivel ético 2 impone una norma más restrictiva, que condena incluso las transacciones voluntarias de aquéllos que se benefician de una información desigual sobre el intercambio. La venta de un vehículo de ocasión sin comunicar un defecto conocido, el ocultar un riesgo conocido derivado del uso de un producto, o la información errónea sobre las ventajas que ofrece un producto, son los principales ejemplos de transacciones que serían condenadas por este criterio ético. Así, muchos condenarían la venta de tierras en Florida a precios desorbitados a compradores que son de fuera del Estado y que desconocen el nivel de precios, o la venta de décimos de lotería a los pobres, puesto que el vendedor puede razonablemente esperar que estos compradores potenciales ignoren o sean incapaces de procesar la información necesaria para tomar una decisión informada. Puesto que los vendedores saben más sobre las características y ventajas de los productos que la mayoría de los compradores, pueden tener una obligación ética de informar sobre todo lo que saben de forma precisa[5].

El nivel ético 3 impone un criterio aún más rígido: que los vendedores no obtengan más que un beneficio "justo" de las ventas de bienes "necesarios" para los que los compradores sólo tienen alternativas limitadas. Este principio se suele enunciar de la siguiente manera: "Nadie debería obtener beneficios de los males ajenos". Así, incluso las sociedades nominalmente capitalistas imponen, a veces, controles sobre los alquileres de la vivienda, y controles de precios sobre los costes de los medicamentos y los honorarios de los médicos. Incluso cuando este nivel de restricción ética no está codificado en la ley, la gente que lo defiende condena a aquéllos que elevan los precios del hielo durante un corte de la electricidad, o el precio de la madera tras un huracán, cuando la demanda de estos productos se dispara.

El nivel ético 4 amplía los criterios del nivel ético 3 a todos los productos, incluso los que tienen otras muchas alternativas, y no son considerados generalmente como bienes

de primera necesidad. El beneficio sólo está justificado desde el punto de vista moral cuando supone un mínimo necesario que suponga que las empresas y los individuos toman las decisiones en función de los intereses de los "más desfavorecidos" de la sociedad[6]. El beneficio está justificado éticamente sólo como el precio que la sociedad debe pagar para inducir a los proveedores del capital y de las habilidades a mejorar el bienestar de los menos afortunados. Los beneficios derivados de la explotación de habilidades únicas, de grandes ideas, o de una eficiencia excepcional (denominados "rentas económicas"), son sospechosos moralmente en este escenario, a no ser que se pueda demostrar que todo el mundo, o al menos los más necesitados, se benefician de permitir que estos beneficios sean obtenidos, como es el caso de las empresas con elevados beneficios que, no obstante, ofrecen precios inferiores y mejores condiciones laborales que sus competidores. Los beneficios derivados de la especulación (comprar barato y vender caro) son igualmente condenables, al igual que la fijación de precios por segmentos (el cobro a los clientes de diferentes precios para capturar los distintos niveles de valor), a no ser que esos precios reflejen, de hecho, diferencias en los costes.

El nivel ético 5, la restricción más extrema, no es compatible con los mercados. En algunas sociedades "primitivas", todo el mundo está obligado a compartir la buena fortuna con aquéllos de la tribu que son menos afortunados. "De cada uno según su capacidad, a cada uno según su necesidad", es la premisa ética defendida en las sociedades marxistas, e incluso por algunos filósofos morales respetados. Sin embargo, los que han intentado ponerla en práctica, han tenido que rectificar, dada la brutalidad necesaria para obligar a los humanos, esencialmente egoístas, "a dar en función de su capacidad" sin recompensa alguna. Sin embargo, en las familias y en las sociedades pequeñas, este principio ético puede funcionar. En las organizaciones sociales y religiosas, los miembros suelen trabajar juntos a favor de sus intereses comunes, y comparten los resultados. Incluso en las empresas se establecen asociaciones para compartir, dentro de unos límites definidos, la buena o mala fortuna de cada uno.

Para cada nivel de restricción ética sobre los intercambios económicos, es necesario determinar las pérdidas y ganancias, tanto para los individuos como para las sociedades, que derivan de dichas restricciones. ¿Qué efectos tiene cada nivel de restricción ética sobre el bienestar material y social de aquéllos que lo defienden como norma? ¿Hay que aplicar las mismas normas a los distintos contextos? Por ejemplo, ¿es aplicable un patrón distinto para los mercados de empresas que para los mercados de consumo? ¿Hay que cambiar el patrón ético cuando se vende en un país extranjero donde los competidores locales tienen, por lo general, un patrón ético superior o inferior al nuestro? Al determinar las normas que aplican los amigos, los socios empresariales, y los representantes políticos, los directivos deben preguntarse si sus normas personales son las mismas en los negocios que en su conducta personal. Por ejemplo, ¿condenarían a una empresa petrolífera por obtener beneficios excesivos a resultas de un mayor precio del crudo, a pesar de que ellos mismos se benefician de la venta de una vivienda cuyo precio se ha apreciado sustancialmente en un mercado inmobiliario expansivo? Si es así, ¿son unos hipócritas, o existe alguna justificación para que los individuos y las empresas tengan patrones éticos distintos?

Aunque nosotros, los autores de este libro, tenemos, sin duda, nuestras propias opiniones sobre qué niveles éticos son prácticos y deseables para hacer tratos con otras per-

sonas, y aplicaríamos normas distintas en distintos contextos, creemos que ni nosotros, ni la mayoría de las personas que afirman ser expertas en ética empresarial, estamos cualificados para tomar decisiones en nombre de otros. Cada individuo debe tomar sus propias decisiones, y asumir las consecuencias sociales y personales.

Independientemente de las creencias éticas personales sobre la fijación de precios, sería absurdo ignorar las restricciones legales sobre este tema. La ley antimonopolio de Estados Unidos ha sido desarrollada a lo largo de los años para reflejar, tanto la valoración moral de los ciudadanos sobre las acciones de las empresas, como los intentos de las mismas para que se aprueben leyes que las protejan de los competidores más eficientes o agresivos. Como ilustra el resumen al final, el significado de la ley ha cambiado a lo largo del tiempo, a medida que los tribunales reaccionaban ante el cambio de actitudes de la sociedad y aparecían jueces con distintas opiniones políticas.

El marco legal para la fijación de precios

Cuando se toman decisiones sobre precios, el estratega debe tener en cuenta no sólo la rentabilidad, sino también la legalidad. Desde finales del siglo XIX, Estados Unidos tiene un compromiso para mantener la competencia mediante precios, habiendo aprobado y aplicado políticas antimonopolio. Los estatutos, las normativas y las líneas directrices, así como las innumerables sentencias judiciales, han definido lo que constituye un comportamiento de fijación de precios que elimina la competencia, así como las reglas que aplican los gobiernos y los agentes privados para perseguir a aquéllos que tienen semejante comportamiento.

Durante más de cien años, la legislación antimonopolio estadounidense ha reaccionado ante un mercado complejo y dinámico con complejidad y dinamismo, lo que ha dado lugar a políticas que siempre son miradas con lupa y cuestionadas, y que a veces se amplían y revisan. La tendencia general en Estados Unidos durante las últimas décadas ha consistido en alejarse de los juicios del comportamiento en función de los supuestos económicos para centrarse en los efectos económicos demostrables, lo que ha fomentado un elevado grado de libertad para fijar los precios en la actualidad. Por supuesto, un compañero necesario de las políticas que evolucionan, así como del retraso temporal necesario para que la ley se actualice respecto al mercado, es la ambigüedad. A cambio de cierta incertidumbre, hay más margen para que las empresas resuelvan creativamente tanto los nuevos como los viejos retos.

Este capítulo analiza los aspectos clave de la legislación sobre la fijación de precios, centrándose fundamentalmente en la aplicación general en el ámbito federal[7]. Debido al largo historial de la legislación estadounidense respecto a la fijación de precios, ha servido como modelo para otras partes del mundo, incluyendo a la Unión Europea (UE) y a Japón. Por ejemplo, la legislación antimonopolio de la UE ha prohibido tradicionalmente las restricciones territoriales sobre los intermediarios que interfieren con el comercio interfronterizo, pero en el año 2000 entró en vigor un puerto franco[8], que, parecido al cambio del planteamiento estadounidense que se produjo más de veinte años antes, reconoce el interés legitimo de un proveedor para controlar cómo se vuelven a vender sus productos en determinadas circunstancias.

En Estados Unidos, la legislación antimonopolio es aplicada tanto por el Gobierno como por los agentes privados. El Departamento de Justicia tiene la potestad de emprender acciones civiles y penales, aunque las primeras se reservan fundamentalmente para la fijación conjunta de precios y para las actividades de los cárteles[9]. Al mismo tiempo, la Comisión de Comercio Federal (Federal Trade Commission; FTC) puede emprender acciones civiles[10], al igual que los agentes privados. A menudo, los demandantes civiles buscan sanciones para detener determinadas conductas y, en el caso de los agentes privados, pueden incluso reclamar una indemnización de hasta tres veces el daño económico percibido –algo conocido como "triple daño" (treble damages)–, así como los honorarios legales y las costas judiciales[11]. Aunque el volumen de demandas judiciales privadas es muy pequeño en comparación con el del Gobierno, las demandas privadas suelen sumarse a los importantes casos gubernamentales.

Fijación conjunta de precios o fomento de un precio

En un esfuerzo por reducir o evitar los riesgos del mercado, los empresarios llevan mucho tiempo interesados en fijar precios en colaboración con los competidores, o en dictar o influir sobre los precios que cobran los intermediarios de la cadena de valor, como los distribuidores, los concesionarios y las tiendas minoristas. A lo largo de los años, la legislación estadounidense ha adoptado un planteamiento poco riguroso sobre este comportamiento. Al mismo tiempo, actualmente es evidente que existe cierta flexibilidad respecto a lo que pueden hacer los competidores (que en conjunto afecta a los precios del mercado), pero los mayores cambios se están produciendo en los canales de distribución, donde la fijación conjunta de precios es legal si se hace correctamente.

Existen dos tipos de fijación conjunta de precios: horizontal y vertical. En el primer caso, los competidores acuerdan los precios que van a cobrar, o las condiciones clave de la venta que afectan al precio. En el último, el proveedor y el vendedor acuerdan los precios que cobrará el vendedor, o las condiciones relativas al precio de la reventa de los productos del proveedor. Sin embargo, cuando un intermediario, como un representante de ventas independiente, no asume la propiedad de los productos del proveedor y actúa únicamente como agente de éste, no puede existir una fijación vertical conjunta de los precios, porque la ley considera que la venta se está produciendo directamente entre el proveedor y el cliente final, y el intermediario sólo ejerce de persona de contacto. Por consiguiente, el proveedor sólo está fijando sus propios precios y condiciones de venta[12].

El principal texto legal relativo a esta cuestión es la Sección 1 del Sherman Act, un estatuto de 1890 que prohibe "todo contrato, combinación ... o conspiración para limitar el comercio"[13]. El requisito sobre el contrato, la combinación o la conspiración significa que debe haber un acuerdo entre dos o más individuos o entidades. Por tanto, la ley no afecta al comportamiento unilateral[14]. Además, el Sherman Act no prohibe la mera imitación del comportamiento de fijación de precios de un competidor (lo que se conoce como "paralelismo consciente")[15].

Algunas veces, existen contratos por escrito u otras pruebas directas de conspiraciones para fijar los precios conjuntamente. Con mucha más frecuencia, se pueden inferir

pruebas de este acuerdo a partir de las acciones de las partes implicadas. Aunque el paralelismo consciente no es en sí mismo suficiente para definir un acuerdo, cuando el comportamiento uniforme o parecido va acompañado de uno o más "factores adicionales", los tribunales han dictaminado que se producía una actividad concertada. Tal vez el más poderoso de estos factores sea que la conducta en cuestión fuera en contra del interés propio de cada parte si actuara por sí misma, pero fuera coherente con el interés propio si todos se comportaran de la misma manera, como ocurre con la imposición uniforme de restricciones impopulares o de incrementos de precios cuando se producen excedentes[16]. Otro factor es la oportunidad de colusión (que se demuestra a menudo por las comunicaciones existentes entre las partes), seguida de acciones idénticas o similares, aunque el efecto probatorio de esta oportunidad o de estas comunicaciones puede ser reducido por justificaciones legítimas de las empresas[17].

