

# 10

## Fijación de precios:

### Comprensión y obtención del valor del cliente

**Panorama del capítulo** En este capítulo estudiaremos la segunda herramienta más importante de la mezcla de marketing —la fijación de precios—. Si el desarrollo, la promoción y la distribución eficaces del producto sembraron las semillas de un negocio exitoso, entonces se cosecha una fijación de precios efectiva. Las empresas que logran crear valor para el cliente con las otras actividades de la mezcla de marketing aún deben captar algo de ese valor en los precios que cobran. En este capítulo analizaremos la importancia de la fijación de precios, estudiaremos con detalle las tres estrategias principales de la fijación de precios y revisaremos los factores internos y externos que afectan las decisiones de la fijación de precios. En el siguiente capítulo examinaremos algunos factores adicionales y métodos para fijar precios.

Para comenzar, examinaremos el proceso de fijación de precios que se lleva a cabo en JCPenney. En las dos décadas pasadas, JCPenney ha perdido terreno de manera constante frente a las tiendas de descuento y departamentales que son sus rivales, así como ante las cadenas de descuento de especialidad. Para modificar el panorama, la respetable y antigua cadena decidió reinventarse en forma radical. En el corazón de la riesgosa transformación estaba una nueva estrategia de fijación de precios de gran alcance —llamada “Fair and Square” (“Justa y de acuerdo con las reglas”)—, la cual se proponía colocar de nuevo el “valor” dentro de la ecuación precio-valor de JCPenney. Los resultados fueron desastrosos, dejando a JCPenney inmersa en una desesperada lucha por encontrar la fórmula correcta de fijación de precios. Esta historia dramática ilustra los desafíos de encontrar una estrategia de fijación de precios exitosa.

## JCPENNEY: En la lucha por encontrar una estrategia de fijación de precios exitosa

**A** principios de 2012, JCPenney publicó anuncios que mostraban a compradores gritando frustrados por no haber llegado a tiempo a las ventas a precios de descuento, o que con gran devoción reúnen cupones e incluso permanecen de pie en largas filas durante la noche para alcanzar los precios de liquidación. “Enough. Is. Enough. (Suficiente. Es suficiente)”, concluía cada anuncio en letras rojas. En la página de Facebook de JCPenney, se daba la bienvenida a los consumidores con más mensajes imitando a los minoristas que ofrecen promociones increíbles, con frases como “Disfrute nuestra mayor y mejor venta a precios de descuento que, además, es agotadora y totalmente confusa”.

La campaña publicitaria “Enough. Is. Enough.” anunciaba que las cosas serían diferentes en JCPenney. Con una estrategia de fijación de precios que denominó “Fair and Square”, JCPenney puso un alto a los cupones, días de grandes rebajas y descuentos constantes sobre precios inflados artificialmente. En lugar de ello, puso en marcha un esquema simplificado de precios bajos de manera continua con sólo algunas promociones especiales ocasionalmente. JCPenney prometió que la nueva estrategia de precios no sólo haría más fácil la vida para los clientes cansados de las promociones, sino que también haría llegar el tan necesitado dinero a las cajas registradoras de la compañía.

En la década anterior, JCPenney había estado perdiendo terreno de manera constante frente a las tiendas de descuento y departamentales que son sus rivales, como Walmart, Target, Kohl’s y Macy’s, por un lado, y frente a hábiles tiendas minoristas de especialidad, como Bed y Bath & Beyond, por el otro. En 2011, las ventas

anuales de JCPenney disminuyeron hasta ubicarse en \$17 000 millones, la mitad de la cifra registrada tan sólo 10 años atrás.

Desesperada por cambiar la situación, esta cadena minorista fundada hace 110 años contrató a un nuevo director general, Ron Johnson, quien inició su carrera en la industria minorista dentro de Target y que, posteriormente, logró maravillas durante una década como jefe de las operaciones al por menor en Apple. Johnson anunció que JCPenney experimentaría una transformación radical que duraría cuatro años y costaría \$1 000 millones, una de las reestructuraciones de mayor alcance en la historia de las tiendas minoristas diseñada para reinventar radicalmente la experiencia de los clientes de JCPenney. La cadena comenzó a hacer cambios trascendentales en casi todos los aspectos de sus operaciones y actividades de marketing.

