

DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS DE PRECIOS Y PROGRAMAS

Philip Kotler

FIJACIÓN DEL PRECIO

Esto sucede cuando la empresa desarrolla o adquiere un nuevo producto, cuando introduce un producto regular en un nuevo canal de distribución o área geográfica y cuando entra a una licitación por un nuevo contrato de trabajo.

La empresa debe decidir dónde situar su producto en calidad y precio. Una empresa puede colocar su producto en el punto medio del mercado o tres niveles por debajo o por encima del punto medio. Los siete niveles son los siguientes:

<u>Segmento</u>	<u>Ejemplo (Automóviles)</u>
<i>Supremo</i>	Mercedes-Benz
<i>Lujo</i>	Audi
<i>Necesidades especiales</i>	Volvo
<i>Intermedio</i>	Buick
<i>Comodidad / conveniencia</i>	Escort
<i>Yo también, pero más barato</i>	Hyundai
<i>Sólo el precio</i>	Yugo

Por tanto, en muchos mercados, hay una marca suprema (el estándar de oro), en este caso el automóvil Mercedes-Benz. Justo abajo de las marcas supremas se encuentran las marcas de lujo, como Audi, Lincoln, Lexus y demás. Abajo de éstas se hallan las marcas que satisfacen una necesidad especial: Volvo (seguridad) o Porsche (alto desempeño). En la parte media hay un gran número de marcas, incluidas Buick, Renault y demás. Un peldaño abajo de las marcas intermedias se localizan las marcas que ofrecen sobre todo utilidad funcional como el Escort. Abajo de éstas figuran las marcas más baratas que, con todo, presentan un desempeño satisfactorio, como el Hyundai. En la parte inferior se encuentran las marcas cuyo único atractivo es el precio, como el Yugo, un automóvil que no sólo es barato sino también cuya producción es económica.

Este esquema sugiere que los siete niveles de colocación de productos no compiten entre sí, sino que sólo compiten dentro de cada grupo. También puede haber competencia entre los segmentos de precio-calidad. Se presentan nueve estrategias posibles de precio-calidad. Las estrategias de la diagonal 1, 5 y 9 pueden coexistir en el mismo mercado; es decir, una empresa ofrece un producto de alta calidad con un precio alto, otra empresa ofrece un producto de calidad promedio con un precio promedio y otra más ofrece un producto de baja calidad con un precio bajo. Los tres competidores pueden coexistir en tanto que el mercado se componga de tres grupos de compradores, quienes insisten en la calidad, quienes insisten en el precio y quienes equilibran las dos consideraciones.

Las estrategias de colocación 2, 3 y 6 representan distintas maneras de atacar las posiciones diagonales. La estrategia 2 indica, "Nuestro producto tiene una calidad tan alta como la del producto 1 pero cobramos menos", La estrategia 3 señala lo mismo y ofrece un ahorro aún mayor. Si los consumidores sensibles a la calidad creen en estos competidores, les comprarán en forma razonable y ahorrarán dinero (a menos que el producto de la empresa 1 haya adquirido un atractivo snob).

Las estrategias de colocación 4, 7 y 8 sobrevalúan el producto en relación con su calidad. Los consumidores se sentirán "timados" y tal vez se quejen o hablen mal acerca de la compañía. Estas estrategias deberán evitarlas los mercadólogos profesionales.

Figura: Nueve estrategias de precio-calidad.

		Precio		
		Alto	Medio	Bajo
Calidad del producto	Alta	1. Estrategia superior	2. Estrategia de valor alto	3. Estrategia de valor superior
	Media	4. Estrategia de cobro en exceso	5. Estrategia de valor medio	6. Estrategia de valor bueno
	Baja	7. Estrategia de ganancia violenta	8. Estrategia de economía falsa	9. Estrategia de economía

La empresa debe considerar muchos factores al momento de determinar su política de precios. En los párrafos siguientes, describiremos un procedimiento de seis pasos para la fijación de precios: (1) seleccionar el objetivo del establecimiento de precios, (2) determinar la demanda, (3) estimar los costos, (4) analizar los precios Y ofertas de los competidores, (5) seleccionar un método de fijación de precios y (6) seleccionar el precio final.

Selección del objetivo de la fijación del precio

La compañía primero debe decidir qué quiere realizar con un producto en particular. Si ha seleccionado su mercado objetivo y su posición en éste, entonces su estrategia de mezcla de mercadotecnia, incluido el precio, será bastante sencilla. Por ejemplo, si una compañía de vehículos recreativos desea producir un cámper de lujo para clientes adinerados, esto implica cargar un precio alto. Por tanto, la estrategia de fijación de precios se determina en gran medida por la colocación en el mercado.

Al mismo tiempo, la compañía podría procurar objetivos adicionales. Cuanto más claros son los objetivos de una empresa, más fácil es fijar el precio. Cada precio posible tendrá Un efecto diferente en objetivos como beneficios, ganancias de las ventas y participación en el mercado.

SUPERVIVENCIA Las compañías procuran la supervivencia como el principal objetivo si están saturadas por una capacidad excesiva, competencia intensa o por cambios en los requerimientos del cliente. Las compañías permanecen en el negocio en tanto los precios cubran los costos variables y algunos costos fijos. Sin embargo, la supervivencia sólo es un objetivo a corto plazo. A largo plazo, la empresa debe aprender cómo agregar valor o enfrentar la extinción.

MÁXIMA UTILIDAD ACTUAL Muchas compañías tratan de fijar el precio para que aumenten al máximo sus utilidades actuales. Estiman la demanda y costos asociados con precios alternativos y seleccionan el precio que genera la máxima utilidad actual, flujo de efectivo o tasa de rentabilidad sobre la inversión.

El aumento al máximo de la utilidad actual presenta problemas. Supone que la empresa conoce su demanda y funciones del costo; en realidad es difícil estimarles. Asimismo, la compañía pone énfasis en el desempeño financiero actual en lugar del desempeño a largo plazo. Por último, la compañía ignora el efecto de otras variables de la combinación mercantil, las reacciones de los competidores y las restricciones legales sobre el precio.

MÁXIMA GANANCIA ACTUAL Algunas compañías establecerán un precio para incrementar al máximo las ganancias de las ventas; para conseguirlo, sólo requiere calcular la función de la demanda. Muchos gerentes piensan que el aumento al máximo de las ganancias llevará a un aumento al máximo de la utilidad a largo plazo y al crecimiento de la participación en el mercado.

MÁXIMO CRECIMIENTO DE LAS VENTAS Otras compañías quieren aumentar al máximo las ventas unitarias. Creen que un mayor volumen de ventas tendrá como resultado menores Costos unitarios y mayor utilidad a largo plazo. Establecen el precio más bajo, al suponer que el mercado es sensible al precio. Esto se denomina **filiación de precios para la penetración en el mercado**.

Las condiciones siguientes favorecen el establecimiento de un precio bajo: (1) el mercado es muy sensible al precio y un precio bajo estimula un mayor crecimiento del mercado; (2) los costos de producción y 1 distribución disminuyen con la experiencia de la producción acumulada; y (3) un precio bajo desalienta la competencia real y potencial.

MÁXIMO DESCREMADO DEL MERCADO Muchas compañías favorecen el establecimiento de precios altos para “descremar” el mercado. Du Pont es uno de los principales practicantes de **la fijación de precios para el descremado del mercado**. Con cada innovación (celofán, nylon y demás), estima el precio más alto que puede cargar dadas las utilidades comparativas de su producto nuevo contra los sustitutos disponibles. La compañía establece un precio que hace que, para ciertos segmentos del mercado, valga la pena adoptar el nuevo material. Toda vez que las ventas disminuyen Du Pont reduce el precio para descender al siguiente estrato de consumidores sensibles al precio.

De esta manera, Du Pont obtiene una cantidad máxima de ganancias de los diversos segmentos del mercado.

Como otro ejemplo, Polaroid practica también el descremado del mercado. Primero lanza una versión cara de una cámara nueva y en forma gradual introduce modelos más sencillos a precios más bajos para atraer a nuevos segmentos sensibles al precio.

El descremado del mercado tiene sentido en las siguientes condiciones: (1) un número suficiente de compradores tiene una alta demanda actual; los costos unitarios de producción de un volumen bajo no son tan altos que anulan la ventaja de cargar las aplicaciones del tráfico; (3) el precio inicial alto no atrae a más competidores; (4) el precio alto comunica la imagen de un producto superior.

LIDERAZGO EN LA CALIDAD DEL PRODUCTO Una compañía podría desear ser el líder de calidad del producto en el mercado. Maytag, uno de los principales ejemplos, fabrica lavadoras de alta calidad y les da un precio escasamente de 100 dólares más que las lavadoras de los competidores. Maytag utiliza el lema "Fabricadas para durar más" v su característica publicitaria "Por completo solos" del encargado de reparaciones de Maytag que se duerme en el teléfono porque nadie llama nunca para pedirle servicio. La estrategia de Maytag de calidad superior y precio superior le ha brindado una tasa de rentabilidad consistentemente más alta que el promedio en esa industria.

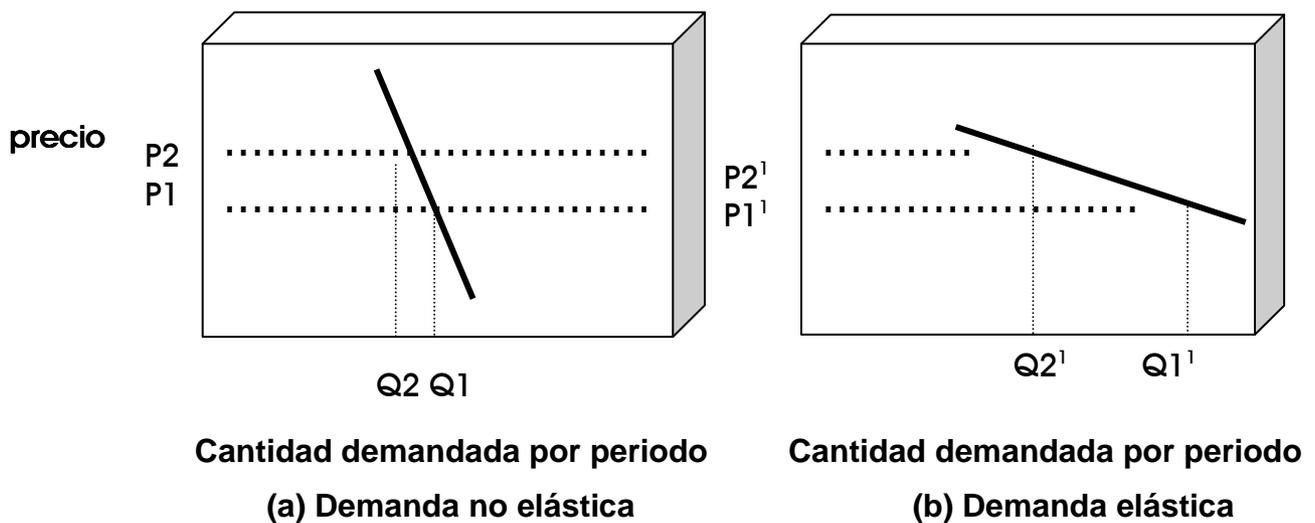
OTROS OBJETIVOS DE LA FIJACIÓN DE PRECIOS Las organizaciones no lucrativas y públicas pueden adoptar muchos otros objetivos de la fijación de precios. Una universidad busca una **recuperación parcial del costo**, al saber que debe depender de donaciones privadas y subsidios públicos para cubrir los costos restantes. Un hospital no lucrativo puede buscar la **recuperación total del costo** en su fijación de precios. Una compañía teatral no lucrativa puede fijar el precio de sus producciones para vender el máximo de localidades del teatro. Un organismo de servicio social puede fijar un **precio social** orientado hacia las diversas situaciones de ingreso de los diferentes clientes.