Cuando se ha descubierto la acción concertada, el siguiente paso consiste en evaluarla. La jurisprudencia ha refinado aún más la Sección 1 del Sherman Act exigiendo dos niveles de pruebas, dependiendo de la naturaleza de la supuesta ofensa. Algunas ofensas se consideran ilegales *per se,* mientras que otras se analizan bajo la "fuerza de la razón". Las ofensas *per se* exigen que se demuestre que se ha producido una práctica objetable, y que se hayan producido daños y perjuicios antimonopolio, mientras que las ofensas sujetas a la fuerza de la razón añaden un tercer elemento: que la práctica en cuestión sea anticompetencia sin razón. Por lo general, es más fácil demostrar una violación de la ley antimonopolio bajo la prueba de la ofensa *per se*, y más difícil bajo la fuerza de la razón, porque esta última exige un análisis económico detallado, así como contrapesar los efectos a favor y en contra de la competencia. Por supuesto, la fuerza de la razón también ofrece a los demandados la oportunidad de justificar su comportamiento, algo que se les niega en las ofensas *per se.*

Históricamente, todos los acuerdos sobre precios eran considerados anticompetencia sin razón, y por tanto ilegales *per se.* Sin embargo, durante aproximadamente los últimos veinte años, la Corte Suprema de Estados Unidos ha puesto más énfasis en mostrar efectos económicos demostrables que en fiarse de los supuestos, por lo que se ha erosionado la aplicación del criterio *per se*, tanto para la fijación de precios horizontal como para la vertical.

Colusión de precios horizontal

En el ámbito de la colusión horizontal, la fijación conjunta directa de los precios (los competidores se reúnen en el escenario típico de una habitación llena de humo para fijar los precios o amañar las subastas) sigue siendo ilegal *per se*. Se aplica el mismo criterio a la fijación indirecta de precios conjuntos, según la cual existe un acuerdo ambiguo entre los competidores que un tribunal ha determinado que constituye una fijación colusiva ilegal tras realizar una revisión detallada de los hechos, o un análisis del mercado[18].

Sin embargo, cuando una restricción sobre los precios es el mero resultado de un efecto accidental de una actividad deseable a favor de la competencia –lo que se conoce a veces como "fijación conjunta de precios accidental" (incidental price fixing)–, es evidente que se aplica la fuerza de la razón, más permisiva. Este punto queda ilustrado en el caso

National Collegiate Athletic Association v. Board of Regents, en el que la Corte Suprema de Estados Unidos aplicó la fuerza de la razón y destacó que la normativa sobre programaciones y equipamientos atléticos era válida, pero que la que limitaba la cobertura televisiva de los equipos de fútbol de la asociación constituía una restricción sin fundamento que elevaba los precios de forma ilegal[19].

Fijación o fomento conjunto de precios de reventa

Colusión de precios vertical

La colusión vertical de los precios siempre ha sido considerada ilegal *per se*, pero las recientes sentencias de la Corte Suprema han reducido la aplicación del criterio *per se*. A finales de 1997, la Corte Suprema, en el caso *State Oil Co. V. Khan*, revirtió por unanimidad el precedente de un caso de hacía 29, defendiendo que es la fuerza de la razón, y no la prueba de *per se*, la que se aplica a los acuerdos verticales para establecer precios de reventa máximos o precios "techo", porque no siempre se perjudica a los compradores con estos acuerdos, y que, de hecho, pueden beneficiarlos en tanto en cuanto que limitan el crecimiento de los precios[20]. Sin embargo, la utilización de precios máximos de reventa es relativamente infrecuente, y se produce, por ejemplo, cuando el proveedor desea limitar los márgenes del minorista para un producto nuevo, o para facilitar la publicidad de los precios a escala nacional o regional[21]. Desde el punto de vista empresarial, el deseo de fijar precios mínimos ("suelo") o exactos (normalmente diseñados para resolver los problemas relativos a los descuentos), son mucho más comunes, pero siguen siendo acuerdos ilegales en principio.

Sin embargo, las decisiones de la Corte Suprema en los casos *Monsanto* y *Business Electronics*, durante la década de 1980, dejaron claro que el establecimiento de precios de reventa máximos, mínimos, o exactos, sin un acuerdo (es decir, unilateralmente) no es una práctica ilegal de fijación conjunta de precios prohibida por el Sherman Act[22]. Por tanto, un proveedor puede anunciar un precio al que hay que revender su producto (es decir, puede fijar una política de precios exactos, techo o suelo) y negarse a vender a cualquier minorista que no cumpla su política, siempre que no exista ningún acuerdo entre el proveedor y el minorista sobre los precios de reventa[23]. Incluso cuando los minoristas aplican la política de precios de reventa del proveedor, no existe ningún acuerdo ilegal. Con esta flexibilidad, tras los casos *Monsanto* y *Business Electronic*, muchos fabricantes de productos de marca muy demandados han conseguido desanimar los descuentos a sus productos en industrias tan diversas como la electrónica de consumo, el mobiliario, los electrodomésticos, los artículos deportivos, las maletas, los bolsos, los productos agrícolas y los recambios del automóvil.

Una justificación frecuente de las políticas de precios de reventa exactos o mínimos es que otorga a los minoristas un margen suficiente para que puedan ofrecer un entorno de venta coherente con los objetivos del proveedor para sus productos, incluyendo la imagen de marca. Por ejemplo, el proveedor puede querer que los vendedores conozcan bien su producto, que haya muestrarios, suficiente cantidad de productos almacenada, y un servicio superior. Por supuesto, estas políticas también pueden ayudar a mantener márgenes

superiores para el proveedor. A veces, los vendedores demandan la imposición de estas políticas para evitar la competencia en precios. Siempre que no haya ningún acuerdo sobre los precios, estas peticiones (incluso si son satisfechas por el proveedor) no son ilegales.

Las políticas de fijación de precios se utilizan de forma generalizada o selectiva para abarcar todo, desde un único producto, hasta toda la línea de productos del proveedor. De forma similar, se pueden utilizar en ciertas áreas geográficas y con determinados canales de distribución en los que la erosión de los precios constituye un problema, o pueden utilizarse en todo el país. En cualquier caso, la violación de la política suele exigir que el proveedor deje de vender los productos en cuestión a los minoristas que no cumplen sus políticas; sin embargo, está permitido retirar toda la línea de productos o todas las cuentas del proveedor[24]. El proveedor está en su derecho de decidir cuándo va a dejar de ofrecer sus productos, aunque algunos casos sugieren que las advertencias, las amenazas y los períodos de prueba son inaceptables, aparentemente porque respaldan la hipótesis de que se ha alcanzado algún tipo de acuerdo prohibido.

Para que se aplique su política, suele ser necesario que el proveedor tenga cierto poder de mercado o de marca. De lo contrario, los vendedores se limitarán a no aplicar su política, puesto que hay multitud de alternativas disponibles. Resulta irónico que los productos más demandados sean los más susceptibles de estar sujetos a descuentos, por lo que el requisito del poder suele ser necesario. Además, es importante resaltar que las políticas sobre precios de reventa tienen un alcance vertical que se limita a un nivel por debajo en la cadena de distribución. Si todos los minoristas venden directamente los productos del fabricante, esta restricción no plantea ningún problema, pero si existe una cantidad significativa de ventas que se hacen a través de múltiples niveles de distribución, la política tendrá demasiados flecos para resultar eficaz. En otras palabras, un fabricante puede controlar el precio de venta del minorista que le compra los productos directamente, pero no puede llegar al minorista que compra los productos a un mayorista. Para resolver este problema, el fabricante puede "saltarse" al mayorista, vendiendo directamente al minorista, o puede convertir al mayorista en un agente para las ventas de este producto.

Las políticas de precios de reventa son poderosas, pero las reglas para gestionarlas dentro de la ley son, necesariamente, puntillosas. La cuidadosa aplicación evita que los programas que son legales en todos los demás sentidos dejen de serlo. Esto significa que hay que evitar cualquier tipo de acuerdo sobre los precios de reventa. No deben existir contratos sobre fijaciones de precios de reventa, ni garantías de cumplimiento, ni períodos de prueba. Puesto que esta cuestión puede convertirse en una zona legal minada, resulta crucial formar cuidadosamente al personal del proveedor. Al mismo tiempo, muchas empresas han puesto en marcha estos programas con un éxito considerable.

Programas de tratos directos

Otra forma de controlar los precios que se cobran a los clientes finales es que el proveedor venda directamente a estos clientes, o bien utilizar agentes de ventas. Cuando el proveedor acuerda el precio con el cliente final, pero este último no puede hacer pedidos de cantidades elevadas o mantener un inventario suficientemente elevado como para justifi-

car los envíos directos desde el proveedor, algunos proveedores buscan a un minorista para que el cliente final haga el pedido al almacén del minorista. Para ello, el proveedor puede enviar remesas al minorista, o puede reponer el inventario del vendedor inmediatamente antes de la transferencia al cliente final, por lo que, en ambos casos, la venta va directamente del proveedor al cliente final. El vendedor se convierte en el almacén del proveedor y en el agente de distribución, y es compensado por el proveedor por realizar únicamente estas funciones.

Cuando el proveedor ha negociado el precio con el cliente final, pero el vendedor tiene o conserva la propiedad, el proveedor tiene otra posibilidad. Según el planteamiento de "la elección del vendedor", el vendedor puede elegir entre vender el producto al cliente final al precio establecido por el proveedor, o decirle al proveedor que se busque otro vendedor. Si el vendedor acepta vender al precio contratado, no hay una fijación colusiva de los precios ilegal *per se*, puesto que se considera que se trata de una práctica voluntaria, y por tanto sujeta a la fuerza de la razón[25].

Fomento de un precio de reventa

En vez de fijar el precio de reventa mediante un acuerdo, una política de precios, o una venta directa, algunos proveedores fomentan la fijación de precios de reventa deseables ofreciendo incentivos financieros y de otro tipo, como dinero para publicidad para promocionar determinados precios. Aunque estas prácticas se juzgan bajo el criterio de la fuerza de la razón, porque no se obliga a nadie a participar en ellas, la concesión de incentivos está sujeta a las prohibiciones del Robinson-Patman Act contra la discriminación de precios y promocional[26].

En el área de la publicidad de precios, una práctica común es utilizar un programa de "precio mínimo anunciado" o PMA (Mimnimun Advertised Price; MAP), aunque el concepto subyacente podría utilizarse también para los precios máximos o exactos. Con este planteamiento, el vendedor recibe un dinero para hacer publicidad (a menudo, bajo la fórmula de fondos de publicidad conjunta) a cambio de ceñirse al precio indicado en la publicidad, en los catálogos, o en Internet[27]. Algunas empresas pagan unos fondos explícitos (como un porcentaje de devolución de las compras), mientras que otras ofrecen fondos implícitos afirmando que si no se cumplen los requisitos del programa se perderán los fondos y se pagará un precio superior. Esta última fórmula se utiliza en la electrónica de consumo.

Una variante de los programas de PMA es la publicidad en grupo o compartiendo el coste, por la que el proveedor patrocina el anuncio, pero los vendedores pueden aparecer en ellos sólo si aceptan vender al precio anunciado durante el período indicado. De nuevo, los vendedores que quieren tener libertad para fijar los precios pueden renunciar a aparecer en el anuncio, y, puesto que el planteamiento es de naturaleza voluntaria, no hay ninguna ilegalidad *per se*.