Por principio de cuentas, Johnson comenzó por restituir la noción de “departamento” a las tiendas departamentales. Anunció que en 2015 cada sucursal de JCPenney se reorganizaría en una colección que comprendería entre 80 y 100 tiendas de marca dentro de cada establecimiento —una especie de “Main Street” con tiendas de marca distribuidas a lo largo de amplios y menos abarrotados pasillos que ofrecerían mercancía de la más alta calidad—. Esos cambios operacionales fueron revolucionarios para JCPenney.

**Desesperada por cambiar la situación, JCPenney se dispuso a reinventarse en forma radical. Sin embargo, su nueva y riesgosa estrategia de fijación de precios “Fair and Square” fracasó estrepitosamente, dejándola en una desesperada lucha por encontrar la fórmula correcta para fijar sus precios. La supervivencia de JCPenney pende de un hilo.**

Sin embargo, el eje de la revitalización de JCPenney fue su nueva estrategia de fijación de precios "Fair and Square". Como la cadena había quedado rezagada respecto a sus competidores en los últimos años, había llegado a depender de considerables y frecuentes descuentos para impulsar las ventas. Cuando Johnson llegó a JCPenney, ésta realizaba alrededor de 590 rebajas cada año. Tales ventas a precios bajos estaban aniquilando los márgenes de ganancia y las utilidades. Casi el 75 por ciento de la mercancía de JCPenney se vendía con descuentos del 50 por ciento o más, en tanto que menos del 1 por ciento se vendía a precio normal.

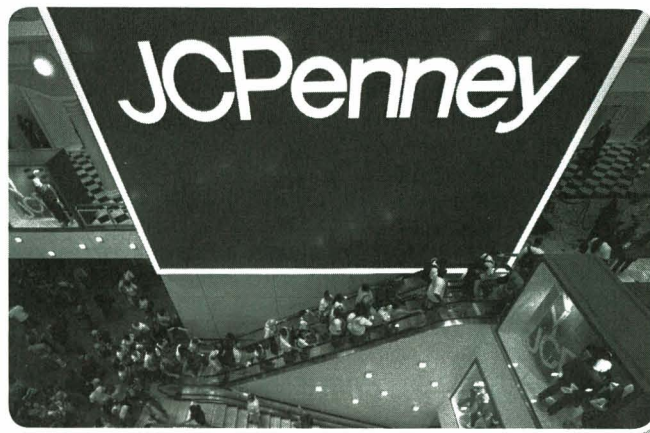
La nueva estrategia de JCPenney abandonaba los grandes descuentos y las rondas sin fin de ofertas y entrega de cupones en favor de precios más bajos todos los días. Para comenzar, redujo sus precios regulares de venta al por menor en aproximadamente 40 por ciento de manera general. Luego, instauró un esquema de precios más sencillo conformado por tres pilares: precios "del día" (con etiqueta roja de descuento), que correspondían a precios bajos regulares en la mayor parte de la mercancía de toda la tienda; precios "de valor mensual" (con etiqueta blanca), consistentes en descuentos aplicados con duración de un mes por áreas de mercancía (por ejemplo, precios "para el regreso a la escuela" vigentes en agosto); y los "mejores precios" (etiqueta azul), que eran precios de liquidación vigentes el primero y el tercer viernes de cada mes.

Los tres conjuntos de precios empleaban etiquetas y carteles simplificados conteniendo precios que terminaban en "0", no en ".99" ni en ".50", para sugerir un buen valor. Además las etiquetas listaban sólo un precio, en vez de tener dos cifras que obligaran a hacer comparaciones respecto al precio anterior. La meta de la estrategia "Fair and Square" era ofrecer precios justos y predecibles por el valor recibido. JCPenney quería comunicar este mensaje a los consumidores. ¿Por qué entrar en el juego de "espere a los precios mínimos" cuando usted puede obtener atractivos precios bajos todos los días en los artículos que desea y cuando los desea?

La estrategia de precios "Fair and Square" parecía tener sentido, y la industria del comercio minorista esperaba ansiosa tratando de anticipar cómo funcionaría la prometedora estrategia de transformación de JCPenney. La respuesta: fue un absoluto desastre. En el transcurso del año que siguió a la implementación de la nueva estrategia los clientes regulares de JCPenney, acostumbrados a las rebajas y que aún buscaban grandes descuentos, reaccionaron negativamente. Las ventas de la cadena se desplomaron a su nivel más bajo en 25 años.