Determinación de la demanda

Cada precio que la compañía pueda cargar llevará a un nivel diferente de demanda y, como consecuencia, tendrá un efecto distinto sobre sus objetivos de mercadotecnia. La relación entre el precio actual que se carga y la demanda actual resultante se captura en el **programa de demanda** común. El programa de demanda denota el número de unidades que el mercado comprará en un periodo determinado a precios alternativos que podría cargar durante ese periodo. En el caso normal, la demanda y el precio se relacionan en forma inversa, es decir, cuanto mayor es el precio, menor es la demanda (y viceversa).

En el caso de los bienes de prestigio, la curva de la demanda tiene, en ocasiones, una pendiente positiva. Una compañía de perfumería encontró que al subir su precio, ¡vendió más perfumes que nunca! Algunos consumidores aceptan el precio más alto para pretender un perfume mejor o más caro. No obstante, si se cobra un precio demasiado alto, el nivel de demanda será menor.

Figura: Demanda no elástica y elástica



FACTORES QUE AFECTAN LA SENSIBILIDAD DEL PRECIO La curva de la demanda demuestra el índice de compras del mercado a precios alternativos. Suma las reacciones de muchos individuos que tienen diferentes sensibilidades al precio. El primer paso

importante es comprender los factores que afectan la sensibilidad de los compradores al precio. Nagle ha identificado nueve factores:

1. **Efecto del valor único:** Los compradores son menos sensibles al precio cuando el producto es más original.
2. **Efecto de conciencia de los sustitutos:** Los compradores son menos sensibles al precio cuando están menos conscientes de los sustitutos.
3. **Efecto de la comparación difícil:** Los compradores son menos sensibles al precio cuando no pueden comparar con facilidad la calidad de los sustitutos.
4. **Efecto del gasto total:** Los compradores son menos sensibles al precio cuanto menor es el gasto de su ingreso.
5. **Efecto de la utilidad final:** Los compradores son menos sensibles al precio cuanto menor es el gasto del costo total del producto terminado.
6. **Efecto del costo compartido:** Los compradores son menos sensibles al precio cuando otra parte absorbe un porcentaje del costo.
7. **Efecto de la inversión hundida:** Los compradores son menos sensibles al precio cuando se utiliza el producto con activos adquiridos previamente.
8. **Efecto del precio-calidad:** Los compradores son menos sensibles al precio cuando se supone que el producto debe tener más calidad, prestigio o exclusividad.
9. **Efecto del inventario:** Los compradores son menos sensibles al precio cuando no pueden almacenar el producto.

MÉTODOS DE ESTIMACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE DEMANDA La mayoría de las compañías hace intentos por medir sus programas de demanda. En la investigación del programa de demanda, el investigador necesita hacer suposiciones acerca de la conducta competitiva. Hay dos maneras de estimar la demanda. Una es suponer que los precios de los competidores permanecen constantes sin que tenga importancia el precio que la compañía carga. La otra, es suponer que los competidores cargan un precio diferente por cada precio que la compañía podría establecer. Supondremos lo anterior y dejaremos la cuestión de las reacciones del precio de los competidores para más adelante.

Para medir un programa de demanda se requiere variar el precio. Se puede efectuar un estudio en un entorno de laboratorio pidiendo a sujetos que señalen cuántas unidades comprarían a distintos precios posibles.

Al medir la relación precio/ demanda, el investigador de mercado debe controlar o tolerar otros factores que podrían afectar la demanda. Si una compañía incrementa sus gastos de publicidad al mismo tiempo que disminuye su precio, no sabríamos qué porcentaje de la demanda fue resultado del precio más bajo en comparación con los gastos publicitarios más altos. Los economistas demuestran el impacto de los factores ajenos al precio sobre la demanda mediante cambios de la curva de la demanda en vez de hacerlo por medio de movimientos a lo largo de la curva de la demanda. Nagle ha presentado un excelente resumen de los diversos métodos que se utilizan para medir la sensibilidad al precio y la demanda.

ELASTICIDAD DEL PRECIO DE LA DEMANDA Los mercadólogos necesitan saber cuánto respondería la demanda si hubiera un cambio en el precio. Considere las dos curvas de la demanda de la figura. En la parte (a), un incremento del precio de P_1 a P_2 lleva a una reducción relativamente baja de la demanda de Q_1 a Q_2 . En la parte (b) el mismo incremento en el precio lleva a una caída sustancial en la demanda de Q_1 a Q_2 . Si la demanda apenas varía con un cambio leve en el precio, se dice que no es elástica. Si la demanda cambia de manera considerable, es elástica. De modo específico, la elasticidad del precio de la demanda obtiene mediante la fórmula siguiente:

$$\text{Elasticidad del precio de la demanda} = \frac{\text{Cambio porcentual en la cantidad demandada}}{\text{Cambio porcentual en el precio}}$$

Suponga que la demanda disminuye 10% cuando un vendedor aumenta su precio 2%. Por tanto, la elasticidad del precio de la demanda es -5 (el signo negativo confirma la relación inversa entre el precio y la demanda). Si la demanda disminuye 2% con un incremento del precio del 2%, entonces la elasticidad es -1. En este caso, la ganancia total del vendedor sigue siendo la misma. El vendedor vende menos artículos pero a un precio alto que preserva la misma ganancia total. Si la demanda disminuye 1% cuando el precio

aumenta 2%, entonces la elasticidad es -0.5. Cuanto menos elástica es la demanda, más provechoso será para el vendedor aumentar el precio.

¿Qué determina la elasticidad del precio de la demanda? Es probable que la demanda sea menor en las siguientes condiciones: (1) hay pocos o ningún competidor o sustituto; (2) los compradores no perciben con facilidad el precio más alto; (3) los compradores son lentos para cambiar sus hábitos de compra y para buscar precios más bajos; (4) los compradores piensan que los precios más altos se justifican por incrementos de la calidad, la inflación normal y demás factores pertinentes.

Si la demanda es elástica más que no elástica, los vendedores considerarán la disminución del precio. Un precio más bajo generará una mayor ganancia total. Esto tiene sentido en tanto que los costos de producir y vender más unidades no alimenten en forma desproporcionado.

La elasticidad del precio depende de la magnitud y dirección del cambio de precio contemplado. Puede ser insignificante con un cambio leve del precio y sustancial con un cambio considerable del precio. Puede diferir para una reducción del precio contra un incremento del precio. Por último, la elasticidad del precio a largo plazo es apta para diferir la elasticidad a corto plazo. Los compradores pueden continuar con su proveedor actual después de un incremento del precio, porque no perciben el aumento o porque éste es muy bajo o están distraídos con otras preocupaciones o encuentran que seleccionar a un nuevo proveedor requiere de tiempo, pero con el paso del mismo pueden cambiar de proveedores. En este caso, la demanda es más elástica a largo que a corto plazo. O puede suceder lo contrario, los compradores descartan a un proveedor después de darse cuenta de un incremento del precio, pero regresan más tarde. La diferencia entre la elasticidad a corto y a largo plazo implica que los vendedores no conocerán el efecto total de su cambio de precios hasta que pase tiempo.

Estimación de costos

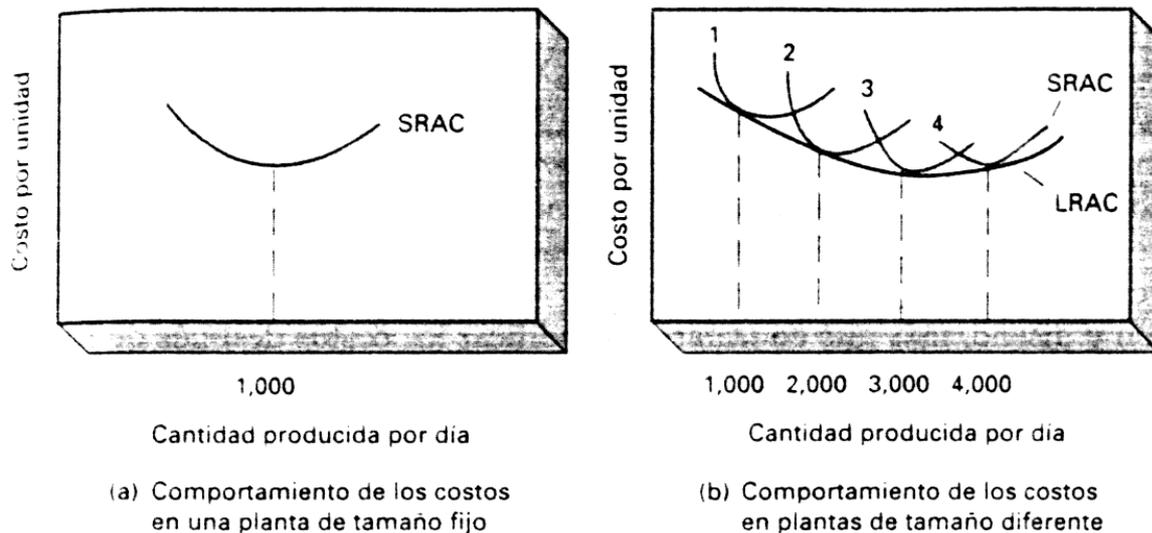
La demanda representa en gran medida un tope máximo para el precio que la compañía puede cargar por su producto. Y los costos de la compañía representan el tope mínimo. La compañía quiere cargar un precio que cubra su costo de producción, distribución y venta del producto, incluida una rentabilidad justa por su esfuerzo y riesgo.

TIPOS DE COSTOS Los costos de una compañía se presentan en dos formas: fijos y variables. **Los costos fijos** (también llamados costos generales) no varían con la producción o las ganancias de las ventas. Así, una compañía debe pagar cuentas cada mes por renta, calefacción, intereses, salarios de los ejecutivos y demás, cualquiera que sea la producción de 1 compañía. Los costos fijos prevalecen sin que tenga importancia el nivel de producción. **Los costos variables** varían de modo directo con el nivel de producción. Por cada calculadora de bolsillo producida por Texas Instruments (TI) incluye el costo del plástico, chips de microprocesamiento, empaque y similares. Estos costos tienden a ser constantes por unidad producida. Se dice que son variables porque su total varía con el número unidades producidas. **Los costos totales** consisten en la suma de los costos fijos y variables para cualquier nivel de producción. La gerencia quiere cargar un precio que cubra por lo menos los costos de producción total en un nivel de producción determinado.

COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS EN DIFERENTES NIVELES DE LA PRODUCCIÓN POR PERIODO Para fijar los precios con inteligencia, la gerencia necesita saber cómo varían sus costos en los diversos niveles de producción.

Considere el caso en que una compañía como TI ha construido una planta de tamaño fijo para producir 1.000 calculadoras de bolsillo al día.

Figura: Costos por unidad a diferentes niveles de producción por día.



En la figura (a) se presenta un comportamiento en forma de **U** de la curva del costo promedio a corto plazo (SRAC; short-run average cost curve). El costo por unidad es alto si se producen pocas unidades por día., Conforme la producción se aproxima a 1.000 unidades por día, el costo promedio disminuye. La razón es que los costos fijos se distribuyen en más unidades, con un costo fijo más bajo. TI puede tratar de producir más de 1.000 unidades por día pero con un incremento de sus costos. El costo promedio aumenta después de las 1.000 unidades, porque la planta se torna ineficiente: los obreros tienen que hacer cola para las máquinas, éstas se dañan con mayor frecuencia y los obreros se estorban entre sí.