Otra alternativa son los reembolsos sobre el precio objetivo. En este caso, el proveedor recompensa al vendedor con incentivos financieros cuanto más se acercan los precios de venta al público al precio objetivo establecido por el proveedor. Esta práctica exige informes de los puntos de venta, algo más fácil de conseguir en el área de los bienes de con-

sumo, debido al amplio uso de los escáneres, pero que se está convirtiendo en una práctica cada vez más frecuente en los mercados industriales.

Discriminación de precios y promocional

Aunque los economistas sostienen que la posibilidad de cobrar precios distintos a los distintos clientes promueve la eficiencia al vaciar el mercado, la legislación estadounidense sobre esta cuestión se ha centrado en mantener la viabilidad de que existan numerosos vendedores como medio para preservar la competencia. Por consiguiente, aunque la discriminación de precios es ilegal desde 1914, el Robinson-Patman Act enmendó la legislación existente en 1936, por lo que para referirse a toda esta área se utiliza el término de "enmienda"[28].

Esta compleja legislación de la era de la depresión fue aprobada para proteger a las pequeñas empresas, prohibiendo la discriminación de precios y los fondos para promoción que obtenían las grandes empresas, al tiempo que dejaba exentas las ventas al Gobierno o a las organizaciones "caritativas" para su uso propio. Al mismo tiempo, la aparición de los modernos compradores con poder, surgidos del crecimiento interno o la consolidación (como Wal-Mart o W.W. Grainger), así como los esfuerzos de los proveedores para ofrecer descuentos y fondos a los clientes más eficientes, han forzado o animado a los vendedores a ofrecer promociones y fijaciones de precios específicas a cada cuenta, abriéndose camino de forma creativa a través de la maraña del Robinson-Patman Act. Es probable que esta tendencia prosiga a medida que se sigan consolidando los minoristas y la evolución de los canales de distribución (debida al comercio electrónico, entre otras cosas) exija y recompense una diferenciación más sofisticada.

Al igual que con las demás leyes antimonopolio, el Departamento de Justicia, la Comisión de Comercio Federal, y los agentes privados, pueden interponer demandas judiciales en relación con el Robinson-Patman Act, aunque las agencias reguladoras no se han centrado en estas cuestiones desde hace algún tiempo. En efecto, aunque el Departamento de Justicia tiene potestad penal en esta área, ésta no ha sido utilizada durante muchos años, mientras que la Comisión de Comercio Federal interpone actualmente pocos casos significativos en esta área tras haber sido muy activa durante la década de 1970. Las demandas privadas interpuestas por las empresas (los consumidores no tienen derecho a interponer una demanda en virtud de este estatuto) representan la mayor parte de la actividad judicial[29]. Los demandantes que ganan los pleitos tienen derecho a las mismas indemnizaciones que las que se otorgan en virtud de la legislación antimonopolio analizada anteriormente (indemnizaciones, triple daño, costas, y honorarios de los abogados).

Discriminación de precios

Hay que recordar que la discriminación de precios no siempre es ilegal. Para poder demostrar que se ha producido una discriminación de precios ilegal en virtud del Robinson-Patman Act, y suponiendo que el proveedor venda en varios estados de Estados Unidos, deben cumplirse las siguientes cinco condiciones[30]:

1. **Discriminación.** Esta condición se cumple simplemente al cobrar precios distintos a los distintos clientes. Sin embargo, si la razón de estas diferencias es un descuento o a la provisión de un fondo a todos o a la mayoría de los clientes (como un descuento por pago rápido), aunque algunos clientes prefieran no aprovecharlo, el elemento de discriminación queda descartado, cerrándose la investigación. Esto se conoce como la "defensa por disponibilidad".

2. **Ventas a dos o más compradores.** Los distintos precios deben cobrarse por ventas realizadas en el mismo período de tiempo a dos o más compradores: una norma que autoriza las fluctuaciones de precios. En otras palabras, el estatuto considera inadecuado comparar dos ventas muy separadas en el tiempo en un mercado muy volátil. Sin embargo, si los precios suelen cambiar anual o semestralmente, una venta realizada en enero puede compararse con una realizada en marzo.

   Además, no basta con ofrecer precios distintos. Deben existir ventas, o acuerdos de ventas, a precios distintos. Por ejemplo, si dos distribuidores de energía eléctrica solicitan a un fabricante que haga una oferta de precios para construir una central o para un contrato de oferta integrada que sólo va a conseguir un distribuidor, el fabricante puede, si tiene cuidado, ofrecer a un distribuidor un precio mejor que al otro, porque al hacerlo hace dos ofertas, pero sólo una venta[31].

3. **Bienes.** El Robinson-Patman Act se aplica sólo a la venta de bienes –"mercancías" (commodities) en el estatuto–, por lo que los servicios (como las telecomunicaciones, la banca, y los transportes) no están incluidos[32]. Cuando el proveedor vende una oferta ligada, como servicios de reparación que incluyen recambios, o hardware que incluye servicios de mantenimiento, el Robinson-Patman Act sólo es relevante si predomina el valor de los bienes en la oferta. Además, es posible convertir bienes en servicios si el fabricante adquiere materias primas y produce y almacena productos en nombre del cliente, siendo éste el propietario de todo lo almacenado en cada etapa, y el que asume los riesgos de pérdidas.

4. **Igual cualidad y calidad.** Los bienes en cuestión deben ser físicamente, o esencialmente, iguales. Las preferencias de marcas son irrelevantes, pero las variaciones funcionales pueden diferenciar los productos. En un caso clave, la Corte Suprema dictaminó que un producto de marca y su versión física y químicamente idéntica con una etiqueta privada debían tener el mismo precio fijado por el mismo fabricante[33]. Aunque las distinciones establecidas en las sentencias judiciales parecen, en ocasiones, arbitrarias, las variaciones significativas, funcionales o físicas, pueden dar lugar a productos distintos que legitiman la existencia de precios diferentes. Por ejemplo, dos sistemas de aire acondicionado que tengan diferencias significativas en cuanto a su capacidad de refrigeración son productos distintos, incluso si son físicamente iguales en todo lo demás.

5. **Probabilidad razonable de daño a la competencia.** La ley suele centrarse en los daños en una de las dos áreas siguientes. La primera, denominada "línea primaria", permite al proveedor demandar a un competidor por practicar fijaciones de precios discriminatoria. Pero aquí la ley también establece el requisito de que la fijación de precios discriminatoria del proveedor esté por debajo de sus costes, una

práctica diseñada para expulsar del mercado a sus rivales o perjudicar la competencia en el conjunto del mercado (lo que se denomina "intención predatoria"), en vez de para obtener una cuota de mercado adicional. Además, la estructura del mercado debe ser tal que permita al proveedor discriminador elevar los precios tras expulsar al competidor, o que pueda verse afectada por una menor oferta[34]. No es sorprendente que haya pocas demandas en la actualidad por ofensas de línea primaria, dados estos requisitos.

Es mucho más común el caso de la "línea secundaria", por la que el cliente final o el vendedor desfavorecido por un proveedor pueden demandar al proveedor por discriminación de precios. Sin embargo, la ley deja claro que sólo hay que tratar de la misma manera a clientes que compiten entre sí. En la medida en que los clientes no compitan entre sí debido a sus distintas localizaciones o a los mercados en los que se encuentran, el Robinson-Patman Act considera que es adecuado fijar precios distintos. Resulta significativo que, si estas distinciones no se producen de forma natural, puedan ser introducidas o formalizadas mediante un contrato o una política utilizando restricciones verticales que no afectan al precio[35].

Defensas ante la discriminación de precios

Incluso si se cumplen las cinco condiciones de la discriminación de precios, existen tres defensas que se pueden utilizar para evitar que se considere como una discriminación ilegal[36].

1. **Justificación de costes.** Esta defensa permite una disparidad de precios si se hace en función de diferencias legítimas de costes. Por ejemplo, los portes suelen ser menos caros si se hace un envío que llena un camión. Sin embargo, aunque no se exige que se trasladen los ahorros de costes, si el proveedor decide hacerlo, la ley establece que se puede pasar parte, o todos los ahorros, al cliente, pero ni un céntimo más.

   Un área problemática frecuente son los descuentos por volumen, sobre todo los que se otorgan por etapas, con importantes diferencias para cada etapa. Esta estructura pudo reflejar las diferencias de costes reales hace muchos años, cuando fue adoptada por los proveedores, pero, a no ser que se actualice regularmente el análisis de costes subyacentes, los descuentos probablemente no reflejen los costes actuales. En efecto, la naturaleza dinámica de los negocios, y la precisión necesaria para respaldar esta defensa, hacen que sea difícil aplicarla con éxito, aunque la sofisticación de la contabilidad de costes en función de las actividades posee un importante potencial. Algunos fabricantes conservan las cuentas de pérdidas y ganancias de sus clientes y ajustan sus precios en función de las mismas.

2. **Igualación de la competencia.** Según esta defensa, la discriminación es permisible si parte de la creencia, de buena fe, de que la discriminación de precios es necesaria para igualar el precio que un proveedor de la competencia ofrece a un cliente importante, o para mantener una disparidad de precios tradicional[37]. La mayoría de los directivos están familiarizados con la aplicación de esta defensa a nivel micro, es decir, cuando el comprador le dice al vendedor que un competidor le ha

ofrecido un precio inferior. Sin embargo, la igualación de las ofertas de la competencia se pueden utilizar a nivel macro para justificar tácticas como los descuentos por volumen, que están tan institucionalizadas en la industria que si se ajustaran para reflejar los auténticos ahorros de costes provocarían la pérdida de contratos.

Por supuesto, esta defensa se utiliza más a menudo a nivel micro. Por desgracia, esto significa que hay que fiarse de la información del comprador sobre los precios de la competencia, aunque el comprador tenga todos los incentivos para mentir[38]. Algunas empresas ofrecen a sus representantes de ventas formularios detallados para igualar las ofertas de la competencia, que exigen que se presenten facturas de la competencia y otras pruebas documentales. Aunque este tipo de pruebas es útil, no es esencial, siempre que el vendedor tenga una base razonable, cuando toma la decisión, para creer que el precio de la competencia señalado por el comprador es auténtico, incluso si después descubre que era falso. No obstante, es útil disponer de registros electrónicos, o por escrito, de la justificación de por qué se concedió un precio discriminatorio.

Puesto que la igualación de la competencia es una defensa, no hay ninguna obligación de otorgar un precio especial a nadie que no sea el cliente que lo ha solicitado. Por supuesto, los compradores inteligentes intentarán asegurarse cláusulas de "nación más favorecida" en sus contratos o en sus pedidos para conseguir de forma automática cualquier precio inferior otorgado a otros clientes, independientemente de que tengan derecho a ellos o no. Estas cláusulas pueden generar tensiones entre las responsabilidades del proveedor en relación con el Robinson-Patman Act, y las que tiene en relación con la legislación relativa al cumplimiento de los contratos.

3. **Condiciones cambiantes.** Los precios especiales se pueden ofrecer para vender mercancías perecederas, estacionales, obsoletas, o defectuosas, incluso si se ha estado cobrando el precio total hasta el momento de la oferta del precio especial.

Discriminación promocional

El Robinson-Patman Act también prohibe la discriminación promocional, en un esfuerzo por eliminar un medio alternativo para fijar precios discriminatorios. La distinción entre discriminación de precios y discriminación promocional es importante, porque se aplican distintas normas legales y, aunque las normas sean en algunos aspectos más duras para la discriminación promocional, hay más flexibilidad en esta última.