Los críticos echaron más leña al fuego al aseverar que Johnson debió haber modificado la estrategia de precios de manera más gradual, dejando más tiempo para llevar a la práctica el concepto de tiendas dentro de una tienda y para reorientar a los clientes habituales. El propio Johnson admitió que subestimó el grado en que los clientes de JCPenney valoraban los cupones y las rebajas. Como resultado, hacia el final del año, la cadena había dado marcha atrás a algunos de los cambios establecidos en el marco de su estrategia de fijación de precios, ofreciendo de nuevo mercancía con descuento regularmente. Además, en algunas etiquetas agregó datos de comparación respecto a los "precios sugeridos al por menor". Y los anuncios exhortaban a los clientes a verificar los "precios increíblemente bajos todos los días" ofrecidos en JCPenney, así como a "comparar, ahorrar y sonreír".

A pesar de esas acciones de retroceso, la cadena permaneció comprometida con la nueva estrategia de fijación de precios basada en el valor y vigente todos los días. Los descuentos se aplicaron sólo en artículos seleccionados que resultaban importantes para impulsar las ventas durante eventos y festividades especiales. JCPenney aún dependía de ofrecer rebajas, aunque en mucho menor número que en los viejos tiempos, mientras conservaba su nueva estrategia de fijación



JCPenney enfrenta un serio desafío en su estrategia de fijación de precios, lo cual es común en muchos minoristas actualmente: no puede vivir con precios de rebaja, pero tampoco sin ellos.

ASSOCIATED PRESS

de precios. Sin embargo, la estrategia moderada fracasó tanto en apaciguar a los antiguos clientes de la cadena como en atraer a nuevos consumidores. Las utilidades por ventas continuaron desplomándose. Hacia finales de 2012, las ventas anuales habían disminuido en 25 por ciento para ubicarse en apenas \$13000 millones —una alarmante disminución de \$4000 millones en tan sólo un año—; las pérdidas ascendieron a \$1000 millones. El precio unitario de las acciones de JCPenney cayó a \$17, menos de la mitad del precio vigente antes de la llegada de Johnson a la dirección.

Bajo la presión de los accionistas y del consejo directivo de JCPenney, Ron Johnson dejó el cargo como director general después de un breve periodo de dos años. Irónicamente, JCPenney recontrató al ex director general, Mike Ullman, cuyas políticas y desempeño habían conducido a su reemplazo por Johnson. En unas cuantas semanas, JCPenney estaba publicando anuncios para disculparse con los clientes leales por haberse descarriado y para invitarlos mediante la frase: "Come Back to JCPenney (Regresen a JCPenney)". Si bien la cadena conservó algunos elementos de la nueva estrategia, una vez más comenzó a ofrecer precios de descuento en forma regular, rebajas y cupones, y a implementar muchas otras tácticas anteriores a "Fair and Square". Hacia el final de 2013, el retorno hacia su práctica habitual de negocios pareció haber estabilizado las ventas. No obstante, enfrentó una pérdida proyectada de \$1500 millones, la mayor de su historia, y comenzó a cerrar las sucursales con bajo desempeño y a cancelar puestos de trabajo en su intento por contener las pérdidas. El precio de las acciones de la compañía se deslizó hasta llegar a \$6 por unidad.

De cara al futuro, JCPenney enfrenta una encrucijada, que es demasiado común entre los minoristas actualmente: no puede vivir con precios de rebaja, pero tampoco sin ellos. El régimen anterior de la cadena, caracterizado por continuas ofertas y grandes descuentos, produjo pérdidas crecientes. Sin embargo, sus intentos por desenganchar a los clientes de las continuas rebajas y animarlos a aceptar una política de precios justos todos los días produjo resultados aún más desalentadores. Su actual método de fijación de precios parece querer abarcar tanto la reciente estrategia "Fair and Square" como la antigua basada en ofertas y descuentos. Eso plantea una incómoda pregunta: ¿podrá JCPenney tener éxito —o incluso sobrevivir— usando una combinación de dos estrategias de precios fallidas? Como declaró con franqueza uno de sus ejecutivos: "Creo que el consumidor es quien, en última instancia, decidirá eso por nosotros".<sup>1</sup>

## Descripción de objetivos

<b>OBJETIVO 1</b>	<p>Responder a la pregunta “¿qué es el precio?” y analizar la importancia de la fijación de precios en el entorno actual de constante cambio.</p> <p>¿Qué es un precio? (p. 300)</p>
<b>OBJETIVO 2</b>	<p>Identificar las tres principales estrategias de fijación de precios y analizar la importancia de entender el valor percibido por el cliente, los costos para la compañía y las estrategias de los competidores para fijar precios.</p> <p>Principales estrategias de fijación de precios (pp. 301-309)</p>
<b>OBJETIVO 3</b>	<p>Identificar y definir otros factores externos e internos relevantes que afectan las decisiones de fijación de precios de una compañía.</p> <p>Otros factores internos y externos que afectan las decisiones de fijación de precios (pp. 309-315)</p>



● Fijación de precios: Sin importar cuál sea el estado de la economía, las compañías deben vender valor y no un precio.