Si TI piensa que podría vender más de 2.000 unidades por día, debe considerar construir una planta más grande. La planta utilizará maquinaria y acuerdos de trabajo más eficientes y el costo unitario de producir 2.000 unidades por día será menor que el costo unitario de producir 1.000 unidades por día. Esto se demuestra en la curva del costo promedio a largo plazo de la figura. De hecho, de acuerdo con esta figura, una planta con capacidad para producir 3.000 unidades por día sería aún más eficiente. Pero una planta con capacidad para producir 4.000 unidades por día sería menos eficiente como resultado del incremento de las deseconomías de escala. Hay demasiados empleados que administrar, los trámites hacen que el proceso sea más lento y demás situaciones asociadas. La figura (b) indica que una planta de producción con capacidad para 3.000 unidades por día es el tamaño óptimo para construir, si la demanda es lo suficientemente fuerte para respaldar este nivel de producción.

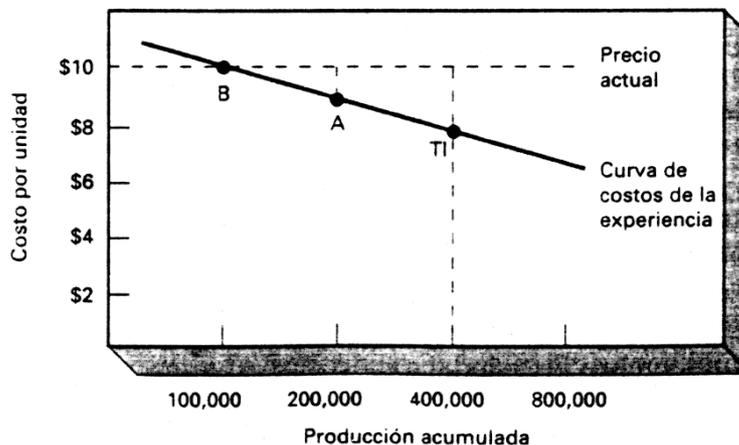
COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS COMO UNA FUNCIÓN DE LA PRODUCCIÓN ACUMULADA Suponga que TI opera una planta que produce 3,000 calculadoras de bolsillo por día. Conforme TI adquiere experiencia en la producción de calculadoras de bolsillo, aprende cómo hacerlo mejor. Los empleados aprenden atajos, el flujo de materiales aumenta, se reducen los costos de adquisición y demás. El resultado es que el costo promedio tiende a disminuir con la experiencia de la producción acumulada. Por tanto, el costo promedio de producir las primeras 100.000 calculadoras es de 10 dólares por calculadora. Cuando la compañía haya producido las primeras 200.000 calculadoras, el costo promedio habrá disminuido a 9 dólares. Después de que se vuelva a duplicar su experiencia de producción acumulada a 400.000, el costo promedio será de 8 dólares.

Esta reducción del costo promedio con la experiencia de la producción acumulada se denomina **curva de la experiencia** (en ocasiones, **curva del aprendizaje**).

Ahora suponga que tres empresas compiten en esta industria, TI, A y B. TI es el productor con menor costo a 8 dólares, habiendo producido 400.000 unidades en el pasado. Si las tres empresas venden la calculadora a \$10, TI tiene una utilidad de \$2 por unidad, A obtiene \$1 y B no tiene ganancias ni pérdidas. Para TI, una operación inteligente sería disminuir su precio a \$9. Esto dejará a B fuera del mercado e inclusive A considerará dejar de operar. TI absorberá el negocio que habría sido para B (y quizá para A). Por otro lado, los consumidores sensibles al precio entrarán al mercado. Con un precio más bajo. Los costos de TI disminuirán aún más y más rápido de lo que restituirán sus utilidades, aún a un precio de \$9. TI ha utilizado ésta estrategia agresiva de fijación de precios para ganar participación en el mercado y dejar a otros fuera de la industria.

No obstante, la fijación de precios de la curva de la experiencia presenta riesgos importantes. La fijación de precios agresiva podría dar una imagen barata al producto. La estrategia también supone que los competidores son débiles y no desean luchar. Por último, la estrategia lleva a la compañía a construir más plantas para satisfacer la demanda en tanto que un competidor podría innovar una tecnología con un menor costo y obtener costos más bajos que el líder del mercado, que ahora está estancado con la antigua tecnología.

Figura: Costo por unidad como función de la producción acumulada: curva de la experiencia.



La mayor parte de la fijación de precios de la curva de la experiencia se ha enfocado en el comportamiento de los costos de fabricación. Pero todos los costos, incluidos los costos de mercadotecnia, están sujetos a mejoras del aprendizaje. Por tanto, si tres empresas invierten una gran cantidad de dinero probando el telemercadeo, la empresa que lo ha utilizado durante más tiempo pondría los costos de telemercadeo más bajos. Esta empresa puede cobrar un poco menos por su producto y aún obtener la misma rentabilidad, con el resto de los costos en el mismo nivel.

COSTEO DE OBJETIVO Hemos visto que los costos cambian con la escala de la producción y la experiencia. También pueden variar como resultado de un esfuerzo concentrado por los diseñadores, ingenieros y agentes de compras de la compañía por reducirlo. Los japoneses, en particular, utilizan un método que se llama costeo de objetivo. Emplean la investigación de mercado para establecer las funciones deseadas de un nuevo producto. Entonces determinan el precio con que deben vender el producto dado sus atractivos y los precios de los competidores. Deducen de este precio el margen de utilidad deseado y esto deja el costo de objetivo que deben lograr. Después examinan cada elemento del costo (diseño, ingeniería, fabricación, ventas y demás) y lo dividen en componentes más simples. Consideran maneras de modificar la ingeniería de los componentes, eliminar funciones y reducir costos de los proveedores. El objetivo total es llevar las proyecciones del costo final al rango del costo de objetivo. Si no pueden tener éxito, deben decir contra desarrollar un producto porque no se podría vender al precio de objetivo y lograr la utilidad de objetivo.

El costeo de objetivo es un mejoramiento de un método normal de desarrollo de nuevos productos, que es diseñar el producto, estimar los costos y luego determinar su precio. En vez de ello, el costeo de objetivo se enfoca en tomar los costos del producto durante la etapa de planeación y diseño, más que en tratar de modificar los costos después de haber introducido el producto.

Análisis de los precios, costos y ofertas de la competencia

En tanto que la demanda del mercado podría establecer un tope máximo y los costos de la compañía un tope mínimo para la fijación de precios, los costos de los competidores,

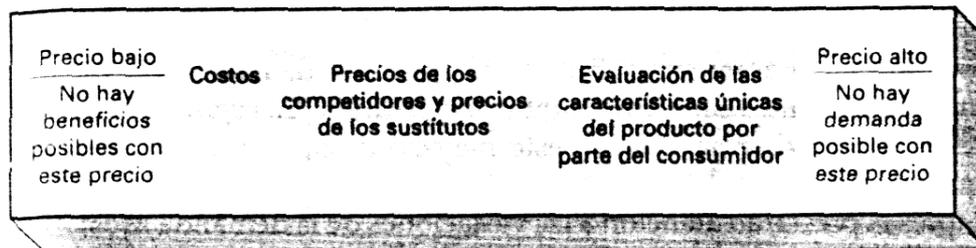
precios y reacciones posibles ayudan a la empresa a identificar dónde se podrían fijar sus costos. La compañía necesita marcar sus costos contra los de sus competidores para saber si está operando con un costo con ventajas o desventajas. La empresa puede enviar compradores de comparación para establecer el precio y evaluar las ofertas de los competidores. La empresa puede adquirir listas de precios de los competidores y comprar el equipo de éstos y desarmarlo. La empresa puede preguntar a los compradores cómo perciben el precio y la calidad de cada oferta del competidor.

Toda vez que la compañía está consciente de los precios y ofertas de los competidores, puede utilizarlos como un punto de orientación para su propia fijación de precios. Si la oferta de la empresa es similar a una de las principales ofertas del competidor, entonces la empresa deberá fijar un precio del orden del precio del competidor o perderá ventas. Si la oferta de la empresa es superior, ésta puede cobrar más que el competidor. Sin embargo, la compañía debe estar consciente de que los competidores podrían cambiar sus precios como respuesta al precio de la empresa. En forma básica, la compañía utilizará el precio para colocar su oferta palmo a palmo con la de los competidores.

Selección del método para fijar el precio

Dadas las tres C (el programa de demanda del consumidor, la función del costo y los precios de los competidores), la compañía ahora está preparada para fijar un precio. El precio se situará en alguna parte entre uno que sea demasiado bajo para generar una utilidad y uno que sea demasiado alto para no producir demanda alguna. En la figura se resumen las tres consideraciones principales en la fijación de precios. Los costos representan un tope inferior para el precio. Los precios de los consumidores y el precio de sustitutos proporcionan un punto de orientación que la compañía debe considerar al fijar su precio. La valoración de los clientes de las características únicas del producto en la oferta de la compañía representa el precio máximo.

Figura: Modelo de las tres C para la fijación de precios.



Las compañías resuelven el aspecto de la fijación de precios al seleccionar un método que incluye una o más de estas tres consideraciones. El método de fijación de precios entonces llevará a un precio específico. Estudiaremos los siguientes métodos de fijación de precios: fijación de precios más altos, fijación de precios con base en la rentabilidad de objetivo, fijación de precios con base en el valor percibido, fijación de precios con base en el valor, fijación de precios con base en la tasa corriente y fijación de precios con base en la licitación de cierre.

FIJACIÓN DE PRECIOS MÁS ALTOS El método más elemental de fijación de precios consiste en agregar un sobreprecio estándar al costo del producto. Las compañías constructoras participan en licitaciones de trabajo al estimar el costo total del proyecto y sumar un sobreprecio estándar de utilidad.

Algunos vendedores indican a sus clientes que cobrarán su costo más un sobreprecio específico; por ejemplo, las compañías aeroespaciales establecen su precio de esta manera para el gobierno.

A fin de ilustrar la fijación de precios más altos, suponga que un fabricante de tostadores tuviera los siguientes costos y expectativas de ventas:

Costos variables	\$10
Costos fijos	\$300,000
Ventas unitarias esperadas	\$50,000

Por tanto, el costo unitario del fabricante se obtiene por medio de:

$$\text{Costo unitario} = \text{costo variable} + \frac{\text{costos fijos}}{\text{ventas unitarias}} = \$10 + \frac{\$ 300,000}{50,000} = \$16$$

Ahora suponga que el fabricante quiere ganar un sobreprecio del 20% sobre las ventas. El sobreprecio del fabricante se obtiene mediante:

$$\text{Sobreprecio} = \frac{\text{costo unitario}}{(1 - \text{rentabilidad deseada sobre las ventas})} = \frac{\$16}{1 - 0.2} = \$20$$

El fabricante cobraría a los distribuidores 20 dólares por tostadores con una utilidad de 4 dólares por unidad. Los distribuidores a su vez pondrán un sobreprecio en el tostador. Si los distribuidores quieren ganar 50% sobre las ventas, pondrán un sobreprecio en el tostador de 40 dólares. Esto equivale a una comisión del costo del 100% (= \$20 / 20).

Los sobreprecios por lo general son más altos en artículos de temporada, especializados, artículos con menor movimiento, con altos costos de almacenamiento y manejo y con artículos con demanda no elástica. ¿Es lógico el uso de sobreprecios estándar para establecer precios? Por lo regular, no. Cualquier método de fijación de precios que ignora la demanda actual, el valor percibido, y de la competencia no tiene probabilidades de llegar al precio óptimo. Suponga que el fabricante de tostadores de quien hemos hablado cobrara 20 dólares pero sólo vendiera 30.000 tostadores en vez de 50.000. Entonces el costo unitario para el fabricante habría sido mayor, puesto que los costos fijos se distribuyen entre menos unidades y su marca porcentual percibida sobre las ventas habría sido menor. La fijación de precios más altos funciona sólo si ese precio en realidad proporciona el nivel de ventas esperado.