La discriminación de precios abarca las ventas de un proveedor a un vendedor, o al cliente final que compra directamente al proveedor, mientras que la discriminación promocional suele afectar únicamente a las ventas del vendedor de los productos del proveedor[39]. Históricamente, la discriminación promocional se producía sobre todo en el ámbito de los vendedores de bienes de consumo, ya que los vendedores de bienes industriales se concentraban en tácticas como los descuentos por volumen, sujetas a las normas de la discriminación de precios. Sin embargo, la necesidad de disponer de un marketing creativo específico para cada cuenta, y el deseo de que los incentivos del proveedor funcionen mejor, han provocado que muchos vendedores industriales se encuentren ante las mismas cuestiones. Tanto los proveedores industriales como los de los

mercados de consumo prestan actualmente atención a la forma en que los vendedores venden sus productos (discriminación promocional), y no sólo a cómo los compran (discriminación de precios).

Al igual que en el caso de la discriminación de precios, el incumplimiento de la ley exige que se den simultáneamente las siguientes condiciones.

1. **Oferta de fondos, servicios o facilidades.** En este caso, el proveedor concede al vendedor fondos para publicidad o promoción (por ejemplo, 5 dólares de descuento por venta para promocionar un producto), u ofrece servicios o instalaciones (como escaparates o estanterías gratuitas) que se suelen otorgar a cambio de cierta actividad de promoción por parte del vendedor.

2. **Relación con la reventa de los bienes del proveedor.** Al igual que en el caso de la discriminación de precios, la legislación relativa a la discriminación promocional no afecta a los proveedores de servicios. Además, la discriminación promocional sólo suele aplicarse a los vendedores. Normalmente, esto no afecta a los compradores que utilizan o consumen el producto del proveedor para fabricar sus propios productos. Además, no suele afectar a la incorporación de un producto, como el azúcar en los pasteles, las herramientas de corte utilizadas para máquinas, o los sistemas de sonidos instalados en una fábrica de automóviles. Sin embargo, estos compradores se consideran vendedores, en lo que respecta a la discriminación promocional, si reciben fondos u otras ventajas por parte del proveedor para que promuevan el hecho de que los bienes finales han sido fabricados utilizando el producto del proveedor, como cuando un productor de helados anuncia que utiliza una determinada marca de chocolate, o cuando un fabricante anuncia la utilización de una marca de ejes en sus camiones pesados.

3. **No disponibilidad para todos los clientes que compiten entre sí en términos proporcionalmente iguales.** De nuevo, no todos los clientes del proveedor deben recibir el mismo trato, sino tan sólo aquéllos que compiten entre sí. Además, los servicios o instalaciones ofrecidas, o la actividad de promoción exigida para conseguir fondos, deben estar "disponibles funcionalmente", es decir, deben ser utilizables, o asequibles, en un sentido práctico, para todos los vendedores que compiten entre sí, lo que puede exigir que existan alternativas. En otras palabras, si un vendedor se puede beneficiar de un programa de promociones, pero decide no beneficiarse, el proveedor está fuera del alcance del peso de la ley[40]. Por ejemplo, si una cadena de clubs de mayoristas podría anunciarse en los periódicos, pero decide no hacerlo, el proveedor no tiene ninguna obligación legal de ofrecer una alternativa de fondos para anunciarse en los periódicos. Por otra parte, si el proveedor paga los anuncios en los carritos de los supermercados, pero algunos de sus clientes minoristas no pueden tenerlos debido al tamaño de sus tiendas, el proveedor debe ofrecer un medio alternativo para realizar la promoción, como un póster o una señal luminosa en lugar de la publicidad en los carritos.

La flexibilidad disponible según las normas de la discriminación promocional parte del hecho de que los clientes que compiten entre sí no tienen que recibir las mismas ventajas, lo que es contrario al mandato implícito en las reglas sobre discriminación de precios,

que exige ofrecer las mismas ventajas. Por el contrario, el requisito de la discriminación promocional consiste en la "igualdad proporcional", existiendo tres formas distintas de hacer ofertas proporcionales: (1) en función de las compras unitarias o en dólares ("por cada unidad, consiga un dólar": lo que legalmente favorece a los vendedores de mayor volumen que compran más); (2) sobre el coste que asume el vendedor de la actividad de promoción (un anuncio a una página entera en una revista comercial de ámbito nacional cuesta más que en un boletín de noticias regional); o (3) en función del valor para el proveedor de la actividad promocional (los vendedores dedicados exclusivamente a la marca del proveedor tienen más valor que los que no lo están)[41].

Daños a la competencia, defensas, y compradores indirectos

Existen también otras diferencias, algo menos atractivas, entre la discriminación de precios y la discriminación promocional. La primera es que no es necesario que se produzcan daños a la competencia para que la discriminación promocional sea ilegal, lo que hace que esté más sujeta a la regla de la ilegalidad *per se*[42]. La segunda es que la única defensa real es la de igualar una oferta de la competencia, ya que la de la justificación de los costes y la de las condiciones cambiantes son irrelevantes. La tercera es que si el proveedor ofrece fondos para llevar a cabo actividades de promoción a los vendedores que compran directamente, también los tiene que ofrecer a los vendedores que compran el producto promocionado a través de intermediarios, lo que se consigue mediante reembolsos al vendedor último, o traslados obligatorios de los fondos a dicho vendedor.

Utilización de variables distintas al precio para respaldar las metas de la fijación de precios

Restricciones verticales distintas al precio

Según las normas de la discriminación de precios y de la discriminación promocional, el Robinson-Patman Act exige que sólo el vendedor y el cliente final que compra directamente reciban un trato análogo. Por ello, o para ser coherentes con otros objetivos de marketing o de precios, el proveedor puede querer controlar el margen de maniobra con el que los vendedores compiten entre sí, lo que se conoce como "competencia con la misma marca" o "competencia intramarca" (intrabrand competition). En 1977, la sentencia del caso *Sylvania* ante la Corte Suprema otorgó a los proveedores una considerable flexibilidad en este sentido, al sostener que las restricciones verticales distintas a los precios están sujetas a la fuerza de la razón, y que la competencia con la misma marca puede reducirse para promocionar la "competencia entre marcas", o la rivalidad entre marcas competidoras[43].

Por ello, los proveedores pueden imponer restricciones verticales a los vendedores para ayudar a gestionar los canales de distribución y para ofrecer un margen de maniobra considerable para el diseño de la fijación de precios, utilizando el "método de la zanahoria" (incentivos fiscales), el "método del palo" (requisitos contractuales), o una combinación de ambos[44]. Históricamente, los vendedores de los mercados industriales han preferido utilizar restricciones verticales y la distribución más selectiva, que siempre va

de la mano de dichas restricciones, mientras que muchos proveedores de bienes de consumo (excepto los que venden bienes duraderos) han estado más interesados en una amplia distribución sin el mismo tipo de restricciones. Sin embargo, los retos que plantea la venta por Internet y otros factores han hecho que se preste más atención a limitar la forma en que se pueden revender los productos.

En sentido amplio, existen tres tipos de restricciones verticales distintas al precio, y todas ellas están sujetas a la fuerza de la razón:

1. **Restricciones al cliente.** En vez de vender a cualquier cliente, el vendedor está limitado únicamente a determinados clientes, o se le prohibe que venda a ciertos clientes. Por ejemplo, en los mercados industriales, el vendedor podría estar sometido a la exigencia de vender únicamente a fontaneros, o de no atender a las cuentas que son atendidas por el proveedor o por otro vendedor. Desde el lado del cliente, el vendedor puede estar limitado a los clientes que realizan los pedidos vía Internet, o tener prohibido vender a estos clientes.

2. **Restricciones territoriales.** Aunque están diseñadas, por lo general, para evitar o dificultar que se venda fuera de un área geográfica, también se pueden establecer como restricciones del mercado. La "distribución exclusiva" limita, de hecho, al proveedor, puesto que establece que un determinado vendedor será el único autorizado a vender en el territorio o mercado (como quiera que se defina) del vendedor, para algunos o todos los productos del proveedor. Cuando se obliga al vendedor a vender únicamente en un determinado territorio o mercado, se le sujeta a un "confinamiento absoluto". La combinación de la distribución exclusiva con el confinamiento absoluto, da lugar a lo que se conoce como un "territorio hermético" (airtight territory). En otras palabras, si un proveedor promete a un distribuidor que será la única tienda que venderá determinado producto en Oregon, ha otorgado una distribución exclusiva. Si el distribuidor está limitado a vender en ese Estado, existe un confinamiento absoluto, y cuando se combina con la distribución exclusiva, el vendedor tiene un territorio hermético.

   Debido a los vaivenes de la Corte Suprema, las restricciones verticales que no afectan a los precios eran ilegales *per se* desde 1968 hasta la sentencia del caso *Sylvania* en 1977. Por ello, se estableció una serie de lo que se conoce como "restricciones menores", que pueden no ser tan eficaces para la fijación de precios como otras restricciones, pero que siguen siendo útiles. La primera es un "área de responsabilidad primaria", que permite vender fuera del territorio del vendedor, pero que espera que éste centre sus esfuerzos en su área geográfica asignada[45]. La segunda es un "traspaso de beneficios", que permite al vendedor vender en cualquier parte, pero, para neutralizar el "efecto del gorrón" (free-rider effect), el vendedor debe repartir los ingresos o los beneficios de las ventas de fuera de su territorio con el vendedor del área en la que ha realizado la venta. La tercera es la "cláusula de localización", que obliga al vendedor a ceñirse únicamente a los lugares autorizados. Aunque este último planteamiento es ineficaz si las ventas se hacen por Internet o por teléfono o fax, puede ser útil cuando es necesario tener presencia física en el territorio, especialmente en un entorno en el que los vendedores se están consolidando.

3. **Restricciones del producto.**

   - *Productos designados*. Los proveedores no tienen ninguna obligación legal de vender ninguno de sus productos a sus vendedores o clientes finales, excepto en dos situaciones: cuando el proveedor tiene un contrato para hacerlo, o en la situación, relativamente infrecuente, en la que el proveedor es un monopolista con exceso de capacidad[46]. En otras palabras, el proveedor puede, por lo general, determinar qué productos vende (si vende alguno) a su vendedor o a sus clientes finales que le compran directamente a él. Así, puede limitar la competencia entre marcas y otros conflictos restringiendo lo que puede comprarle cada uno.

   - *Venta exclusiva*. En este caso, el vendedor o el cliente final no están autorizados a adquirir determinados productos o servicios, o tipos de productos o servicios, a otro proveedor. Alternativamente, se les puede desanimar de que compren a otro proveedor con incentivos financieros o de otro tipo, que se suelen denominar "programas de lealtad". Según la fuerza de la razón, la prueba es que los proveedores competidores son demasiado ajenos al mercado. Siempre que estos proveedores tengan un acceso razonable al mercado a través de otros vendedores u otros medios, la venta exclusiva está permitida.

   - *Vinculación y obligación de asumir toda la línea*. En algunos aspectos, la vinculación es la otra cara de la moneda de la venta exclusiva, con el mismo efecto[47]. En su forma más extrema, la vinculación exige que para poder comprar un producto o servicio, el cliente también tenga que comprar otro producto o servicio que no quiere. Aunque la vinculación se suele describir como ilegal *per se*, el análisis necesario para demostrar la infracción es más parecido al de la fuerza de la razón[48]. La oferta de paquetes de productos no constituye una vinculación ilegal, siempre que los productos o servicios se puedan comprar también por separado, aunque sea a un coste superior pero razonable.

     La obligación de comprar toda la línea de productos, que se juzga bajo la norma de la fuerza de la razón, es una variante de la vinculación que exige al vendedor que ofrezca toda la línea de productos del proveedor, o una determinada combinación de los mismos, para evitar que los clientes elijan únicamente los productos más deseados. Observe que la vinculación y la obligación de comprar toda la línea de productos pueden conseguir quitar los productos de la competencia de las estanterías.