Magicooven/Shutterstock.com

### Precio

Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el bien o servicio.

**En la actualidad**, las compañías enfrentan un feroz y rápidamente cambiante entorno de fijación de precios. Los clientes, en su búsqueda de valor, ejercen mayor presión sobre muchas empresas en relación con sus precios. Como una consecuencia de los recientes tiempos económicos difíciles, del poder de fijación de precios de internet y de los detallistas orientados hacia el valor, como Walmart, los consumidores actuales son más austeros y están en busca de estrategias para gastar menos. En respuesta, parece que casi todas las compañías están buscando formas de reducir sus precios.

Sin embargo, recortar los precios no suele ser la mejor respuesta. Una reducción de precios innecesaria podría conducir a la pérdida de utilidades y a una dañina guerra de precios; podría abaratar una marca al transmitir a los consumidores la idea de que el precio es más importante que el valor que la marca brinda a cambio. ● En vez de ello, sin importar si se viven tiempos de prosperidad o de crisis, las compañías deben vender valor y no un precio. En algunos casos, eso implica vender menos productos a precios muy bajos; pero la mayoría de las veces, significa persuadir a los clientes de que el pago de un precio más alto por la marca de la compañía se justifica por el mayor valor que obtienen.

### ¿Qué es un precio?

En el sentido más estricto, un **precio** es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. A lo largo del tiempo, el precio ha sido el factor que más influye en las decisiones de compra. Sin embargo, en décadas recientes, otros factores han cobrado mayor importancia; aunque el precio continúa siendo uno de los elementos más importantes que determinan la participación de mercado y la rentabilidad de una empresa.

El precio es el único elemento de la mezcla de marketing que produce utilidades; todos los demás elementos representan costos. También es uno de los elementos más flexibles de la mezcla de marketing. A diferencia de las características del producto y de los compromisos de canal, los precios pueden modificarse con rapidez. Al mismo tiempo, la fijación de precios es el principal problema que enfrentan muchos ejecutivos de marketing y muchas compañías no manejan bien la fijación de precios. Algunos gerentes lo consideran un gran dolor de cabeza y prefieren enfocarse en otros elementos de la mezcla de marketing.

Sin embargo, los gerentes inteligentes manejan la fijación de precios como una herramienta estratégica fundamental para crear valor para los clientes y obtener valor de ellos. Los precios tienen un efecto directo en el renglón de utilidades de una empresa. Un pequeño incremento en el precio puede generar un gran porcentaje de aumento en la rentabilidad. Además, como parte de la propuesta de valor general de una compañía, el precio desempeña un papel fundamental en la creación de valor para los clientes y en el establecimiento de relaciones con éstos. En lugar de rehuir la fijación de precios, los especialistas en marketing inteligentes consideran que los precios son un importante activo para competir.<sup>2</sup>

**Comentario del autor** | Fijar el precio correcto es una de las tareas más difíciles del especialista en marketing ya que involucra un gran número de factores. No obstante, como revela la historia de JCPenney al inicio del capítulo, encontrar y aplicar la estrategia de fijación de precios correcta es fundamental para lograr el éxito.

## Principales estrategias de fijación de precios

El precio que cobra cualquier compañía se ubica entre uno que es demasiado bajo para generar utilidades y otro que es demasiado alto para motivar la demanda. ● La **figura 10.1** sintetiza las principales consideraciones que intervienen en la fijación de precios. Las percepciones del cliente y del consumidor acerca del valor de un producto establecen el límite máximo para su precio. Si los consumidores y clientes perciben que el precio del producto es mayor que su valor, no lo comprarán. Asimismo, los costos del producto establecen el límite mínimo de su precio. Si la compañía fija un precio por debajo de los costos del producto, sus utilidades se verán afectadas. Para fijar un precio entre estos dos extremos, deben considerarse varios factores internos y externos, incluyendo las estrategias y los precios de los competidores, la estrategia y la mezcla generales de marketing, y la naturaleza del mercado y de la demanda.

La figura 10.1 indica tres estrategias principales de fijación de precios: fijación de precios basada en el valor para el cliente, fijación de precios basada en el costo y fijación de precios basada en la competencia.