Las compañías que introducen un producto nuevo a menudo lo valúan muy alto con la esperanza de recuperar sus costos tan pronto como sea posible. Pero una estrategia de sobreprecios altos podría ser fatal si un competidor ofrece un precio muy bajo. Esto le sucedió a Philips al valuar sus reproductores de videodiscos. Philips quería obtener una utilidad sobre cada reproductor de videodiscos. Entretanto, los competidores japoneses

establecieron precios muy bajos y tuvieron éxito para crear su participación en el mercado con rapidez, lo cual a su vez redujo sus costos en forma sustancial.

Además, la fijación de precios más altos sigue siendo popular por varias razones. Primero, los vendedores tienen una mayor certeza acerca de los costos que sobre la demanda. Al vincular el precio al costo, los vendedores simplifican su propia tarea de fijación de precio, no tienen que hacer cambios frecuentes conforme cambia la demanda. En segundo término donde todas las empresas en la industria utilizan este método de fijación de precios, los precios tienden a ser similares. Por tanto, la competencia de precios se reduce al mínimo, que no sería el caso si las empresas prestaran atención a las variaciones de la demanda al establecer sus precios. En tercer lugar, muchas personas piensan que la fijación de precios más altos es más justo tanto para los compradores como para los vendedores. Los vendedores no se aprovechan de los compradores cuando la demanda de los últimos se agudiza por otro lado, los vendedores pueden ganar una rentabilidad justa sobre su inversión.

FIJACIÓN DE PRECIOS CON BASE EN LA RENTABILIDAD DE OBJETIVO Otro planteamiento de fijación de precios de costos es la fijación de **precios con base en la rentabilidad a objetivo**. La empresa fija el precio que generaría su tasa de rentabilidad sobre la inversión de objetivo (ROI; return on investment). General Motors utiliza la fijación de precios de objetivo, quien valúa sus automóviles para obtener una ROI de 15 a 20%. Las empresas de servicios públicos también usan este método ya que están restringidas para obtener una rentabilidad justa sobre su inversión.

Suponga que el fabricante de tostadores de quien hablamos invirtió un millón de dólares en el negocio y quiere fijar un precio para ganar una ROI del 20%, en específico 200 m dólares. El precio de rentabilidad de objetivo se determina mediante la fórmula siguiente:

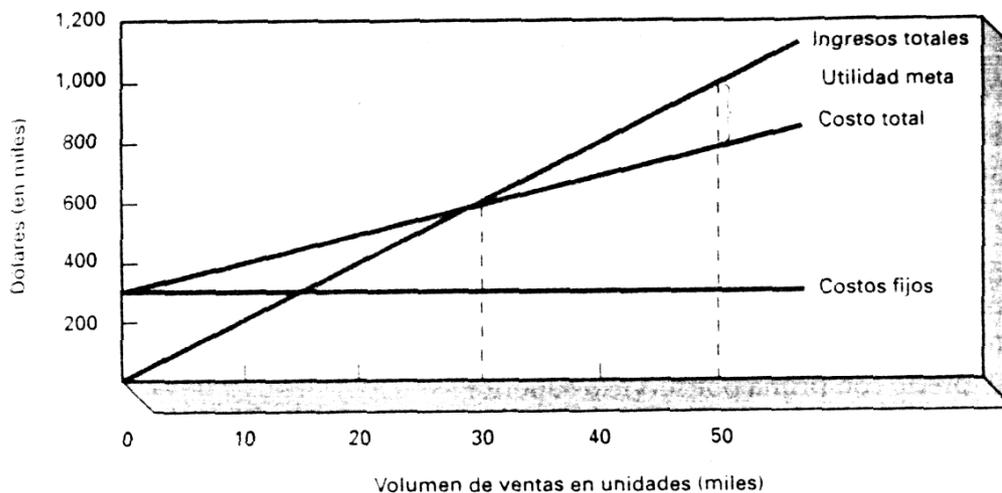
$$\text{Precio de rentabilidad de objetivo} = \text{costo unitario} + \frac{\text{rentabilidad deseada} \times \text{capital invertido}}{\text{ventas unitarias}}$$

$$= \$16 + \frac{.20 \times \$1,000,000}{\$50,000} = \$20$$

El fabricante percibirá esta ROI del 20% siempre que sus costos y ventas estimadas sean precisos. ¿Pero qué sucede si las ventas no alcanzan las 50.000 unidades? El fabricante puede elaborar una **gráfica de punto de equilibrio** para saber qué sucedería en otros niveles de ventas.

En la figura se presenta la gráfica de punto de equilibrio. Los costos fijos son de 300 mil dólares sin que tenga importancia el volumen de ventas. Los costos variables son superpuestos en los costos fijos y aumentan en forma lineal con el volumen. La curva de la rentabilidad total empieza en cero y aumenta de manera lineal con cada unidad vendida. La pendiente d la curva de la rentabilidad total refleja el precio de 20 dólares por unidad.

Figura: Gráfica del punto de equilibrio para determinar el precio de rentabilidad de objetivo y el volumen de equilibrio.



La rentabilidad total y la curva del costo total se intersecan en 30 mil unidades. Este es volumen del punto de equilibrio. Esto se puede verificar por medio de la siguiente fórmula:

$$\text{Volumen del punto de equilibrio} = \frac{\text{costo fijo}}{\text{precio} - \text{costo variable}} = \frac{\$300,000}{\$20 - \$10}$$

Es evidente que el fabricante espera que el mercado compre 50 mil unidades a 20 dólares, en cuyo caso gana 200.000 dólares sobre su inversión de un millón. Pero gran

parte depende de 1 elasticidad del precio y los precios de los competidores. Por desgracia, la fijación de precios con base en la rentabilidad de objetivo tiende a ignorar estas consideraciones. El fabricante debe considerar diferentes precios y estimar sus efectos probables sobre el volumen de ventas y las utilidades. El fabricante también debe buscar maneras de disminuir sus costos fijos o bien variables, dado que los costos más bajos reducirán su volumen del punto de equilibrio requerido.

FIJACIÓN DE PRECIOS CON BASE EN EL VALOR PERCIBIDO Un número cada vez mayor de compañías basa su precio en el **valor percibido** del producto. Ven las percepciones del valor de los compradores, no el costo para el vendedor, como el factor clave para la fijación de precios. Utilizan variables ajenas al precio en la combinación mercantil para crear el valor percibido en la mente de los compradores. Se fija el precio para captar el valor percibido.

La fijación de precios con base en el valor percibido se adapta bien al pensamiento de colocación del producto. Una compañía desarrolla un concepto de producto para un mercado de objetivo particular con calidad y precio planeados. Entonces, la gerencia estima el volumen que espera vender a este precio. La estimación indica la capacidad de la planta, la inversión y los costos unitarios necesarios. Luego la gerencia considera si el producto generará una utilidad satisfactoria con el precio y costo planeados. Si la respuesta es positiva, la compañía prosigue con el desarrollo del producto. De otro modo, la compañía desecha la idea.

Du Pont y Caterpillar son dos de los principales practicantes de la fijación de precios con base en el valor percibido. Du Pont no ancla su precio en el costo sino en el valor para el consumidor. Cuando Du Pont desarrolló su nueva fibra sintética para alfombras demostró a los fabricantes de alfombras que podían pagarle hasta \$1.40 por libra por la fibra nueva y aún lograr su utilidad actual. Du Pont denomina esto **precio del valor en uso**. No obstante, Du Pont reconoció que valuar el nuevo material a \$1.40 por libra no repercutiría sobre los fabricantes de alfombras. De modo que estableció un precio de menos de \$1.40 por libra para proporcionar un incentivo de compra para adoptar la fibra nueva. Du Pont no utilizó su costo de fabricación para establecer el precio sino sólo para juzgar si había suficientes beneficios para seguir en el primer lugar.

Como otro ejemplo del precio del valor en uso de Du Pont, ésta valuará cierto químico tanto a un precio estándar como a un precio superior, donde el último incluye valores agregados. Considere el siguiente ejemplo de fijación de precios:

ATRIBUTO	NIVEL ESTÁNDAR	NIVEL SUPERIOR	VALOR AGREGADO
Calidad	Impurezas, menos de diez partes por millón	Impurezas, menos de una parte por millón	\$1.40
Entrega	En dos semanas	En una semana	15
Sistema	Sólo abastecimiento de productos químicos	Abastecimiento del sistema total	.80
Innovación	Poco apoyo para investigación y desarrollo	Alto nivel de apoyo para investigación y desarrollo	2.00
Capacitación adicional	Capacitación inicial	Capacitación adicional a solicitud	.40
Servicio	Por medio de compras de la casa matriz	Disponible a nivel local	.25
Precio	\$100 / libra	\$105 / libra	5.00

El cliente que quiere la oferta superior paga 105 dólares en vez de 100 dólares por una libra. Du Pont ha medido el valor percibido de cada utilidad agregado y esto se suma a la prima de \$5 por libra. En ocasiones, esta operación se denomina **fijación de precios con base en el valor de los componentes**. El cliente puede terminar averiguando algunos, pero no todos los valores agregados y tratar de asegurar un precio por libra entre el precio estándar y el superior. Esto depende de que Du Pont quiera **desintegrar** su oferta con prima.

Caterpillar utiliza el valor percibido para fijar los precios de su equipo de construcción. Podría valuar su tractor a 100 mil dólares. Aunque el tractor de un competidor similar podría estar valuado a \$90,000. ¡Y Caterpillar venderá más que el competidor! Cuando un prospecto a cliente pregunta a un distribuidor de Caterpillar por qué debería pagar 10 mil dólares más por el tractor Caterpillar, el distribuidor responde:

\$ 90,000	precio del tractor si sólo es equivalente al tractor del competidor
7,000	precio con prima por durabilidad superior
6,000	precio con prima por confiabilidad superior
5,000	precio con prima por servicio superior
<hr/>	
2,000	precio con prima por mayor garantía de las partes
110,000	es el precio para cubrir el paquete del valor
<hr/>	
-10,000	descuento
\$100,000	precio final

Por tanto, el distribuidor de Caterpillar es capaz de poner un precio o valor en cada componente que conforma la oferta (que se denomina **fijación de precios con base en el valor de los componentes**). El cliente asombrado se da cuenta de que a pesar de que se le pida de \$10.000 por un tractor Caterpillar, en realidad se le está dando un descuento! Termina seleccionando el tractor Caterpillar porque está convencido de que sus **costo de por vida** serán menores.

La clave para la fijación de precios con base en el valor percibido es determinar con precisión la percepción del mercado del valor de la oferta. Los vendedores con una perspectiva inflada de su valor de la oferta sobrevaluarán su producto. Los vendedores con una perspectiva subestimada cobrarán menos de lo que podrían. Se requiere investigación de mercado para determinar la percepción del mercado del valor como una guía para la fijación, de precios efectivo. Los métodos para estimar el valor percibido se describen en el recuadro Conceptos y herramientas de mercadotecnia.

FIJACIÓN DE PRECIOS CON BASE EN EL VALOR En años recientes, varias compañías han adoptado la **fijación de precios con base en el valor** mediante el cual cargan un precio bajo por una oferta de alta calidad. Lexus es un buen ejemplo, porque Toyota podría haber valuado este vehículo mucho más cerca del precio del Mercedes dada su extraordinaria calidad. La fijación de precios de Mercedes representa una filosofía de

fijación de precios de "más por más", que tiene muchos descuentos. Bajo ésta se hallaría una filosofía de fijación de precios de "más por menos", que es representada por Lexus.