Incentivos distintos al precio

Para motivar el comportamiento deseado, el proveedor puede ofrecer a un vendedor o a un cliente final preferido ciertas ventajas distintas al precio, como acceder el primero a los nuevos productos, o una mejor asistencia técnica. Debido a su naturaleza ajena al precio, este tipo de recompensa discriminatoria no está sujeta al Robinson-Patman Act, aunque el resto de la legislación antimonopolio sigue siendo aplicable[49]. Al mismo tiempo, cualquier cosa que haga el proveedor para asumir o subsidiar un gasto que normalmente sería asumido por el cliente está sujeta al Robinson-Patman Act.

Otras cuestiones relativas a la fijación de precios

Fijación de precios predatorios

El Capítulo 5 introdujo el concepto de los precios predatorios, unos precios que se fijan tan bajos, que la empresa perjudica su propia rentabilidad en un intento por dañar aún más a un competidor. El objetivo de este comportamiento es disciplinar a un competidor por competir con demasiada intensidad, o bien echarle del mercado y eliminar así la competencia por completo*.

La fijación de precios agresivos a largo plazo por debajo de los costes marginales (o de su variante mensurable, el coste variable medio) puede ser perseguida como monopolio, o intento de monopolio, según la Sección 2 del Sherman Act, y por la Comisión de Comercio Federal según la Sección 5 del FTC Act[50]. Sin embargo, en 1993 la Corte Suprema dictaminó que para que la acusación tenga éxito se exige que se demuestre que el vendedor que recorta sus precios podría recuperar sus pérdidas gracias a los posteriores precios superiores[51]. La fuerte carga de la prueba limita seriamente las acusaciones de predación, y favorece el supuesto de que se trata de una reducción de precios que favorece la competencia.

Señalización de precios

La práctica de que un proveedor comunique sus futuras intenciones de fijación de precios a sus competidores se conoce como "señalización del precio". Suele hacerse para facilitar la igualación de los precios, utilizando notificaciones con antelación a las variaciones de los precios dirigidas a los clientes o a los medios. En el caso *Du Pont*, la sentencia de la Corte de Apelaciones contradijo la decisión de la Comisión de Comercio Federal según la cual dicho comportamiento constituía una infracción de la legislación antimonopolio, dictaminando que la fijación consciente de precios paralelos no es ilegal a no ser que sea colusiva, predatoria, coercitiva, o excluyente[52]. Aunque la señalización de los precios plantea dudas sobre la posibilidad de colusión, puede tener objetivos empresariales legítimos. Según la Corte, la señalización sirve a los intereses empresariales legítimos al ayudar a los compradores a hacer su planificación financiera y de compras.

Resumen

El desarrollo y la puesta en práctica de estrategias y tácticas de fijación de precios que no constituyan infracciones de la ley es una parte importante de la fijación de precios. Además del riesgo de que el Gobierno emprenda acciones legales, los agentes privados, normalmente sus competidores o sus clientes, pueden demandar a una empresa. Si el Departamento de Justicia puede demostrar que la fijación de precios de una empresa infringe las cláusulas penales de las leyes antimonopolio, la empresa será multada, y sus directivos pueden tener que pagar multas e ir a la cárcel. En los casos por la vía civil iniciados por el Departamento de Justicia o la Comisión de Comercio Federal, se puede prohibir a la empresa que tenga determinadas conductas, mientras que en las demandas

*N. del R.: En España, la ley de Ordenación del Comercio minorista prohibe la "venta a pérdidas", salvo algunas excepciones, como la venta de saldos o en liquidación en el caso de productos perecederos próximos a su caducidad, o cuando se puede demostrar que una situación competitiva coyuntural así lo exige.

civiles interpuestas por agentes privados, también se pueden prohibir determinadas conductas a los demandados, que podrán tener que pagar triple daño, los honorarios de los abogados, y las costas del demandante. Incluso en las demandas antimonopolio que se ganan, la defensa suele entorpecer la marcha de los negocios, y sale cara en términos monetarios y de costes de gestión, así como por sus efectos sobre la reputación.

Al mismo tiempo, resulta obvio que la ley no suele ser blanco o negro, sobre todo en el área de la fijación de precios. Durante las últimas décadas, los tribunales estadounidenses y europeos han puesto más énfasis en encontrar efectos económicos demostrables que en suponer que se ha infringido la legislación antimonopolio. En efecto, cuando los objetivos empresariales están claros, la ley antimonopolio de defensa de la competencia actual ofrece bastante flexibilidad para desarrollar estrategias y tácticas alternativas, que normalmente son compatibles con cierto grado de riesgo legal y de relaciones comerciales que las empresas están dispuestas a asumir. Aunque lo más frecuente es que no haya respuestas fáciles, en la mayoría de los casos se puede alcanzar el fin modificando los medios en cierta medida.

Notas

[1] Eugene F. Zelek, Jr. redactó el apartado "El marco legal de la fijación de precios" de este capítulo. Es socio del Antitrust and Marketing Law Group del bufete de abogados de Chicago Freeborn & Peters. El autor quisiera agradecer a su socio, William C. Holmes, y a su colaborador, el catedrático Louis W. Stern, del Kellogg School of Management de Northwestern, sus comentarios y sugerencias.

[2] Clarence C. Walton, *Ethos and the Executive* (Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1969), pág. 209.

[3] William J. Kehoe, "Ethics, Price Fixing, and the Management of Price Strategy", en *Marketing Ethics: Guidelines for Managers,* eds. Gene R. Laczniak y Patrick E. Murphy (Lexington, MA, D. C. Heath, 1985), pág. 72.

[4] Kehoe, "Ethics, Price Fixing", pág. 71.

[5] Manuel G. Velasquez, *Business Ethics,* 3ª ed. (Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1992), págs. 282-283.

[6] Tom L. Beaucamp y Normal E. Bowie, *Ethical Theory and Business,* 4ª ed. (Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1993), págs. 697-698.

[7] Los estatutos especializados o específicos de una industria quedan fuera del alcance de este análisis. Sin embargo, la legislación federal y estatal de aplicación general tiende a ser coherente. Para las cuestiones antimonopolio (sobre todo en cuanto a la fijación de precios), es útil buscar el consejo de un asesor legal. Este capítulo no constituye un sustituto de esta ayuda.

[8] Véase 1999 OJ. (L 336)21 (el puerto franco está disponible para el proveedor si su cuota de mercado es del 30 por ciento o inferior). El planteamiento de Estados Unidos no establece una cifra de cuota de mercado como umbral, sino que se fija en los efectos económicos en su conjunto bajo el planteamiento de "la fuerza de la razón", analizado en la siguiente sección. (Las restricciones territoriales y las demás restricciones distintas al precio se analizan, para el caso de Estados Unidos, en la siguiente sección, titulada "Utilización de variables distintas al precio para respaldar las metas de la fijación de precios".) Para ver una diferencia aún más significativa entre la legislación antimonopolio de Estados Unidos y de la Unión Europea, véase la nota 23 más abajo.

[9] El incumplimiento penal del Sherman Act, el principal estatuto antimonopolio de Estados Unidos, es un delito punible con una multa de 10 millones de dólares si el infractor

es una corporación u otro tipo de entidad, y con una multa de 350.000 dólares o tres años de prisión (o ambas cosas) si el infractor es un individuo. 15 U.S.C. § 1. La aplicación del Comprehensive Crime Control Act y de los Criminal Fine Improvements Acts, 18 U.S.C. § § 3571-3572, permite una indemnización financiera aún mayor, permitiendo que la multa aumente hasta el doble de la ganancia de la conducta ilegal, o hasta el doble de las pérdidas padecidas por las víctimas, mientras que las líneas directrices para establecer sentencias federales también pueden afectar a las multas impuestas. Véase United States Sentencing Commission, 1991 Sentencing Guidelines.

[10] La Comisión de Comercio Federal (FTC) no tiene ninguna autoridad en virtud del Sherman Act, y depende de los estatutos antimonopolio, incluyendo la Sección 5 del Federal Trade Commission Act, 15 U.S.C. § 45.

[11] Desde la década de 1980, los fiscales generales de los estados también han aplicado las normas civiles antimonopolio en el ámbito federal, interponiendo demandas en nombre de los ciudadanos, y a menudo coordinando sus esfuerzos a través de la National Association of Attorneys General (NAAG).

[12] De forma similar, la fijación vertical de los precios no se aplica a la venta de servicios mediante intermediarios, incluso aunque los servicios sean realizados por el cliente final (como en el caso de los servicios de teléfonos celulares), porque la propiedad de los servicios no pasa nunca a los intermediarios. En efecto, el papel de los intermediarios consiste en vender en nombre del proveedor.

[13] 15 U.S.C. § 1.

[14] Ésta es la razón por la que las ventas a través de agentes no están sujetas a las prohibiciones de fijaciones de precios establecidas en la Sección 1 del Sherman Act, ni tampoco las ventas indirectas en las que el proveedor mantiene la titularidad de los bienes en manos del vendedor hasta que se venden al cliente final. Se trata de actividades unilaterales por parte del proveedor, porque la propiedad fluye directamente hasta el cliente final desde el proveedor.

[15] Para un análisis de las "señales de precios", una práctica que facilita el paralelismo consciente, véase "Otras cuestiones relativas a la fijación de precios", más adelante.

[16] Véase *Interstate Circuit, Inc. v. United States,* 306 U.S. 208, 222 (1939) (restricciones); *American Tobacco Co. v. United States,* 328 U.S. 781, 805 (1946) (incrementos de precios). Por supuesto, si la conducta infractora es coherente con el comportamiento racional individual, o si existen pocas razones para que los demandados participen en una conspiración, es más difícil encontrar una infracción.

[17] Véase *e.g., In re Baby Food Antitrust Litig.,* 166 E3d 112 (3d Cir. 1999). Además, la validez de las razones para participar en la conducta infractora en cuestión es una consideración a tener en cuenta, pero incluso el pretexto de hacerlo no establece, por sí, la conspiración.

[18] Para un caso que ilustra la fijación de precios directa, véase *United States v. Andreas,* 216 E3d 645 (7th Cir. 2000) (Archer Daniels Midland executives). Para una situación en la que se produce una fijación indirecta de los precios, véase *United States V. Container Corpág.,* 393 U.S. 333 (1%9).

[19] 468 U.S. 85 (1984). Este caso validó la decisión de la Corte en *Chicago Board of Trade v. United States,* 246 U.S. 231 (1918), que sostenía una regla de intercambio según la cual las ventas fuera del horario comercial debían cobrarse a los precios del cierre más reciente del mercado. Esta regla respaldaba la competencia libre para todos, que se produce durante el horario comercial, y por tanto era razonable, aunque fijaba precios entre los miembros.

[20] 522 U.S. 3 (1997).

[21] No es sorprendente que a la mayoría de los clientes del vendedor no les importe que éste venda por debajo del precio anunciado.

[22] *Monsanto Co. v. Spray-Rite Service Corp.,* 465 U.S. 752 (1984); *Business Electronics Corp. v. Sharp Electronics Corp.,* 485 U.S. 717 (1988).

[23] Los casos modernos parten de *United States v. Colgate & Co.,* 250 U.S. 300 (1919), la primera sentencia de la Corte Suprema que permitía esta conducta; por ello se dice que la fijación unilateral de precios verticales aplica la "doctrina *Colgate*". En sentido estricto, el proveedor no está "fijando" los precios. Sólo está "sugiriendo" o "recomendando" los precios, pero el resultado es el mismo si la política unilateral de precios del proveedor es eficaz. Observe que la fijación de precios vertical de cualquier tipo (máximos, mínimos, o exactos) por un acuerdo es ilegal en Canadá y en la Unión Europea, y tampoco existe nada análogo en ninguna de las dos regiones a la doctrina *Colgate*.