**Comentario del autor** | Tal como sucede con todos los factores de marketing, una buena fijación de precios comienza con los clientes y consumidores y sus percepciones acerca del valor.

## Fijación de precios basada en el valor para el cliente

En última instancia, el consumidor es quien decidirá si el precio de un producto es el correcto. Las decisiones de fijación de precios, igual que otras decisiones de la mezcla de marketing, deben partir del valor para el cliente. Cuando los consumidores adquieren un producto, intercambian algo de valor (el precio) para obtener algo de valor (los beneficios de tener o usar el producto o servicio). Una fijación de precios eficaz, orientada al comprador, implica entender qué tanto valor otorgan los consumidores a los beneficios que reciben del producto y fijar un precio que refleje ese valor.

La **fijación de precios basada en el valor para el cliente** toma en consideración el valor percibido por los compradores. Esto significa que el especialista en marketing no puede diseñar un producto y un programa de marketing y después establecer el precio. Más bien, el precio debe considerarse junto con todas las otras variables de la mezcla de marketing *antes* de establecer el programa de marketing.

La ● **figura 10.2** compara la fijación de precios basada en el valor con la fijación de precios basada en el costo. Aunque los costos son importantes al establecer los precios, la fijación de precios basada en el costo suele estar orientada por el producto. La compañía diseña lo que considera un buen producto, suma los costos de fabricarlo y asigna un precio que los cubre más un margen de utilidad meta. Luego, las actividades de marketing deben convencer a los compradores de que el valor del producto justifica su compra a ese precio. Si el precio resulta demasiado elevado, la compañía deberá conformarse con sobrepresos más modestos o con menores ventas, lo cual dará por resultado utilidades decepcionantes.

La fijación de precios basada en el valor revierte ese proceso. La compañía primero evalúa las necesidades de los clientes y sus percepciones acerca del valor del producto y luego establece un precio meta basado en dichas percepciones. De este modo, el valor y el precio meta determinan las decisiones acerca del diseño del producto y los costos en que se podría incurrir. Como resultado, la fijación de precios inicia con el análisis de las necesidades de los consumidores y de sus percepciones de valor y el precio se fija de manera que coincida con el valor percibido por los clientes.

Es importante recordar que “buen valor” no es lo mismo que “precio bajo”. Por ejemplo, algunos poseedores de un reloj de lujo Patek Philippe consideran que éste es una verdadera ganga, a pesar de que sus exorbitantes precios oscilan entre \$20 000 y \$500 000.<sup>3</sup>

Escuchen lo que digo, voy a explicarles por qué cierto reloj que cuesta \$20 000, o incluso \$500 000, en realidad no es caro, ya que tiene un valor inmenso. Cada reloj Patek Philippe es fabricado a mano por relojeros suizos, con los materiales más finos, y su proceso de fabricación puede requerir más

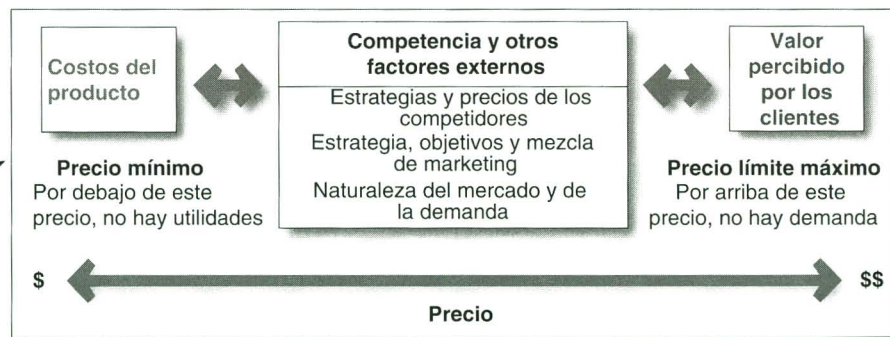
### Fijación de precios basada en el valor para el cliente

Establecimiento de precios con base en el valor percibido por los compradores, no en los costos que enfrenta el vendedor.

**FIGURA | 10.1**

Factores que se toman en cuenta al fijar los precios.

Si los clientes perciben que el precio de un producto es mayor que su valor, no lo comprarán. Si la compañía establece el precio de un producto por debajo de sus costos, sus utilidades se verán afectadas. Entre los dos extremos, la estrategia “correcta” de fijación de precios es aquella que entrega valor a los clientes y utilidades a la empresa.