La fijación de precios con base en el valor no es la misma que la fijación de precios con base en el valor percibido. La última, en realidad, es una filosofía de fijación de precios de "más por más". Indica que la compañía debe fijar sus precios en un nivel que capte lo que el comprador piensa que vale el producto. Por otro lado, la fijación de precios con base en el valor indica que el precio debe representar una ganga extraordinaria para los consumidores.

- Dell Computer, la compañía de computadoras de mercadeo directo, ofrece a los compradores computadoras personales de alta calidad y excelente servicio en tanto que carga precios más bajos que sus competidores orientados a las ventas al detalle.
- Taco Bell modificó sus operaciones de alimentos rápidos y redujo sus precios en forma considerable para volver a presentar a sus clientes la noción de la fijación de precios con base *en* el valor.

La fijación de precios con base en el valor no es algo que se fundamente sólo en fijar precios más bajos en los productos de la compañía en comparación con los competidores. Es algo que consiste en modificar las operaciones de la compañía a fin de convertirse en realidad en un productor con un costo bajo sin sacrificar la calidad y para reducir los precios de la compañía en modo considerable con objeto de atraer a varios clientes conscientes del valor.

FIJACIÓN DE PRECIOS CON BASE EN LA TASA CORRIENTE **La fijación de precios con base en la tasa corriente** fundamenta su precio en gran medida en los precios de los competidores, prestando menos atención a su propio costo o demanda. La empresa podría cobrar lo mismo, más o menos que su(s) principal(es) competidor(es). Las industrias oligopolistas que venden un producto, como son las empresas de acero, papel o fertilizantes, por lo regular cobran el mismo precio. Las empresas más pequeñas "siguen al líder". Cambian sus precios cuando cambian los precios del líder más que cuando cambia su propia demanda o costo. Algunas empresas pueden cobrar una prima mínima. u ofrecer un pequeño descuento, pero mantienen la cantidad de diferencia.

La fijación de precios con base en la tasa corriente es muy común. Donde es difícil medir los costos o la respuesta competitiva es incierta, las empresas piensan que el precio corriente representa una buena solución. Se piensa que el precio corriente refleja la sabiduría colectiva de la industria en relación con el precio que generaría una rentabilidad justa y no pondría en riesgo la armonía industrial.

FIJACIÓN DE PRECIOS CON BASE EN LA LICITACIÓN DE CIERRE La fijación de precios orientada a la competitividad es común en las empresas que licitan por trabajos. La empresa basa su precio en las expectativas de la manera en que los competidores fijan sus precios más que en una relación rígida con los costos o la demanda de la empresa. La empresa quiere ganar el contrato y ganar, por lo general requiere presentar un precio más bajo que los competidores.

Además, la empresa no puede fijar su precio por debajo de cierto nivel. No puede fijar sus precios por debajo de los costos sin afectar su posición. Por otro lado, cuanto más alto es el precio que fija con respecto de sus costos, menores son sus probabilidades de obtener el contrato.

Tabla: Efecto de diferentes licitaciones sobre la utilidad esperada.

LICITACIÓN DE LA COMPAÑÍA	UTILIDAD DE LA COMPAÑÍA	PROBABILIDAD DE OBTENER LA ADJUDICACIÓN DE ESTA LICITACIÓN (SUPUESTA)	UTILIDAD ESPERADA
\$ 9.500	\$ 100	0.81	\$ 81
10.000	600	0.36	216
10.500	1.100	0.09	99
11.000	1.600	0.01	16

El efecto neto de las dos fuerzas opuestas puede describirse en términos de la **utilidad esperada** de la licitación. Suponga, que una licitación de \$9.500 daría muchas probabilidades de obtener el contrato, digamos, de 0.81, pero sólo una baja utilidad, digamos, de \$100. Por tanto, la utilidad esperada con esta licitación es de \$81. Si la empresa licita \$11.000, su utilidad sería de \$1.600 pero las probabilidades de ganar el contrato se reducirían, digamos, a 0.01. La utilidad esperada sería de sólo \$16. Un criterio

de licitación lógico sería licitar el precio que aumentaría al máximo la utilidad esperada. La mejor licitación sería de \$10.000, para la cual la utilidad esperada sería de 216 dólares.

Utilizar la utilidad esperada como un criterio para fijar el precio tiene sentido para la empresa que participa en muchas licitaciones. Al enfrentar los riesgos, la empresa obtendrá la utilidad máxima a largo plazo. La empresa que sólo licita de manera ocasional o que sita con urgencia un contrato no encontrará favorable utilizar el criterio de la utilidad da. Por ejemplo, este criterio no distingue entre una utilidad de \$1.000 con una probabilidad de 0.10 y una utilidad de \$125 con una probabilidad de 0.80. Además, la empresa que quiera mantener su producción en curso preferiría el segundo contrato que el primero.

Selección del precio final

Los métodos anteriores de fijación de precios reducen el rango del cual se puede seleccionar el precio final. Al seleccionar el precio final, la compañía debe considerar factores adicionales.

FIJACIÓN DE PRECIOS PSICOLÓGICOS Los vendedores deben considerar la psicología de los precios además de sus aspectos económicos. Muchos consumidores utilizan el precio como indicador de calidad. Cuando Fleischmann aumentó su precio de la ginebra de 4.50 a 5.50 dólares, sus ventas de licor aumentaron, no disminuyeron. La fijación de precios como base en la imagen es en especial efectivo con productos sensibles al ego, como perfumes: automóviles costosos. Un frasco de perfume de 100 dólares podría contener esencia con valor de \$10, pero quienes compran regalos pagan \$100 para comunicar al obsequiado su gran estimación.

En un estudio de la relación entre percepciones en cuanto a precio y calidad de los automóviles detectó que la relación opera en forma recíproca. Se percibió que los automóviles con altos precios tenían alta calidad, si bien no garantizada. Se descubrió, asimismo, que a los automóviles de alta calidad se les asignaba un precio más alto que el real. Cuando se tiene acceso a la calidad verdadera, el precio se convierte en un indicador de calidad menos importante. Cuando no se dispone de esta información el precio funciona como indicador de la calidad.

Los vendedores con frecuencia manipulan los **precios de referencia** al fijar el precio de su producto. Los compradores tienen en mente un precio de referencia al buscar un producto particular. El precio de referencia puede haberse formado al conocer precios actuales, precios pasados o el contexto de la compra. Por ejemplo, un vendedor puede situar su producto entre productos muy caros para expresar que pertenece a la misma clase. Las tiendas departamentales exhibirán un mostrador de damas en departamentos separados para diferenciar su precio; se supone que los vestidos que se encuentran en el departamento más caro son de mejor calidad. El pensamiento del precio de referencia se crea también al fijar un alto precio sugerido por el fabricante o al indicar que el producto se valuó mucho más alto originalmente o al señalar el precio de un competidor.

Muchos vendedores piensan que los precios deben terminar en números nones. En los anuncios de los periódicos predominan los precios que terminan con números impares. Por tanto, un amplificador estéreo se valúa a \$299 en vez de \$300. Muchos consumidores ven este precio en el rango de \$200 en vez del rango de \$300. Otra explicación es que las terminaciones impares cubren la noción de un descuento o una ganga. Pero si una compañía quiere una imagen de precio alto en lugar de una imagen de precio bajo, debe evitar la táctica de las terminaciones en números nones.

LA INFLUENCIA DE OTROS ELEMENTOS DE LA COMBINACION MERCANTIL SOBRE EL PRECIO El precio final debe tomar en consideración la calidad de la marca y la publicidad asociada con la competencia. Farris y Reibstein examinaron la relación entre precio relativo, calidad relativa y publicidad relativa para 227 empresas consumidoras y encontraron los resultados siguientes: Las marcas con calidad relativa promedio pero altos presupuestos publicitarios relativos eran capaces de cargar precios superiores. Aparentemente, los consumidores estaban dispuestos a pagar precios más altos por productos conocidos que por productos desconocidos.

1. Las marcas con calidad relativa y altos presupuestos publicitarios relativos obtenían los precios más altos, Por el contrario, las marcas con baja calidad y bajos presupuestos publicitarios cargaban los precios más bajos.
2. La relación positiva entre los precios altos y los altos presupuestos publicitarios se mantenía con más firmeza en las etapas posteriores del ciclo de vida del producto, en el caso de los líderes del mercado y los productos con costos bajos.

POLITICAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS DE LA COMPAÑIA El precio contemplado debe ser consistente con las políticas de fijación de precios de la compañía. Muchas empresas instrumentan un departamento de fijación de precios para desarrollar políticas de precios y determinar o aprobar decisiones de fijación de precios. Su objetivo es asegurar que los vendedores coticen precios razonables para los consumidores y redituables para la compañía.

EFFECTO DEL PRECIO SOBRE OTRAS PARTES La gerencia también debe considerar las reacciones de otras partes al precio contemplado. ¿Qué pensarán al respecto los distribuidores y vendedores? ¿La fuerza de ventas de la compañía estará dispuesta a vender a ese precio o se quejará de que el precio es demasiado alto? ¿Cómo reaccionarán los competidores a este precio? ¿El gobierno intervendrá e impedirá que se cargue este precio? En el último caso, los vendedores necesitan conocer las leyes que afectan el precio y asegurarse de que sus políticas de precios sean defendibles.

Adaptación del precio

Las compañías no fijan un precio único sino una estructura de fijación de precios que refleja variaciones en la demanda geográfica y los costos, los requerimientos de segmentos del mercado, programación de las compras, niveles de pedidos y otros factores. Como resultado de la oferta de descuentos, rebajas y apoyo promocional, una compañía rara vez percibe la misma utilidad de cada unidad de producto que vende. Examinaremos varias estrategias de adaptación del precio: fijación de precios por área geográfica, descuentos en rebajas y precios, fijación de precios promocionales, fijación de precios discriminatorios y precios de mezcla de producto.

Fijación de precios por área geográfica

La fijación de precios por área geográfica implica que la compañía decida cómo fijar el precio de sus productos a los clientes en distintas localidades o países. ¿La compañía debe cargar precios más altos a clientes más distantes para cubrir los costos de flete más altos a riesgo de perder su negocio? ¿La empresa debe participar en propuestas de contracomercio en vez del pago monetario directo al negociar con ciertos compradores

extranjeros? Muchas compañías deberán considerar con seriedad los acuerdos de barata o de contracomercio si quieren ganar el negocio de ciertos compradores.

Descuentos y rebajas en precios

La mayor parte de las compañías modificarán su precio básico para recompensar a los clientes por acciones, como es el pago oportuno, volumen de compras y compras fuera de temporada. A continuación se presentan las descripciones de estos ajustes del precio (que se llaman descuentos y rebajas).

DESCUENTOS EN EFECTIVO Un descuento en efectivo es una reducción del precio para los compradores que pagan sus cuentas en forma oportuna. Un ejemplo ilustrativo es "2/ 10, neto 30" que significa que el pago se debe cubrir en 30 días pero el comprador puede deducir el 2% al pagar la cuenta en diez días. Este descuento debe otorgarse a todos los compradores de mercadotecnia que cumplen con estos términos. Tales descuentos son usuales en muchas industrias y sirven para aumentar la liquidez de los vendedores y reducir los costos de cobro de crédito y deudas difíciles.