[24] No obstante la flexibilidad de la ley antimonopolio, si se retiran todas las cuentas al vendedor se puede desencadenar la aplicación de estatutos de protección del vendedor, de ámbito estatal o federal, que suelen ser específicos para una industria (afectando a concesionarios de automóviles o mayoristas de cerveza, por ejemplo), aunque algunos estados tienen protecciones más generales. Véase, por ejemplo, Wisconsin Fair Dealership Law,Wisc. Stat. § 135. Además, a no ser que la supresión de uno o más productos esté autorizada por un acuerdo aplicable, el suprimirlos bajo una política de precios legal en los demás sentidos puede seguir constituyendo un incumplimiento de contrato.

[25] Por ejemplo, este planteamiento es común en el área de los productos médicos desechables. Resulta interesante que el precio de venta negociado por el proveedor con una importante cadena de hospitales pueda estar por debajo del precio de adquisición que paga el vendedor al proveedor. Sin embargo, cuando se aportan pruebas al proveedor de esta venta, se ofrecen reembolsos (así como fondos adicionales) para ofrecer al vendedor un margen.

[26] U.S.C. § 13. Este estatuto se analiza en la siguiente sección. Hasta 1987, la Comisión de Comercio Federal clasificaba las restricciones de precios de los programas promocionales como ilegales *per se*, pero posteriormente cambió de opinión. Véase 6 Trade Reg. Repág. (CCH) 39,057 en 41,728 (FTC 21 de mayo de 1987).

[27] Por supuesto, las prácticas que van demasiado lejos siguen estando perseguidas; es el caso de los cinco grandes proveedores de equipos de audio de consumo, que, ante los procedimientos en su contra por parte de la Comisión de Comercio Federal alegando que se había eliminado, de hecho, la competencia de precios, acordaron abandonar sus programas de PMA como parte del trato. Véase *Sony Music Distribution, Inc.,* [1997-2001 FTC Complaints and Orders Transfer Binder] Trade Reg. Repág. (CCH) ¶24,746 (30 de agosto de 2000).

[28] 15 U.S.C. § 13. La discriminación de precios está recogida en la Sección 2(a) del Act, mientras que la discriminación promocional se recoge en las Secciones 2(d) y 2(e). *Id.* § § 13(a), (d)-(e). Los estados tienden a tener leyes que son comparables a las nacionales. Canadá también tiene una prohibición estatutaria de la discriminación económica. Véase Competition Act, Paras. 50(1)(a)-(b).

[29] Por ejemplo, algunas empresas farmacéuticas pagaron más de 700 millones de dólares para llegar a un acuerdo en una demanda consolidada interpuesta por miles de farmacias que alegaban que el mantenimiento de la salud y las organizaciones privadas de atención sanitaria recibían precios preferentes que infringían el Robinson-Patman Act y que formaban parte de una conspiración para fijar los precios. *In re Brand Name Prescription Drugs Litig.,* No. 94 C 897, 1999 WL 639173, en *2 (ND. Ill.17 de agosto de 1999). Otras empresas siguieron con el juicio, y consiguieron que se desestimaran partes esenciales de la demanda. *In re Brand Name Prescription Drugs Litig.,* 1999-1 Trade Cas. (CCH) 72,446 (ND. Ill), *aff'd in part,* 186 F.3d 781 (7th Cir. 1999).

[30] Por razones de estructuración, no se produce la infracción si falta uno o varios criterios. Lo que se suele subestimar es el hecho de que los vendedores que venden a otras empresas en el comercio interestatal tengan que

cumplir el Robinson-Patman Act respecto a sus actividades de venta. Las actividades de compra de los vendedores o clientes finales se recogen en la Sección 2(f) del Act, 15 U.S.C. § 13(f). Véase la nota 38 más abajo.

[31] En esta situación, muchas empresas insisten en tratar de la misma manera a ambos vendedores, un planteamiento algo más conservador, que evita los riesgos que las relaciones comerciales de que el vendedor despechado averigüe lo que ha ocurrido, así como los riesgos legales de que la venta sea realizada a un precio especial para el proyecto, y que otro proyecto, con bienes y cantidades idénticas, se realice a un precio superior a un segundo vendedor aproximadamente al mismo tiempo. Por la misma razón, la política claramente articulada del proveedor, según la cual cada parte de un negocio es independiente de las ventas cotidianas para acumular inventarios, puede evitar la cuestión legal si el fabricante quiere favorecer a algunos distribuidores respecto a otros en situaciones de licitación.

[32] Esta distinción entre un bien y un servicio no siempre resulta evidente. Por ejemplo, las imprentas, la publicidad, y las inmobiliarias, son todas servicios, incluso si hay algo tangible de por medio. Además, el software estándar es un bien (al igual que un libro o un CD de música), mientras que los programas informáticos personalizados son más bien un servicio. Los tribunales se muestran divididos en cuanto a si la electricidad es un bien o un servicio, una distinción particularmente importante en una era de desregulación. Aunque los vendedores de servicios están exentos del Robinson-Patman Act, la discriminación económica por su parte puede dar lugar a otras demandas por infracción de la legislación antimonopolio o a infracciones de los estatutos específicos a las industrias. Además, la legislación estatal puede recoger la discriminación de precios en los servicios, como es el caso de la de California. Véase CaL Bus. & Prof Code § 17045 (West 1999).

[33] *FTC v. Borden Co.,* 383 U.S. 637 (1966) (leches en polvo). Aunque este resultado es contra intuitivo, si las preferencias por una marca se traducen en diferencias de costes para producir o vender, estos costes pueden ser tenidos en cuenta en la fijación de precios de productos (que, por lo demás, son idénticos), utilizando la defensa de la "justificación de costes", que se analizará posteriormente en este mismo capítulo.

[34] En coherencia con su actual atención a los efectos económicos reales, la Corte Suprema ha elevado sustancialmente el listón en esta área con la sentencia del caso *Brooke Group v. Brown & Williamson Corp.,* 509 U.S. 209 (1993). Véase el análisis posterior de la "Fijación de precios predatorios".

[35] Véase más adelante "Restricciones verticales distintas al precio".

[36] Observe que la defensa cambia el peso de la prueba del demandante al demandado, por lo que el mantenimiento de registros por parte del demandado adquiere mayor importancia.

[37] Algunas veces, el proveedor ofrece un descuento comercial a un comprador en función del papel de este último en el sistema de distribución del proveedor, y que refleja, de forma genérica, los servicios realizados por el comprador para el proveedor. Por ejemplo, un mayorista puede recibir un precio inferior que un vendedor directo por realizar funciones de almacenaje y por asumir el riesgo del impago de créditos. No existe ningún requisito ni ninguna exención general en el Robinson-Patman Act para diferenciar entre niveles de distribución, pero si se hace, las diferencias se pueden justificar con los costes o legitimarse por la necesidad de igualar las ofertas de la competencia. Si no se puede utilizar ninguna de estas defensas, puede ser legal ofrecer un descuento funcional si refleja una compensación razonable por los servicios prestados. *Texaco Inc. v. Hasbrouck,* 496 U.S. 543 (1990). Las áreas de peligro incluyen: (1) la utilización de intermediarios controlados por el cliente final para disfrazar los descuentos, y (2) las situaciones en las que el intermediario realiza algunas ventas como mayorista y otras como minorista, pero el proveedor ofrece un descuento al por mayor para todas sus compras.

[38] La Sección 2(f) del Robinson-Patman Act, 15 U.S.C. § 13(f), prohibe que los compradores induzcan conscientemente a fijar precios discriminatorios, pero esta cláusula carece de fuerza, ya que la Comisión de Comercio Federal no la aplica con tanto celo como la aplicó antaño, y los proveedores casi nunca demandan a sus clientes.

[39] Aunque es posible que un cliente industrial de los productos del proveedor pudiera verse afectado por las cláusulas sobre discriminación promocional del Robinson-Patman Act en algunas situaciones (como cuando promociona el uso o la inclusión de los productos del proveedor), es mucho más frecuente que estas cláusulas se apliquen únicamente a los vendedores. (Véase el análisis siguiente "Relación con la reventa de los bienes del proveedor".) Por una cuestión de coherencia en esta sección, la parte que compra al proveedor se denominará "vendedor", a no ser que se afirme lo contrario.

[40] Por supuesto, el proveedor puede tener que seguir afrontando cuestiones relativas a las relaciones comerciales.

[41] En sus Guides for Advertising Allowances and Other Merchandising Payments and Services, 16 CER. § 240, la Comisión de Comercio Federal asume los dos primeros planteamientos e ignora a posta el tercero, aunque es defendible. Por fortuna, las Guías no tienen fuerza de ley.

[42] Como en el caso de la discriminación de precios, es ilegal que los compradores induzcan conscientemente a que se ofrezcan fondos de promoción discriminatorios, pero, debido a un vacío legal, sólo la Comisión de Comercio Federal puede ir contra los compradores mentirosos en este caso. Véase 15 U.S.C. § 13(f).

[43] *Continental TV, Inc. v. GTE Sylvania Inc.,* 433 U.S. 36,51-52 (1977).

[44] Aunque las restricciones verticales suelen utilizarse con los vendedores de productos, algunas restricciones también pueden resultar útiles para tratar con los agentes de compras, las provisiones de servicios, y la venta directa de productos a los clientes finales. Por ejemplo, respecto a los compradores directos, véase el análisis sobre las restricciones de productos más adelante.

[45] La mejor área de contratos de responsabilidad primaria o de política del lenguaje exige que se logre una meta cuantitativa antes de autorizar las ventas en el exterior. La peor cláusula es la que utiliza la expresión sin sentido de "mayores esfuerzos", que exige que el vendedor aplique los mayores esfuerzos para vender los productos del proveedor en el área del vendedor. Observe que si el proveedor no dispone de contratos por escrito con sus vendedores, puede utilizar políticas por escrito para imponer restricciones verticales.

[46] La misma regla se aplica a los no clientes que quieren ser clientes y solicitan determinados productos.

[47] Tanto las concesiones exclusivas como la vinculación son punibles según la Sección 1 del Sherman Act, 15 U.S.C. § 1 (bienes y servicios); la Sección 3 del Clayton Act, *id.* § 14 (únicamente bienes); y la Sección 5 del Federal Trade Commission Act, *id.§* 45 (bienes o servicios).

[48] Los criterios de la vinculación ilegal son: (1) dos bienes o servicios independientes; (2) la venta de un "producto vinculante" está condicionada a la compra de otro ("producto vinculado"); (3) existe suficiente poder económico en el mercado para vincular el producto para restringir el comercio en el mercado para el producto vinculado; (4) una parte insustancial del comercio en el mercado del producto vinculado se ve afectada; y (5) no se dispone de ninguna defensa o justificación, como el funcionamiento adecuado o los secretos comerciales.

[49] Según determinadas leyes estatales de protección de los distribuidores, concesionarios o franquiciados, se puede exigir a los proveedores que traten a todos los intermediarios más o menos de la misma manera en todos sus acuerdos comerciales o, como en el caso de Wisconsin, que no cambien sus "circunstancias competitivas" sin una causa justificada. Véase Wisconsin Fair Dealership Law, Wisc. Stat. § 135.

[50] U.S.C. §§ 2,45. La monopolización exige (1) poder de monopolio en el mercado relevante, y (2) la adquisición o el mantenimiento voluntario de ese poder, al tiempo que el intento de monopolización consiste en (1) una conducta predatoria o excluyente, (2) una intención específica o predatoria para conseguir poder de monopolio en el mercado relevante, y (3) una probabilidad peligrosa de que el demandado tenga éxito. La presencia de la conspiración para participar en la fijación de precios predatorios puede infringir las Secciones 1 y 2 del Sherman Act. Id. §§ 1,2.

[51] *Brooke Group v. Brown & Williamson Corpág.,* 509 U.S. 209(1993).

[52] *E.I. Du Pont de Nemours & Co. v. FTC*, 729 E2d 128, 139-40 (2d Cir. 1984).