● FIGURA | 10.2  
Fijación de precios basada en el valor y fijación de precios basada en el costo.



de un año. ¿Aún no se convence? Además de dar la hora precisa, los relojes Patek Philippe también representan buenas inversiones. Tienen precios altos, pero conservan o incluso aumentan su valor con el paso del tiempo. Muchos modelos consiguen una especie de estatus de culto que los vuelve los relojes más codiciados del planeta. Pero más allá de la importancia que tiene dar la hora exacta o ser una buena inversión, hay un valor sentimental y emocional asociado con poseer un Patek Philippe. Estos relojes son posesiones únicas impregnadas de preciosos recuerdos, esto los convierte en atesorados bienes familiares. De acuerdo con la compañía, "la compra de un Patek Philippe a menudo está relacionada con un evento personal —como un éxito profesional, una boda o el nacimiento de un hijo— y ofrecerlo como regalo es la expresión más elocuente de amor o afecto". Los relojes Patek Philippe están hechos para durar no solamente una vida, sino muchas. Como dice un anuncio: "Usted nunca posee realmente un Patek Philippe, solamente lo cuida para la siguiente generación". Eso lo convierte en una verdadera ganga, incluso al doble del precio.

Con frecuencia resulta difícil para una compañía medir el valor que los clientes otorgan a su producto. Por ejemplo, calcular el costo de los ingredientes de una comida en un restaurante elegante es relativamente sencillo. Sin embargo, es muy difícil asignar un valor a otros factores que generan satisfacción, como el sabor, el ambiente, la relajación, la conversación y el estatus. Este tipo de valores son subjetivos y varían según diferentes consumidores y situaciones.

No obstante, los consumidores usan estos valores percibidos para evaluar el precio de un producto, de manera que la compañía debe hacer algo para medirlos. En ocasiones las compañías preguntan a los clientes cuánto pagarían por un producto básico y por cada beneficio añadido a la oferta. O bien, una empresa podría realizar experimentos para indagar el valor percibido a partir de diferentes ofertas del producto. Según un antiguo proverbio ruso, hay dos tontos en cada mercado —uno que pregunta demasiado y otro que pregunta muy poco—. Si el vendedor cobra un precio que rebasa el valor percibido por el comprador, las ventas de la compañía se vendrán abajo. Si el vendedor cobra menos, sus productos se venderán muy bien, pero generará menos utilidades que si fija precios adecuados al valor percibido.

Ahora examinaremos dos tipos de fijación de precios basadas en el valor: *fijación de precios por buen valor* y *fijación de precios por valor agregado*.

### Fijación de precios por buen valor

La Gran Recesión de 2008 y 2009 (en Estados Unidos) provocó un cambio fundamental y perdurable en las actitudes de los consumidores hacia el precio y la calidad. En respuesta, muchas compañías han modificado sus métodos de fijación de precios para adaptarlos a las cambiantes condiciones económicas y a las percepciones que tienen los consumidores acerca de los precios. Cada vez más, los especialistas en marketing van adoptando estrategias de **fijación de precios por buen valor** al ofrecer la combinación correcta de calidad y buen servicio a un precio justo.

En muchos casos, esto ha implicado introducir versiones menos costosas de productos de marca ya establecidos. ● Por ejemplo, T-Mobile agregó GoSmart Mobile, una marca de prepago para enlace telefónico inalámbrico que ofrece precios bajos para los consumidores conscientes de su presupuesto, planes que no requieren contrato y, además, no cobra tarifas ocultas ni características "inútiles". Tal es el caso del servicio que se obtiene con el "FreeDUM in wireless", que está libre de contratos, tarifas ocultas y límites absurdos. Por su parte, Walmart está haciendo marketing de prueba con una marca de tienda de gran valor, llamada Price First. Con precios todavía más bajos que los de la marca Great Value, Price First invita a los clientes que les gusta ahorrar a "elegir nuestra marca de más bajo precio para todos sus productos básicos de alimentos".<sup>4</sup>

En otros casos, la fijación de precios por buen valor ha implicado el rediseño de marcas existentes para ofrecer mayor calidad por un precio determinado, o la misma calidad por menos dinero. Algunas compañías han tenido éxito al ofrecer menos valor, pero a precios muy bajos. Por ejemplo, la cadena de supermercados ALDI ha establecido una impresionante fijación de

### Fijación de precios por buen valor

Ofrecer la combinación exacta de calidad y buen servicio a un precio justo.