DESCUENTOS POR CANTIDAD Un descuento por cantidad es una reducción en el precio para los compradores por adquirir grandes volúmenes. Un ejemplo común es "\$10 por unidad por menos de 100 unidades; \$9 por unidad por 100 o más unidades". Los descuentos por cantidad se deben ofrecer por igual a todos los clientes y no deben exceder los ahorros del costo para el vendedor asociado con la venta de grandes cantidades. Estos ahorros incluyen los gastos más bajos de la venta, inventario y transporte. Se pueden ofrecer sobre una base no acumulativa (en cada pedido que se hace) o sobre una base acumulativa (sobre el número de unidades que se piden en un periodo determinado). Los descuentos proporcionan un incentivo para el cliente a fin de pedir más a un vendedor particular en lugar de comprar a fuentes múltiples.

DESCUENTOS FUNCIONALES Los descuentos funcionales (también conocidos como descuentos comerciales) se ofrecen por el fabricante a miembros del canal de comercialización si realizan ciertas funciones como, venta, almacenaje y registro. Los fabricantes pueden ofrecer diferentes descuentos funcionales a diferentes canales de

comercialización debido a sus funciones variables, pero los fabricantes deben ofrecer los mismos descuentos funcionales en cada canal de comercialización.

DESCUENTOS DE TEMPORADA Un descuento de temporada es una reducción del precio para los compradores que adquieren mercancía o servicios fuera de temporada. Los descuentos de temporada permiten que el vendedor mantenga una producción más estable durante el año. Los fabricantes de esquís ofrecerán., descuentos a los detallistas en la primavera y el verano para fomentar los pedidos, Los hoteles, moteles y aerolíneas ofrecerán descuentos de temporada en sus periodos de venta baja.

REBAJAS Las rebajas son otros tipos de reducciones del precio de lista. Por ejemplo, **las rebajas de cambio** son reducciones del precio que se otorgan por devolver un artículo usado al adquirir uno nuevo. Las rebajas de cambio son las más comunes en la industria automotriz y también se encuentran en otras categorías de bienes duraderos. Las **rebajas promocionales** son reducciones de los pagos o el precio para recompensar a los distribuidores por participar en programas de publicidad y de apoyo a las ventas.

Precios promocionales

En ciertas circunstancias, las compañías valuarán sus productos en forma temporal por debajo de los precios de lista y, en ocasiones, aun por debajo del costo. La fijación de precios tiene varias formas.

- **Fijación de precios de artículos de propaganda.** En este caso, los supermercados y tiendas de departamento reducen el precio de marcas reconocidas a fin de estimular un mayor tráfico en almacenes. Pero los fabricantes por lo general desaprueban que sus marcas se utilicen para propaganda porque esto puede afectar la imagen de la marca y provocar quejas de otros vendedores al detalle que cobran el precio de lista. Los fabricantes han intentado restringir la fijación de precios de artículos de propaganda de los intermediarios a través de leyes de mantenimiento de precios al detalle, pero éstas han sido revocadas.
- **Fijación de precios por acontecimientos especiales:** Los vendedores fijarán precios especiales en ciertas temporadas para atraer a más consumidores. Por tanto, los

artículos de lino se valúan proporcionalmente cada enero para atraer a las tiendas a clientes a quienes les molestan las compras.

- **Rebajas en efectivo:** Se ofrecen rebajas en efectivo a los consumidores para asentarlos a comprar el producto del fabricante en un periodo específico. Las rebajas pueden ayudar a los fabricantes a desplazar los inventarios sin reducir el precio de lista. En años recientes, los fabricantes de automóviles han ofrecido rebajas en varias ocasiones para estimular las ventas. Las rebajas iniciales eran efectivas, pero al repetirlas, parecían perder efectividad. Tal vez ofrecían una reducción del precio a quienes pretendían adquirir un automóvil sin estimular a otras personas a pensar en comprar un automóvil. Las rebajas también se dan en el mercadeo de bienes en presentación para el consumidor. Estimulan las ventas sin que a la compañía le cueste tanto como reducir el precio. La razón es que muchos compradores adquieren el producto pero no envían el cupón de reembolso.
- **Financiamiento con intereses bajos:** En vez de disminuir el precio, la compañía puede ofrecer a los clientes financiamiento con intereses bajos. Los fabricantes de automóviles anunciaron un financiamiento con 3% de interés y en un caso un financiamiento con 0% de intereses para atraer a los clientes. Puesto que muchos fabricantes de automóviles financian sus compras de vehículos, el financiamiento con intereses bajos es atractivo. No obstante, aunque el financiamiento con intereses bajos atrae a clientes a las agencias de ventas y exposición, muchos no compran al enterarse que se requiere un enganche cuantioso; se debe liquidar el préstamo en 30 meses en lugar de 60 meses; con este tipo de préstamo, el precio del automóvil no tiene un descuento alto; y el préstamo se aplica sólo en automóviles caros.
- **Garantías o contratos de servicio:** Las compañías pueden promover las ventas al agregar una oferta de garantía o un contrato de servicio. En vez de cobrar por la garantía o el contrato de servicio, lo ofrece en forma gratuita o con precio menor si el cliente compra. Esta es una manera de reducir el “precio”.

- **Descuento psicológico:** Esto implica asignar un precio artificialmente alto a un producto y luego ofrecerlo con descuentos sustanciales; por ejemplo, "Antes \$359, ahora \$299". La Federal Trade Commission and Better Business Bureaus combate las tácticas de descuento ilegítimas. Por otro lado, los descuentos de los precios normales son una forma legal de fijación de precios promocional.

Las compañías deben investigar estos instrumentos de fijación de precios y asegurarse de que sean legales en el país particular. Si funcionan, el problema es que los competidores los copiarán con rapidez y con la consecuente pérdida de efectividad para la compañía. Si no funcionan, desperdician fondos de la empresa que se podrían haber dedicado a instrumentos de mercadotecnia con un efecto más duradero, como aumentar la calidad del producto y servicio y mejorar la imagen del producto por medio de publicidad.

Fijación de precios discriminatorios

Las compañías con frecuencia modificarán su precio básico para ajustar las diferencias de clientes, productos, localidades y demás. La fijación de **precios discriminatorios** ocurre cuando una compañía vende un producto o servicio con dos o más precios que no reflejan una diferencia proporcional en los costos. La fijación de precios discriminatorios tiene varias formas.

Fijación de precios de segmentos de clientes: Aquí se cobran diferentes precios a distintos segmentos de clientes por el mismo producto o servicio. Los museos cobran una tarifa más baja a estudiantes y jubilados.

Fijación de precios con base en la forma del producto: En este caso, se valúan de modo distinto las diferentes versiones del producto, pero no en forma proporcional a sus costos respectivos. La SCM Corporation valúa su plancha Proctor-Silex para planchar con vapor y en seco en \$54.95, 5 dólares más que la siguiente plancha más cara. El modelo principal tiene una luz que señala cuando la plancha está lista. Además, incluir la función adicional cuesta menos de un dólar. Como otro ejemplo, Evian valúa una botella de ocho onzas de su agua mineral en 56 centavos. Evian toma la misma agua y embotella una

onza en un atomizador que vale 5 dólares. Por medio de la fijación de precios con base en la forma del producto, Evian logra cobrar 5 dólares por una onza de agua.

Fijación con base en la imagen Algunas compañías valorarán el mismo producto en dos niveles distintos con base en las diferencias de imagen. Así, un fabricante de perfumes puede embotellar el perfume en un frasco, darle nombre e imagen y valorarlo en 10 dólares una onza; o en un frasco más lujoso con nombre e imagen distintos y valorarlo en 30 dólares una onza.

Fijación de precios con base en la localidad Aquí las localidades reciben precios diferentes a pesar de que el costo de ofrecer cada localidad sea el mismo. Un teatro varía los precios de sus localidades de acuerdo con las preferencias del público por ubicaciones distintas.

Fijación de precios con base en el tiempo: En este caso, los precios varían por temporada, día u hora. Las compañías de electricidad varían sus tarifas de energía para los usuarios comerciales por la hora del día o fin de semana en comparación con los días laborales.

A fin de que funcione la fijación de precios discriminatorios, deben darse ciertas condiciones. Primero, se debe dividir el mercado en segmentos y éstos presentar diferentes intensidades de demanda. En segundo término, los miembros del segmento con precio menor no deben tener la facultad de revender el producto al segmento con el precio más alto. En tercer lugar, los competidores no deben tener la capacidad de vender el producto con un precio más bajo en el mismo segmento con el precio más alto. La cuarta condición es que el costo de la segmentación y legislación del mercado no debe exceder la ganancia adicional derivada de la discriminación de precios. En quinto lugar, la práctica no debe fomentar el resentimiento y mala voluntad del consumidor. La sexta condición es que la forma particular de discriminación de precios no debe ser ilegal.

Como resultado de la desregulación en varias industrias, los competidores han aumentado el uso de la fijación de precios discriminatoria. Por ejemplo, una aerolínea cobrará tarifas distintas a los pasajeros del mismo vuelo dependiendo de la clase de

asiento; la hora del día (vuelo de mañana o de noche); el día de la semana (día laboral o fin de semana); la temporada; la compañía, ocupación anterior o condición de la persona (joven, militar, jubilado); y demás. Las líneas aéreas denominan este sistema **administración de rendimientos**, que es una operación para tratar de percibir tantas ganancias como sea posible al vender los lugares del avión.

Precios de mezcla de producto

Cuando el producto forma parte de una mezcla, es preciso modificar la fijación de precios lógico. En este caso, la empresa busca un conjunto de precios que aumente al máximo las utilidades de toda la mezcla de producto. La fijación de precios es difícil porque todos los productos tienen interrelaciones de demanda y costo y están sujetos a diferentes grados de competencia. Podemos distinguir seis situaciones.

FIJACIÓN DE PRECIOS CON BASE EN LA LÍNEA DE PRODUCTOS Por lo regular, las compañías desarrollan líneas de productos en lugar de productos individuales. Por ejemplo, Panasonic ofrece cinco cámaras de video a color y con sonido distintas que varían de un modelo sencillo que pesa 2 kilogramos, a un modelo complejo que pesa 2.850 kilogramos, el cual incluye enfoque automático, control de desvanecimiento y lentes con acercamiento de dos velocidades. Cada cámara sucesiva ofrece características adicionales, permitiendo la fijación **de precios con prima**. La gerencia debe decidir las **escalas de precios** que fijará entre las diferentes cámaras. Las escalas de precios deben considerar las diferencias de costos entre las cámaras, evaluaciones de los clientes de las diversas características y los precios de los competidores. Si la diferencia de precios entre dos cámaras sucesivas es baja, los compradores con frecuencia adquirirán el modelo más avanzado y esto incrementará las utilidades de la compañía si la diferencia de precios es mayor que la diferencia de costos. Si la diferencia de precios es alta, los clientes comprarán el modelo menos avanzado.

En muchas líneas comerciales, los vendedores utilizan **puntos de precios** bien establecidos para los productos en su línea. Por tanto, una tienda de ropa para caballero podría ofrecer trajes para caballero con tres niveles de precios: \$150, \$250 y \$350. Los clientes asociarán los trajes de calidad baja, promedio y alta con los tres "puntos" de precios. Aun si se aumentan los tres precios, los caballeros por lo general comprarán

trajes en su punto de precio preferido. La tarea del vendedor es fijar diferencias de calidad percibida que justifiquen las diferencias de los precios.