[53] *Id.* at 134. Por supuesto, no todos los tipos de señales de precios funcionan tan bien. Ocho compañías aéreas y su empresa de propiedad conjunta para la recopilación y divulgación de datos llegaron a un acuerdo en una demanda por fijación colusiva de precios, interpuesta por el Departamento de Justicia, sobre un sistema informático que se utilizaba para comunicar los cambios y las promociones con antelación, permitiendo que los participantes modificaran o retiraran estos anuncios. *United States v. Airline Tarift Publishimg Co.,* 19942 Trade Cas. (CCH) ¶70,686 (D.D.C. 1994) (todos los demandados, excepto United Air Lines, Inc. y USAir, Inc.); 836 F. Supp. 12 (D.C.C. 1993) (United y USAir). Desde el punto de vista del Gobierno, la naturaleza no pública de este intercambio de datos y su método operativo, eran exactamente lo mismo que si las compañías aéreas se hubieran sentado en una misma habitación para discutir los precios.

Índice de autores

A

Aaker, David A., 296, 297
Abrams, Bill, 354
Acito, Franklin, 395
AGFA, 196
Ailawadi, Kusum, L., 297
Albion, Mark, 315, 326
Alcaly, Roger E., 123
Alchian, Armen, 354
Amazon.com, 96, 132
American Airlines, 191, 192
American Hospital Supply, 223
Anderson, F. James C., 394
Anderson, Jr., M. J., 210
AOL.com, 95, 130-131, 190
Applebaum, William, 393
Aramco, 130
Asher, Harold, 354
Assael, Henry, 394
AT & T, 131, 142

B

Barclays, William D., 393
Barron, Penny, 396, 393
Bass Frank M., 210
Beaucamp, Tom. L., 416
Beaujon, George J., 37
Behrmann, Neil, 296
Bell, David, 123, 124, 393
Benham, Lee, 295
Bennet, Sidney, 393
Bereson, Mark L., 393
Berss, Marcia, 152
Beswick, Charles, 296
Best, Roger, 295
BF Goodrich, 205
Blackman, Douglas A., 326
Blattberg, Robert C., 296, 297, 393
Blattbert, Robert, 296
Bolton, Ruth N., 326
Bonoma, Thomas V., 240
Borden, James P., 37
Boring, R. A., 123
Boston Consulting Group (BCG), 335-336
Bowie, Normal E., 416
Bowman, Rusell, 296
Brandenburger, Adam, 152
Buzzell, Robert D., 297
Byrne, Harlan D., 326

C

Calder, Bobby J., 395
Campbell, Margaret C., 124
Campbell, Donald T., 393
Carlton, Jim, 325
Carpenter, Gregory S., 210
Cassady, Jr., Ralph, 270
Caterpillar Corporation, 172-173
Cattin, Philip, 394
Celeron, 135
Chakravarthi, Narasimhan, 269, 296
Chandon, Pierre, 297
Charnes, A., 354
Chiang, Jeonwen, 124, 393
Churchill, Neil, 37
Clancy, Kevin J., 185, 394
Companies aéreas, 160
Compaq, 196, 299-300
Consumer Reports, 95
Cook, Thomas, 393
Cook, Victor, 209
Cooper, Arnold C., 210
Cooper, Robin, 37
Cooper, R. W., 354
Corey, E. Raymond, XVII, 15, 122, 185, 354
Cravens, David, 296
Cuisinart, Inc., 192

D

Davidow, David, 185
Day, George, 210
Dean, Joel, 185
Dell, 14, 196, 299-300
Della Bitta, Albert J., 122
Descuentos en, 190
Desiraju, Romarao, 270
Devinney, Timothy M., 295,326
Dhalla, Nariman, 209
Dickson, Peter, 124, 295
Dodson, Joe, 297
Dolan, Robert J., 270, 354
Doob, A., 122
Dowst, Somerby, 296
Dressmart.com, 190
Drucker, peter F., 15
Dunette, Marvin, 393

E

EBay, 132
Elrod, Terry, 393
EMC, 193
Emshwiller, John R., 296
Enis, Ben, 123
Eppen, Gary D., 270, 297
Eskin, Gerald, 295, 296, 393
E-Trade.com, 95

F

Farris, Paul W., 326
Firestone, 204, 205
Flint, Jerry, 124
Ford Motors, 5-6
Fraker, Susan, 355
Frank, Ronald E., 296, 393
Freemarkets.com, 169
Friedman, Thomas, 394
Fruhan, Jr., William E., 210
Fuld, Leonard M., 153

G

Gabor, Andre, 123
Gardner, David, 123
Gateway, 299-300
Gedenk, Karen, 297
General Electric, 164
Ghosh, Avjit, 124
Gibson, Paul,296
Gladwell, Malcolm, 354
Glazer, Amihai, 295
Glover, Fred, 270
Glover, Randy, 270
Goldhar, Joel D., 353
Gonsior, M. H., 123
Goodyear, 205-206
Goyder, D. G., 241
Granbois, Donald H., 123
Granger, Clive, 123
Green, Paul E., 394
Greenleaf, Eric, 122
Griffin, Abbie, 394

H

Haddock, Rafael, 123
Hall, William, 210
Hamel, Gary, 15
Hamermesh, R. G., 210
Hanson, Ward A., 270
Harley-Davidson, 196
Harmer, Richard, 124, 185, 269
Harrigan, Kathryn Rudie, 211
Harris, J. T., 210
Hart, B. H. Lidell, 128, 152
Hartman®, 175
Hauser, John R., 394
Hawkins, Edward, 393
Heil, Oliver P., 153
Henderson, Bruce D., 354
Hewlett-Packard, 195
Hinkle, Charles, 297
Hirsch, Warner Z., 354
Hirshleifer, Jack, 270
Ho, Teck-Hua, 123
Hoch, S. J., 297
Holmes, William C., 416
Home Depot, 171
Hume, Scott, 297

I

Iacocca, Lee, 5-6
IBM, 94, 191-192
Indulge.com, 190
Industria cervecera, 131
Intel, 14, 135, 171, 193
Internet, 104-106, 198
Intuit, 197

J

Jackson, Barbara B., 122
Jacoby, Jacob, 123
Jaworski, Bernard, 15, 185
Jeep, 196, 197
Jelinek, Mariann, 353
Jelly Belly, 92
Jeuland, Abel P., 210, 326, 354
Johansson, Johnny K., 395
Johnson, Eric, 122
Jones, D. Frank, 394
Jones, John Philip, 297

K

Kahneman, Daniel, 124
Kalapurkal, Rosemary, 295
Kanetkar, Vinay, 295
Kehoe, William J., 416
Kent, R. J., 297
Kessel, Reuben, 269
Kennear, Thomas C., 393, 394
Knetsch, Jack L., 124
Kohli, Ajay, 15, 185
Kolassa, E. M., 207, 211
Koselka, Rita, 152
Kotler, Philip, 173, 210
Krieg, Peter C.,185
Krishnamurti, Lakshman, 295
Kruskal, J. B., 394

L

LabPoint, 300
Laczniak, Gene R., 416
Lakiani, Chet, 354
Langvardt, Arlem W., 153
Laurent, Gilles, 297
Leamer, Edward E., 393, 395
Leavitt, Harold, 123
Leone, Robert P., 295
Levine, David M., 393
Levitt, Theodore, 209-210, 354, 355
Lexus, 196
Lieberman, Joshua, 297
Loctite, 91
Lorenzo, Joe, 270
Louis Vuitton®, 175
Low, George S., 297

M

Machlup, Fritz, 326
Mack, Toni, 296
MacMillan, Ian C., 394
Madden, Thomas, 124
Maher, Philip, 210
Marn, Michael, 232, 240
Martin, R. Kipp, 270
Massy, William, 296, 393
Matins, Marielza, 124
McCollough, James, 395
McGrath, Rita Gunther, 394
McWilliams, Gary, 354
Meyers, John G., 296
Michaels, Ronald E., 210
Michelin, 103
Microsoft, 96-97
Mohr, Jakki J., 297
Moore, David J., 123
Monroe, Kent, 122-124
Morrison, David, 15
Morwitz, Vicki, 122
Montgomery, David, 296, 394
Mulhern, Francine, 295
Murphy, Patrick E., 416
Mustang sports car, 6

N

Nagle, Tom, 36, 122, 295
Nakamoto, Kent, 210
Nalebutt, Barry, 152
Narus, James A., 394
Neale, A. D., 241
Neslin, Scott A., 124, 296, 297
Nevin, John J., 210, 394
New York Times, 14

Nigut, Sr., William, 296
Nonaka, Ikujiro, 395
Nortel Nerworks, 180
Northwest Airlines, 163
Norton, David, 15
Novak, Kenneth, 295

O

Ohmae, Kenichi, 152
Olshavsky, Richard W., 122, 123, 210
Olson, Jerry, 123
One Rate™ plan, 142
Orkin, Eric B., 270

P

Pargett, Daniel T., 295
Padmanabhan, V., 124, 393
Parhalad, C. K., 15
Peckelman, Dove, 394
Periódicos, 162-163
Porter, Michael E., 15, 130, 152, 210, 353, 354
Prasad, V. Kanti, 295, 296
Premier, 196
Primeaux, Walter J., 269
Professional Pricing Society, XVIII

Q

Quad, 14
Qualls, William, 210
Quelch, John A., 297

R

Raj, S. P., 295
Rao, Vothala, 123, 394
Recuadro 13-4: Un estudio de análisis conjunto: los mejores precios y atributos de un nuevo hotel, 377-379
Recuadro 13-5: Modelo de optimización de la rentabilidad utilizando una encuesta de elecciones discretas, 380-383
Reed, Robert, 297
Ricci, Claudia, 326
Ring, L. Winston, 296
Rogers, Everett M., 210
Rolando, Polli, 209
Robinson, Bruce, 354
Robinson, patrick J., 394
Rosiello, Robert, 232, 240
Russo, J. Edward, 123

S

Saab, 175
Sahay, Arving, 15, 185
Salmon, Walter J., 297
Scherer, Frederic,353
Schmalensee, Richard, 185
Schmitt, Bill, 325
Schoemaker, Paul, 123
Schwadel, Francine, 152
Schwartz, Peter, 326
Scott, C. A., 297
Sears, 140
Segal, Madhav N., 395
Semlow, W., 296
Sen, Subrata K., 296, 394
Seven Cycles, 198
Shankar, Venkatesh, 326
Shapiro, Benson P., 122, 123
Shapiro, Roy D., 354
Sharman, Graham, 354
Sherman Act, 402-403
Skinner, Wickham, 354
Shoemaker, F. Floyd, 210
Shoemaker, Robert W., 124
Shugan, Steve M., 270, 295, 326
Shulman, Robert S., 394
Singhal, Vinod R., 37
Skytel, 91
Slywotzky, Adrian, 15
Smallwood, John E., 210
Smith, Gerald, 37, 122
Solman, Paul, 394
Southwest Airlines, 14
Spears, Richard, 393
Stafford, James, 123
Steiner, Peter O., 270
Steiner, Robert, 326
Stern, Louis W., 416
Sternthal, Brian, 297
Stigler, George, 270
Stocking, G. W., 270

T

Taber, Martha, 326
Tang, Christopher, 123
Taylor, James R., 393, 394
Telser, Leslie, 326
Terry, Larry, 326
Tesco, 190
Thaler, Richard, 124
Thailer, Richard H., 124
Tull, Donald, 123
Tully, Shawn, 353
Túnel del Canal, 255-256
Turney, Peter B. B., 37
Tversky, Amos, 124
Tybout, Alice, 297

U

Urbany, Joel E., 124, 295
USBuild.com, 300

V

Vaseline Lip Therapy®, 91
van Leer, R. Karl, 355
Velasquez, Manuel G., 416
Vilcassim, Naufel J., 269

W

Wal-Mart, 14, 140
Walters, Rockney G., 295
Walton, Clarence C., 416
Wansink, Brian, 297
Watkins, M. W., 270
Watterau, Inc., 202-203
Wausau Paper Mills, 131
Weinberg, Charles B., 295
Weiss, Doyle L., 295
White, William H., 210
Wilkinson, I. B., 393
Williams, Monci Jo, 297
Winer, Russell S., 393
Wisniewski, K., 393
Wittink, Dick R., 269, 296, 394