● **Fijación de precios por buen valor:** En consonancia con los tiempos de mayor austeridad, T-Mobile agregó su GoSmart mobile, una marca de prepago de servicio de comunicación inalámbrica que ofrece precios bajos a los consumidores conscientes de su presupuesto, además de planes que no requieren contrato, como el servicio que se obtiene con el “FreeDUM in wireless”.

© T-Mobile USA, Inc. Utilizada con permiso (fotografía de personas). © Peathegee Inc/Blend Images/Corbis

### Fijación de precios por valor agregado

Estrategia que consiste en ofrecer características y servicios de valor agregado para diferenciar las ofertas de una compañía y cobrar precios más elevados.



● **Fijación de precios por valor agregado:** En vez de reducir los servicios para mantener precios de admisión más bajos, Cinépolis ofrece una gran cantidad de servicios en diferentes formatos. “Una vez que los asistentes experimentan el servicio es frecuente que no quieran ir más a ninguna otra parte”.

© Shutterstock

precios por buen valor mediante la cual da a los clientes “más ‘mmm’ por un dólar” (vea Marketing real 10.1).

A nivel del comercio minorista, ALDI practica un importante tipo de fijación de precios por buen valor llamado *precios bajos todos los días* (EDPL, por sus siglas en inglés). Ofrecer precios bajos todo los días implica mantener precios bajos y constantes, todos los días, con pocos o nulos descuentos temporales de precio. Otros minoristas, como Costco y Lumber Liquidators, practican el EDPL. Sin embargo, el rey del EDPL es Walmart, que prácticamente definió el concepto. Con excepción de unos cuantos artículos por mes, Walmart promete precios bajos a diario en todos los productos que vende. En contraste, la *fijación de precios altos-bajos* implica cobrar precios más altos todos los días, pero realizar promociones frecuentes para reducir temporalmente los precios de artículos seleccionados. Tiendas departamentales como Sears y Macy’s practican la fijación de precios altos-bajos al organizar ciertos días de rebajas, ofrecer ahorros a los madrugadores y otorgar puntos de recompensa a los tarjetahabientes de la tienda por sus compras.

### Fijación de precios por valor agregado

La fijación de precios basada en el valor no implica simplemente cobrar lo que los clientes están dispuestos a pagar o asignar precios bajos para enfrentar a la competencia. En vez de ello, muchas compañías adoptan estrategias de **fijación de precios por valor agregado**; no reducen los precios para igualar los de los competidores, sino que incorporan características y servicios de valor agregado para diferenciar sus ofertas y justificar así sus precios más altos. Por ejemplo, aun cuando se imponen los hábitos de gasto moderado de los consumidores, algunas cadenas de cines están *agregando* servicios para cobrar *más*, en vez de reducir los servicios para mantener los precios de admisión más bajos:

Algunas cadenas de cines están convirtiendo sus salas de exhibición múltiple en lugares lujosos y más pequeños pero, al mismo tiempo, con más espacio para los espectadores. Las nuevas salas Premium ofrecen características de valor agregado, como asientos que se reservan en línea, sillones ejecutivos de altos respaldos y forrados en piel o con descansabrazos y soportes para los pies, además de estar equipadas con la última tecnología en sonido digital y amplias pantallas, restaurantes que sirven finos alimentos y bebidas, e incluso servicio de valet parking. ● Por ejemplo, Cinépolis es la empresa líder en la industria de salas de cine en México y algunas partes de Latinoamérica; y tiene presencia

en 11 países, incluyendo India. Cinépolis, una de las mayores cadenas de exhibición en el mundo, con más de 3000 salas, está a la vanguardia a través de una serie de innovaciones, entre ellas: **Saben satisfacer diferentes gustos:** ofrecen toda una variedad de salas: IMAX, 3D, 4DX, VIP, Digital, entre otras. Además, tiene dulcerías y cafeterías donde se pueden adquirir productos para todos los gustos; y para las personas a las que no les gusta salir les ofrecen un servicio de películas directo a casa a través de internet; adicionalmente tienen salas tipo estadio (un declive en el piso de las butacas para disponer de una mejor visibilidad de la pantalla) tanto en México como en América Latina. **Proporcionan comodidad:** se numeran los asientos; cuenta con múltiples opciones de pago; atiende por teléfono a todas horas del día, y remodela sus salas constantemente. **Saben llegar al cliente:** ofrecen una tarjeta de cliente frecuente; regalan cupones de entradas 2 × 1 para utilizar durante la semana, y ofrecen promociones por comprar con tarjeta de crédito. **Aplican descuentos:** se puede adquirir una membresía por un año y comprar boletos por internet con 60 por ciento de descuento con todas las modalidades de pago. Cinépolis, quien recibe a 119.4 millones de asistentes al año y tiene una participación del 63.11 por ciento en el mercado mexicano, capitaliza como pocos los avances tecnológicos. Cinépolis tiene presencia en 76 ciudades de México, cinco de Centroamérica, 19 de Sudamérica, ocho de Asia y tres de Estados Unidos.