FIJACIÓN DE PRECIOS CON BASE EN LAS CARACTERISTICAS ADICIONALES

Muchas compañías ofrecen productos o características adicionales junto con su producto principal. El comprador de un automóvil puede pedir controles de ventanas eléctricos, desempañantes y reguladores de luz. Sin embargo, la fijación de precios de estas opciones es un problema complicado. Las compañías automotrices deben decidir cuáles artículos incluir en el precio y cuáles ofrecer como opciones. La estrategia normal de Dilación de precios de General Motors consiste en anunciar un modelo austero en 8,000 dólares para atraer a clientes a las agencias de ventas y exposición y dedicar la mayor parte del espacio de exhibición a automóviles con mucho equipo con precios de 10,000 o más dólares. El modelo económico carece de tantas comodidades y características que la mayoría de los compradores lo rechazará. Cuando GM lanzó sus nuevos automóviles J con tracción delantera tomó una clave de los fabricantes de automóviles japoneses e incluyó en el precio principal varias opciones populares. Ahora, el precio anunciado representó un automóvil bien equipado. Por desgracia, el precio era alto y muchos compradores de automóviles se detuvieron.

Los restaurantes enfrentan un problema de fijación de precios similar. Los comensales pueden pedir licor además de la comida. Muchos restaurantes dan precios altos a su licor y bajos a su comida. La ganancia de la comida cubre los alimentos y otros costos del restaurante y el licor genera la utilidad. Esto explica por qué los meseros presionan mucho a los clientes para que ordenen bebidas. Otros restaurantes dan precios bajos a su licor y altos a los alimentos para atraer a bebedores.

FIJACIÓN DE PRECIOS DE PRODUCTOS CAUTIVOS

Algunos productos requieren el uso de productos subordinados o cautivos. Los ejemplos de productos cautivos son las navajas para afeitar y la película de fotografía. Los fabricantes de muchos productos (máquinas de afeitar y cámaras) con frecuencia los valúan bajo y establecen sobreprecios altos en sus repuestos. Así, Kodak establece precios bajos para sus cámaras porque obtiene ganancias con la venta de película. Los fabricantes de cámaras que no venden

película deben dar precios más altos a sus cámaras para obtener la misma utilidad general.

No obstante, hay un riesgo al fijar un precio demasiado alto para el producto cautivo. Por ejemplo, Caterpillar obtiene altos beneficios en el mercado al fijar precios altos para sus partes y servicio. Esto da a su equipo un sobrepeso de 30% y, en ocasiones de 300% en sus partes. Ello ha dado lugar a "piratas", que hacen réplicas de estas partes y las venden a mecánicos deshonestos, quienes las instalan, a veces sin dar a los clientes los ahorros del costo. Entre tanto, Caterpillar pierde estas ventas. Caterpillar intenta controlar este problema al exhortar a los propietarios de equipo a recurrir sólo a distribuidores autorizados si desean el desempeño garantizado. Pero es evidente que el problema es resultado de los precios altos que los fabricantes cobran por sus productos de mercado posterior.

FIJACIÓN DE PRECIOS DE DOS PARTES Las empresas de servicios a menudo cobran una cuota fija más una cuota de uso variable. Por tanto, los usuarios del teléfono pagan una cuota mensual mínima más cargos por las llamadas adicionales del número mínimo. Los parques de diversiones cobran una cuota de admisión más cuotas por paseos con un número determinado. La empresa de servicios enfrenta un problema similar para fijar los precios de sus productos cautivos, en específico, cuánto deben cobrar por el servicio básico y cuánto por el servicio variable. La cuota fija debe ser lo suficientemente baja para inducir a la compra del servicio y la utilidad puede obtenerse de las cuotas de uso.

FIJACIÓN DE PRECIOS DE DERIVADOS En la producción de carnes procesadas, subproductos del petróleo y otros químicos, con frecuencia hay derivados. Si éstos tienen poco valor y de hecho es costoso disponer de ellos, eso afectará la fijación de precios del producto principal. El fabricante debe aceptar cualquier precio que cubra más del costo de disponer de los derivados. Si los derivados tienen valor para un grupo de clientes, entonces se debe fijar su precio con base en ese valor. Cualquier ingreso obtenido por los derivados hará que para la compañía sea más fácil cobrar un precio más bajo por este producto principal si es forzada por la competencia.

FIJACIÓN DE PRECIOS DEL PAQUETE DE PRODUCTOS Los vendedores con frecuencia acumularán sus productos en un precio fijo. Por tanto, un fabricante de automóviles puede ofrecer un paquete de opción en menos del costo que si incluyera todas las opciones por separado. Una compañía teatral valorará una suscripción de temporada en menos del costo que si vendiera localidades para todas las presentaciones por separado. Puesto que los consumidores tal vez no han planeado comprar todos los componentes, los ahorros del paquete de precios deben ser lo suficientemente sustanciales para inducirles a comprar la acumulación.

Algunos consumidores querrán menos del paquete completo. Suponga que la oferta de un proveedor de equipo médico incluye entrega y capacitación gratuitas. Un cliente podría pedir que se eliminara la entrega y capacitación para obtener un precio más bajo. El consumidor pide al vendedor que "desintegre" su oferta. El vendedor en realidad pondría aumentar su utilidad al desintegrar su oferta si ahorra más en el costo que la reducción de precio que ofrece al cliente por los artículos particulares que están eliminados. Por tanto, si el proveedor ahorra 100 dólares por no proporcionar la entrega Y rebaja al precio del consumidor, por ejemplo, 80 dólares, el proveedor ha aumentado su utilidad en 20 dólares.

Inicio del cambio de precios y respuestas hacia ellos

Después de desarrollar sus estrategias de fijación de precios, las compañías enfrentarán situaciones que implican disminución o aumento en los precios.

Inicio de rebajas en precios

Varias circunstancias pueden llevar a una empresa a reducir su precio. Una de ellas es la **capacidad excesiva**. Aquí, la empresa necesita negocios adicionales sin que pueda incrementarlos a través de un mayor esfuerzo de ventas, mejoramiento del producto u otras medidas. Puede abandonar la fijación de precios de "seguir al líder" y recurrir a la fijación de precios "agresiva" a fin de fomentar sus ventas. Pero al iniciar una reducción de precios, la compañía puede activar una guerra de éstos conforme los competidores traten de mantener su participación en el mercado.

Otra circunstancia es una **disminución de la participación en el mercado**. Varias industrias estadounidenses (automóviles, aparatos electrónicos, cámaras, relojes y acero) han perdido participación en el mercado por los competidores japoneses. Para detener las pérdidas, algunas compañías estadounidenses han recurrido a una acción más agresiva de fijación de precios más bajos. Por ejemplo, General Motors redujo un 10% los precios de sus automóviles subcompactos en la Costa Oeste, donde la competencia japonesa es más fuerte.

Las compañías también iniciarán reducciones de precios en un **intento por dominar el mercado por medio de costos más bajos**. La compañía, ya sea que empiece con costos más bajos que los competidores o inicie con reducciones de precios, tiene la esperanza de ganar participación en el mercado, lo cual puede llevarla a reducir sus costos a través de volúmenes más altos y mayor experiencia. People Express probó una estrategia agresiva de precios bajos y obtuvo un gran participación en el mercado. Pero esta estrategia también implica altos riesgos.

1. Trampa de baja calidad: Los consumidores supondrán que la calidad es menor que aquella de competidores con precios más altos.
2. Trampa de participación en el mercado frágil: Un precio bajo logra participación en el mercado pero no lealtad del mercado. Los consumidores cambiarán a otra empresa que se presente con precios más bajos.
3. Trampa de bajos fondos: Los competidores con precios más altos pueden tener una capacidad de permanencia mayor gracias a sus reservas monetarias más cuantiosas.

Algunos años más tarde People Express cayó en estas trampas. Es probable que las compañías deban disminuir sus precios en un periodo de recesión económica. Son menos los consumidores que están dispuestos a comprar las versiones más caras de un producto.

Inicio de incrementos en precios

Muchas compañías necesitan aumentar sus precios. Un aumento de precios con éxito puede incrementar las utilidades en forma considerable. Por ejemplo, si el margen de utilidad de la compañía es del 3% de las ventas, un aumento del precio del 1% incrementará las utilidades 33% si el volumen de ventas no se ve afectado. Esto se ilustra

en el cuadro siguiente donde suponemos que una compañía cobró 10 dólares, vendió 100 unidades y tuvo costos de 970 dólares, dejando una utilidad de 30 dólares o de 3% de las ventas. Al aumentar su precio 10 centavos (un incremento del precio del 1%), aumentó sus utilidades a 33%, suponiendo el mismo volumen de ventas.

	ANTES	DESPUÉS	
Precio	\$ 10	\$10.10	(un incremento en precio del 1%)
Utilidades vendidas	100	100	
Ingreso	\$1,000	\$1,010	
Costos	-970	-970	
Utilidad	<u>\$30</u>	<u>\$40</u>	(incremento de 33 1/3% en utilidades)

Una de las principales circunstancias que provoca incrementos en los precios es la **inflación de costos**. Aumentar precios no ajustados por aumentos de la productividad reduce los márgenes de utilidad y lleva a las compañías a redondeos regulares en los aumentos de precios. Las compañías con frecuencia aumentan sus precios por más del incremento del costo, anticipándose a una mayor inflación o a controles de precios del gobierno; esto se conoce como **fijación de precios por anticipado**. Las compañías dudan si deben hacer compromisos de precios a largo plazo, al temer que la inflación de costos afecte sus márgenes de utilidad.

Otro factor que lleva a incrementar los precios es la **demanda excesiva**. Cuando una compañía no puede cubrir los pedidos de todos sus clientes, puede aumentar sus precios, poner a los clientes en distribución o ambos. Es posible aumentar el precio "real" de muchas maneras, cada una con un efecto distinto sobre los compradores. Los siguientes ajustes de precios son comunes:

Adopción de la fijación de precios de cotización demorada: La compañía no establece su precio final hasta que termina o entrega el producto. La fijación de precios de cotización demorada predomina en las industrias con periodos de producción extensos, como la construcción industrial v la fabricación de equipo pesado.

Uso de cláusulas de ajuste proporcional: La compañía requiere que el cliente pague el precio actual y todo o parte de cualquier incremento inflacionario que ocurra antes de la entrega. Una cláusula de ajuste proporcional en el contrato basa los incrementos del precio en algún índice de precios específico como el índice del costo de vida. Las cláusulas de ajuste proporcional se encuentran en muchos contratos que implican proyectos industriales de larga duración.

Desintegración de los bienes y servicios: La compañía mantiene su precio pero elimina o valúa por separado uno o más elementos que formaban parte de la oferta anterior, como la entrega o instalación gratuitas. Por ejemplo IBM ahora ofrece capacitación como un servicio que se valúa por separado. Muchos restaurantes han cambiado de la fijación de precios por comida a la fijación de precios a la carta. Una broma en Brasil es que el precio de un automóvil ya no incluye las llantas ni el volante.

Reducción de los descuentos: La compañía instruye a la fuerza de ventas para que no ofrezca sus descuentos normales en efectivo o por cantidad.

Asimismo, es probable que una compañía tenga que decidir si aumenta el precio en forma aguda sobre una base única o lo aumenta con incrementos pequeños en varias ocasiones. Por ejemplo, cuando los costos aumentaron para las tiendas Supercut (una cadena de franquicia de salones de belleza), la gerencia tuvo un debate por aumentar el precio del corte de pelo de inmediato de 6 a 8 dólares o aumentar el precio a 7 dólares este año y a 8 dólares el año siguiente. Por lo general, los clientes prefieren incrementos bajos de los precios sobre una base regular que los incrementos altos de precios. Al dar a conocer los incrementos de precios a los clientes, la compañía debe evitar la imagen de una compañía con precios altos.

Los clientes tienen buena memoria y se tornarán en contra de las compañías con precios altos cuando el mercado mejore. Los incrementos de precios deben acompañarse de comunicación por parte de la compañía explicando por qué se incrementan los precios. La fuerza de ventas de la compañía debe ayudar a los clientes a ahorrar.