Woo, Carolyn Y., 210
Woolite®, 91
Wright, T. D., 354

X

Xerox, 193

Y

Yosper, Sonia, 210
Yuspeh, Sonia, 209

Z

Zelek, Eugene F., 416
Zufryden, F., 393
Zukon, Alan J., 354
Zweibach, Elliot, 296
Zymol car wax, 102

Índice analítico

A

absorción de portes, 249-250
agentes de compras, 217-221
  trucos usados por los, 217-219
agrupación, 164, 260-264
  de productos, 262-264
  de valor añadido, 264
  opcional, 264-264
análisis
  conjunto, 376-384
  de elecciones discretas, 380
  umbral de las ventas, 72-75
    con cambio del coste variable, 44-45
    con más de un coste fijo, 72-75
    con productos sustitutivos y complementarios, 274-277
    para fijaciones reactivas de precios, 48-50

B

bienes empaquetados, 291

C

canales de distribución, 203, 299-310
  época de madurez, reevaluación de los, 203
  mantenimiento de los precios, 311-316, 404-406
catarata del precio, 232
centros de compras, 219-221
"cinco ces" del marketing, 301-302
cláusulas de ventas mínimas, 315-316
clientes
  leales, 225
  objetivo, 320-321
  distribución y, 320
  segmento de, 321
colegios, 247
comercio electrónico (véase Internet)
competencia
  en precios, 134, 149-151
    acomodarse, 140
    atacar, 140-141
    cuándo hay que entrar en la, 149-151
    defenderse, 141-142
    efectiva en términos de costes, 135-136
    ignorar la amenaza, 139-140
    modelo de John Wayne, 142
    opciones, 139-143
    reacción ante la, 132-138
  estrategias para reaccionar frente a la, 132-143
  ofertas defensivas, 290-292
compradores
  de conveniencia o comodidad, 113-114
  de precios, 112-113, 222-224
    negociación con los, 222-224
    peligro en el trato con los, 224
  de relaciones, 113, 225-226
compras
  "adelantadas", 293
  con ofertas cerradas, 222
comunicación
  con la competencia, 143-147
  con los clientes, 172-173
  ilegal con la competencia, 404
concesiones de precios, 217
contabilidad, 26-28
contadores, 266-267
contratos de franquicia, 315-316
contribución al beneficio, 27, 230-231
coste más margen, 2-5
costes
  de búsqueda, 301
  de capacidad, 252
  de oportunidad, 31-33, 110
  directos, 19-23
  evitables, 23-26
  fijación de precios y, 17
  fijos, 2, 19-20, 57-58
  futuros, 24
  históricos, 24
  hundidos, 23-24, 57-58
  medios, 28
  no directos, 57-58
  papel en la fijación de precios, 17-18
  relevantes, 28-33
  semifijos, 20
  variables, 19-20, 28-29
  ventajas en, 347
cuota de mercado
  el mito de la fijación de precios para conseguir, 129-130

fijación de precios basándose en la curva de experiencia para conseguir, 336
cupones, 247, 288-289
curva
de demanda, 54-56
elasticidad de la, 116
de experiencia, 335-339
en industrias maduras, 338-339
fijación de precios y, 336-338
problemas, 338

D

datos
de los escáneres de las tiendas, 359, 362-363
de panel, 360-362
históricos de ventas, 358, 363-364
demanda derivada, 101
descremado secuencial, 178-180
descuentos
por cantidad, 256-260
por etapas, 258-259
por pedidos, 257-258
por volumen, 256-257, 320
discriminación
de precios, 407-410
condiciones para que exista, 407-409
defensas ante la, 409-410
promocional, 410-412
diseño del producto, segmentación en función del, 260-262
disponibilidad a pagar, 7-8, 111, 157
influir en la, 111
doble precio, 359-360

E

economías
de alcance, 328-329
de atención al cliente, 339-340
de escala, 329-334
de experiencia, 334-336
de integración logística, 340-342
efecto
calidad-precio, 97-99
de justicia, 103-107
de la dificultad de la compensación, 93-95
del beneficio final, 100-103
del coste del cambio, 96-97
gasto, 100
marco, 108-110
precio de referencia, 90-93
eficiencias de costes externas, 339-346
elasticidad de precios, 115-116
entrevistas en profundidad, 373-375
Estimación del Valor Económico, 82-90
aplicación, 88-90
estrategia empresarial, 11-14
estrategias
de diferenciación del producto, 193-194
de "empujar", 316-319
de la etapa de declive, 204-207
consolidación, 205-206
cosecha, 205
retirada, 204-205
de liderazgo en costes, 195-198
de segmentación
de precios, 243-271
en la etapa de crecimiento, 199-200
importancia de las, 243-245, 267-268
de "tirar", 316-319
beneficios, 316, 318-319
costes, 317-318
del canal, 299-326
directa, 306
indirecta, 306
mixta, 306
para productos de precio elevado, 309-310
para productos de precio reducido, 309
selección de la, 307-310
del ingrediente de marca, 319
estructura de precios, 160-164
etapa
de crecimiento del ciclo de vida, 195-199
de madurez del ciclo de vida, 200-203
expectativa del precio de referencia, 93, 279-280
efecto de la línea de productos en la, 279-280
experimentos
de compra simulada, 358
de compras en laboratorio, 358, 369
en tiendas, 358, 364-366

F

fijación de precios, 402, 407
activa, 3
comités de, 166-170
como herramienta promocional, 286-290
de penetración, 174-175, 180-182
de reventa, 404-407
de transferencia, 342-346
descuentos, 125
en función de la competencia, 8-9
en función del cliente, 7-8
en función del máximo del lote *(Peak Load Pricing)*, 29-31, 252-253
estrategia de, 158
estructura de la, 158-164
ética, 397-401
guerras de, 178

menús de precios, 166, 167
neutra, 174, 175, 183-184
para descremar, 174-175, 175-180
para limitar la entrada, 332
por los profesionales de ventas, XVIII
predatorios, 415
proceso de, 158-160, 164-170
reactiva, 3
vertical, 404-405
fijación estratégica de precios, 1-15, 156-157
diferencias con la fijación de precios, 1-2, 157
disciplina de la, 11-14
fórmulas de depreciación, 29
"fuerza de la razón", 403

G

gestión del rendimiento, 253-256
gráficos del umbral, 75-77

I

ilegal per se, 403
imitadores, 189
influenciadores, 220, 221
información, 246-248
de los clientes, 246-248
para influir sobre la competencia, 146-149
para influir sobre los clientes, 172-173
sobre la competencia, 143-146
comunicación y, 146-149
recopilación y evaluación de la, 143-146
innovación, 188-192
difusión de la información, 189
marketing mediante canales de distribución, 192
marketing mediante muestras, 190-191
marketing mediante ventas directas, 191-192
innovadores, 189
integridad de los precios, 166, 215, 233
intermediarios del canal, 309
Internet
distribución por, 323-325
efecto en los precios, 104-106
estrategias de crecimiento por, 198
subastas por, 167-168
investigación de respuesta compradora, 358

J

juego de "suma negativa", 127-128

L

líderes en pérdidas, 277-279
LIFO *(last-in, first-out)*, 24
línea de productos
efecto de las percepciones del precio, 91-93
fijación de precios y, 273-280
localización de la compra, segmentación en función de la, 248-250

M

mantenimiento de la marca, 207
margen de contribución, 33-36
marketing
en función del valor, 14, 170-173
las "cinco ces" del, 173
estrategia de, 14-15, 127, 273-274
tradicional, 13
medidas de precios, 160-164
momento de compra, segmentación en función del, 250-252
muestra gratuita, 289-290
muestras, 190-191

N

necesidades, 107
negociación de los precios, 213-214

O

objetivos de ventas, 8-9
ofertas, 287-294
comerciales, 292-294
de prueba, 288
defensivas, 290-292

P

paralelismo consciente, 402
participación selectiva, 223
percepciones de precios, 279-280
planificación de cuentas, 227-229
plantear las preguntas adecuadas, 9-10
"porteros", 220-221
posicionamiento competitivo, 173-184
precio
de penetración, 180-182, 194-195
"en el bolsillo", 231-233
mínimo, anunciado, 406
precios
de reventa, 311-316
fomento del, 406-408
limitación de precios máximos, 312-316
mantenimiento de mínimos, 311-312
publicidad y, 315
objetivo, 4
preparación de ofertas competitivas, 234-240
prestigio, 97-98
presupuesto de promoción, 285-286
primas de cambio, 97

productos de compra
frecuente, 278
programas de tratos
directos, 405-406
promociones de precios, 288-294

R

ratio precio-rendimiento,
218-219
reversión del pico, 253

S

segmentación, 40, 243, 292
vallas de, 160-164
sensibilidad al precio, 100,
189, 202
análisis directivo de la,
110-111
en las innovaciones, 189
estimación de la, 202
nuevos productos y, 100
separación de productos y
servicios, 201-202
sistema contable para la
dirección, 28-33
"suma positiva", 127
formas de competir,
127-128
juegos de, 127-128

T

técnicas de investigación
basadas en Internet, 389
controladas, 364-369,
375-384
juicios de valor sobre el
uso de, 385-389
selección de la técnica
apropiada, 389-390
sin control, 358-364,
369-375
teoría
de la perspectiva, 108
de los juegos, 127-128
trabajo
del departamento
financiero, 4-5
del que fija el precio, 8-9

V

valor
análisis directivo de las,
110-111
compradores de, 111-114
comunicación del, 172-173
de cambio, 80
de diferenciación, 80-81,
83-85
de referencia, 81-82, 83
de uso, 80
económico, 80-82, 82-90
fijación de precios en
función del, 5-7, 160-164,
227-229
medidas del, 160-164
objetivo, 7
percepciones del, 110-111
perfil, 87
venta
exclusiva, 414
personal, 227-233, 284-285
ventaja
competitiva, 128-132
en costes, 328-347
en el producto, 347-350
mantenimiento de la,
350-352
de ser el primero, 350
ventajas de los productos,
347-352
"aumentos" del producto,
349-350
mantenimiento de las,
350-352
superioridad del producto,
348-349
ventas, 191-192
cambio, 44-45
con costes fijos directos
adicionales, 46-48
curvas de, 52-58
"de arriba a abajo", 92, 93
equipo de , 227
incentivos, 215, 229-231
innovación en, 191-192
ligadas, 265-266
umbral, 41-50
vinculación, 414
volumen adicional
descuentos a cambio de,
217-218

Estrategia y Tácticas de Precios

Una guía para tomar decisiones rentables

3ª Edición

Nagle • Holden

Este manual tiene la virtud de haber conseguido hacer fácil lo difícil, convirtiendo muchos conceptos complejos de precios en ideas sencillas, rápidamente asimilables. El lector podrá percibir enseguida cómo la claridad de las explicaciones no está reñida con un análisis riguroso y profundo de cada uno de los temas tratados. Se combinan adecuadamente las vertientes teórica y práctica de la materia, ilustrando cada noción con casos numéricos y ejemplos reales referidos a empresas y marcas sobradamente conocidas. El libro mantiene un enfoque integral abarcando los tres pilares básicos de la fijación de precios, como son los costes, la demanda y la competencia.

El principal objetivo de este libro consiste en desarrollar una guía práctica y legible para que el lector aprenda y pueda fijar precios.

Este libro de redacción clara y actual, y con ejemplos relevantes, es la referencia más popular sobre fijación de precios para los directivos, así como el texto más popular en las aulas.

"La fijación de precios es el momento de la verdad: todo el marketing se centra en esta decisión."

PEARSON Educación

www.pearsoneducacion.com

ISBN-13: 978-8420562483

9 788420 562483