Estas son otras formas en que la compañía puede responder a costos o demanda altos sin aumentar los precios. Las posibilidades incluyen las siguientes:

- Reducción de la cantidad del producto en lugar de aumentar el precio. (Hershey Foods mantuvo el precio de su barra de caramelo pero redujo su tamaño. Nestlé mantuvo su tamaño pero aumentó el precio.)
- Sustitución por materiales o ingredientes más económicos. (Muchas compañías de barras de caramelo sustituyeron el chocolate real con chocolate sintético para combatir los aumentos del precio de la cocoa.)
- Reducción o eliminación características del producto para reducir el costo. (Sears eliminó características de sus aparatos electrodomésticos de modo que pudiera valuarlos en forma competitiva con los que se venden en tiendas de descuento).
- Reducción o eliminación de servicios del producto, como instalación, entrega gratuita o garantías extensas.
- Utilización de materiales de empaque más económicos o promoción de tamaños de empaque más grandes para disminuir el costo de empaque.
- Disminución del número de tamaños y modelos que se ofrecen.
- Creación de nuevas marcas económicas. (Las Jewel Food Stores introdujeron 170 artículos genéricos vendiendo con precios del 10 a 30% más bajos que las marcas nacionales para ofrecerlos a consumidores conscientes del precio).

La mejor acción que se debe emprender no siempre es obvia. Quaker Oats produce el exitoso cereal llamado Quaker Oats Natural, que contiene varios ingredientes como almendras y pasas, cuyos precios aumentaron durante una inflación reciente. Quaker Oats vio dos opciones, en específico, aumentar el precio o reducir el costo de los ingredientes al incluir menos almendras y pasas o encontrar sustitutos más económicos. Se decidió en contra o cambiar los ingredientes y aumentó el precio. Pero la elasticidad del precio era alta y las ventas se redujeron. Esto obligó a la compañía a reconsiderar las maneras de reducir el costo de los ingredientes, sabiendo que dicha operación también implica un riesgo.

Reacciones de los consumidores hacia los cambios de precios

Cualquier cambio de precios puede afectar a los clientes, competidores, consumidores, distribuidores y proveedores y también puede provocar reacciones del gobierno. Aquí consideraremos las reacciones de los clientes.

Los consumidores no siempre dan una interpretación directa a los cambios de precios. Es posible interpretar una reducción del precio de muchas maneras: el artículo está por reemplazarse con un modelo nuevo; el artículo es defectuoso y no se está vendiendo bien; la empresa está en problemas financieros y tal vez no permanezca en el negocio para proveer partes en el futuro; el precio bajará aún más y vale la pena esperar; o se ha reducido la calidad.

Un incremento del precio, que por lo regular deterioraría las ventas, puede tener algunos significados positivos para los clientes: el artículo está "de moda" y tal vez no se pueda conseguir si no se compra pronto; el artículo representa un valor inusualmente bueno; o el vendedor es codicioso y se aprovecha de los clientes.

Los clientes son más sensibles al precio de los productos que cuestan mucho y/o se adquieren con frecuencia, en tanto que difícilmente perciben los precios más altos en los artículos con bajo costo o que compran con poca frecuencia. Además, algunos compradores se preocupan menos por el *precio* del producto que por los **costos totales** de obtener, operar y dar servicio al producto en su tiempo de vida. Un vendedor puede cobrar más que los competidores y aún lograr el negocio si se puede convencer al cliente de que el total de costos del periodo de vida es más bajo.

Reacciones de la competencia ante los cambios en precios

Una empresa que contempla un cambio de precios tiene que considerar las reacciones de los competidores así como de los clientes. Es más probable que los competidores reaccionen donde el número de empresas es reducido, el producto es homogéneo y los compradores están muy informados.

¿Cómo puede anticipar la empresa las reacciones de los competidores? Suponga que la empresa enfrenta a un competidor importante. Se puede estimar la reacción del competidor desde dos puntos de ventaja. Uno es suponer que el competidor responde en una forma determinada a los cambios de precios. En este caso, es posible anticipar su reacción. El otro es suponer que trata cada cambio en los de precios como un nuevo desafío y reacciona de acuerdo con su interés por sí mismo en esa época. En este caso, la compañía deberá definir en qué consiste el interés del competidor por sí mismo. Se debe investigar la situación financiera actual del competidor, junto con las ventas y capacidad recientes, lealtad del cliente y objetivo corporativos. Si el competidor tiene un

objetivo de participación en el mercado, es probable que se ajuste al cambio de precios. Si tiene un objetivo de aumento de las utilidades al máximo, puede reaccionar con algún otro frente estratégico, como incrementar el presupuesto publicitario o mejorar la calidad del producto. El desafío es leer la mente del competidor al utilizar fuentes de información internas o externas.

El problema es complicado porque el competidor puede dar interpretaciones distintas, por ejemplo, a una reducción del precio de la compañía. El competidor puede suponer que la de mercadotecnia compañía trata de robar el mercado, que la compañía tiene un desempeño deficiente o que intenta aumentar sus ventas, o que la compañía quiere que la industria completa reduzca los precios a fin de estimular la demanda total.

Cuando hay varios competidores, la compañía puede estimar la reacción probable de cada competidor cercano. Si todos los competidores presentan un comportamiento similar, se agrega esta estimación a un análisis de un competidor común. Si los competidores no reaccionan de manera uniforme como resultado de diferencias considerables en el tamaño, participación en el mercado o políticas, entonces es necesario efectuar análisis independientes. Si algunos competidores se adaptan al cambio de precios, hay buenas razones para esperar que otros también lo ajusten.

Respuesta hacia los cambios en precios

Aquí invertimos la pregunta y preguntamos cómo debe responder una empresa a un cambio en los precios iniciado por un competidor. En mercados que se caracterizan por un gran homogeneidad del producto, la empresa tiene pocas opciones para enfrentar reducción de precios de un competidor. La empresa debe buscar maneras de fomentar el aumento de su producto, pero si no puede encontrar ninguna, tendrá que enfrentar la reducción de precios.

Cuando un competidor aumenta su precio en un mercado de productos homogéneos las otras empresas quizá no lo ajusten. Obrarán en forma correspondiente si el incremento en el precio beneficia a la industria como un todo. Pero si una empresa no piensa que ella industria puede ganar, su falta de aceptación puede llevar al líder y otros a rescindir los incrementos en los precios.

En los mercados de productos no homogéneos, una empresa tiene más libertad a reaccionar al cambio de precio de un competidor. Los compradores seleccionan al

vendedor con base en múltiples consideraciones: servicio, calidad, confiabilidad y otros factores. Estos factores desensibilizan a los compradores a diferencias menores en los precios.

Antes de reaccionar, la empresa necesita considerar los aspectos siguientes: (1) ¿qué cambió de precio el competidor? ¿Es para robar el mercado, utilizar capacidad en exceso, satisfacer condiciones de costos variables, o a fin de llevar a un cambio de precio e la industria? (2) ¿El competidor planea que el cambio de precio sea temporal o permanente? (3) ¿Qué sucederá con la participación en el mercado y las utilidades de la compañía si no responde? ¿Hay otras compañías que responderán? y (4) ¿Cuáles son las probables respuestas del competidor y otras empresas a cada reacción posible?

Los líderes del mercado con frecuencia enfrentan la reducción de precios agresiva por parte de empresas más pequeñas al intentar de crear participación en el mercado. Al utilizar el precio, Fuji ataca a Kodak, Bic ataca a Gillete y Datriil ataca a Tylenol. En la actualidad, las computadoras personales de IBM sufren el ataque intenso de docenas de computadoras con precios más bajos. Cuando el producto de la empresa que ataca es comparable al de los líderes, su precio reducirá la participación del líder. En este punto, el líder tiene varias opciones.

Mantener el precio: El líder podría mantener su precio o margen de utilidad, al creer (a) que perdería demasiados beneficios si redujera su precio; (b) que no perdería mucha participación en el mercado; y (c) que recobrará participación en el mercado cuando sea necesario. El líder piensa que podría conservar a los buenos clientes y ceder los menos importantes al competidor. El argumento en contra de que se mantenga el precio es que el atacante adquiere más confianza conforme sus ventas aumenten, la fuerza de ventas se desmoraliza y el líder pierde más participación de la que esperaba. El líder siente pánico, disminuye el precio para recobrar participación y lo encuentra más difícil y costoso de lo que esperaba.

Aumentar la calidad percibido: El líder podría mantener su precio pero fortalecer el valor de su oferta. Podría mejorar su producto, servicios y comunicaciones. Podría enfatizar la calidad relativa de su producto sobre el del competidor con precio más bajo. La empresa

podría encontrar más económico mantener el precio e invertir fondos a fin de mejorar su calidad percibido que reducir el precio y operar con un margen menor.

Reducir el precio: El líder podría bajar el precio al del competidor. Podría hacerlo porque (a) sus costos disminuyen con el volumen; (h) perdería participación en el mercado ya que el mercado es sensible al precio; y (c) sería difícil recuperar la participación en el mercado una vez perdida. Esta operación reducirá sus beneficios a corto plazo. Algunas empresas disminuirán la calidad de su producto, servicios y comunicaciones de mercadeo con objeto de mantener las utilidades, pero por último, esto afectará su participación en el mercado a largo plazo. La compañía debe intentar mantener su calidad al disminuir sus precios.

Aumentar el precio y aumentar la calidad: El líder podría aumentar su precio y lanzar nuevas marcas para encerrar la marca atacante. Heublein, Inc., utilizó esta estrategia cuando su vodka Sntimoff, de mercadotecnia que tenía 23% del mercado de vodka estadounidense, recibió el ataque de otra marca, Wolfschmidt, con precio de \$1 menos por botella. En vez de bajar \$1 el precio del vodka Smimoff, Heublein aumentó el precio \$1 y dedicó el incremento de las ganancias a su publicidad. Al mismo tiempo, Heublein lanzó otra marca, Relska, para competir con Wolfschmidt y otra más, Popov, para venderla en menos que el vodka Wolfschmidt y dio a Smirnoff una imagen aún más prestigiosa.

Lanzar líneas de combate con precio bajo: Una de las mejores respuestas es agregar a la línea productos con precio más bajo o crear una marca separada con precio menor. Esto es necesario si el segmento del mercado particular que se pierde es sensible al precio, puesto que no responderá a argumentos de mayor calidad.

La mejor respuesta varía con la situación particular. La compañía que es atacada debe considerar la etapa en el ciclo de vida del producto, su importancia el catálogo de productos de la compañía, las intenciones y los recursos del competidor, la sensibilidad del mercado al precio y la calidad, el comportamiento de los costos con el volumen y las oportunidades alternativas de la compañía.

Cuando el ataque ocurre, no siempre es factible un análisis extenso de las alternativas de la compañía. Es probable que el competidor haya pasado tiempo considerable preparando esta decisión, pero la compañía tal vez tenga que reaccionar en forma decisiva en horas o días. Casi la única manera de reducir el tiempo de reacción a

los precios es anticipar los posibles cambios de precios de los competidores y preparar respuestas de contingencia. En la figura se presenta el programa de reacciona los precios de una compañía que se debe utilizar si un competidor baja los precios. Los programas de reacción para adaptarse a los cambios de precios encuentran su principal aplicación en las industrias en que los cambios de precios ocurren con cierta frecuencia y donde es importante reaccionar con rapidez, Se encuentran ejemplos en las industrias de empaque de carne, madera y petróleo.

Figura: Programa de reacciones hacia los precios para adaptarse a la reducción del precio de un competidor.