## Marketing real 10.1

# ALDI: Calidad impresionantemente alta a precios imposiblemente bajos, todos los días

Cuando se pide a alguien que mencione la cadena de productos comestibles más grande del mundo, es probable que recuerde a Walmart, el minorista más grande del mundo; o quizá a Kroger, la cadena más grande de Estados Unidos que se dedica a vender sólo comestibles. Un nombre que probablemente no venga a la mente es el de ALDI, una cadena de comestibles con sede en Alemania. Sin embargo, de manera sorprendente, con ingresos anuales que rebasan los \$73 000 millones y más de 10 mil tiendas en 17 países, ALDI es el noveno minorista más grande del mundo y el segundo entre las cadenas que venden exclusivamente productos comestibles, sólo después de Kroger. Es más, ALDI está avasallando en los mercados de Estados Unidos y de algunos otros países creciendo más rápidamente que cualquiera de sus rivales de mayores dimensiones.

¿Cómo lo ha logrado ALDI? Su sencilla fórmula para el éxito no es un secreto. De hecho, casi es un cliché: ofrecer a los clientes un surtido básico de artículos cotidianos de buena calidad a precios muy bajos todos los días. En la actualidad, muchos vendedores de comestibles hacen alarde de ofrecer precios bajos; pero esto, en ALDI, es un hecho consumado. Esta cadena en rápida expansión promete a los clientes “Simply Smarter Shopping (Simplemente compras más inteligentes)” y se orienta con una larga lista de “verdades ALDI”, por medio de las cuales entrega “calidad impresionantemente alta a precios imposiblemente bajos”. (Verdad #1 de ALDI: Cuando tenga que elegir entre comer bien y ahorrar dinero, siempre elija ambas cosas).

ALDI ha rediseñado la experiencia de compra de alimentos para reducir costos y ofrecer a los clientes precios que, según afirma, son 50 por ciento más bajos que los de los supermercados competidores. Para mantener costos y precios en niveles bajos, ALDI opera tiendas más pequeñas (aproximadamente de un tercio del tamaño de los supermercados tradicionales) que le permiten ahorrar energía; además, cada tienda ofrece únicamente unos 1400 productos comestibles de rápido desplazamiento (comúnmente, un supermercado maneja casi 40 mil artículos). Casi el 95 por ciento de los artículos que ofrece ALDI son marcas propias. Así, asegura que los clientes paguen sólo por el producto sin que haya de por medio campañas nacionales de publicidad y marketing de la marca. Además, no establece precios de promoción ni precios para igualar a la competencia: tan sólo se apega a su eficiente política de precios muy bajos todos

los días. (Verdad #2 de ALDI: No igualamos los precios de otras tiendas porque eso significaría elevar los nuestros).

Para reducir costos y transferir los ahorros a los clientes, ALDI busca hasta debajo de las piedras. Incluso los propios clientes ayudan a mantener los costos bajos: llevan sus propias bolsas (o las compran en ALDI por un módico cargo), empaacan los productos que adquirieron (ALDI no contrata a empacadores), llevan los carros de compra al lugar donde los tomaron (para obtener un reembolso de \$0.25) y pagan con efectivo o con tarjeta de débito (no se aceptan tarjetas de crédito). Sin embargo, para los clientes de ALDI, los ahorros bien valen la pena. (Verdad #14 de ALDI: Usted no puede comer frivolidades, así que, ¿para qué pagar por ellas?).

Mientras que ALDI reduce costos de operación tanto como le es posible, no escatima en la calidad. Con la preponderancia de las marcas propias, ALDI ejerce absoluto control sobre la calidad de los productos que coloca en sus anaqueles y promete que todo lo que vende tiene certificación de estar fresco y sabroso. La Verdad #60 de ALDI —Hacemos que lo delicioso cueste mucho menos— deja en claro que la cadena promete más que sólo precios bajos. ALDI respalda su promesa con una doble garantía en todos los artículos: “Si por alguna razón usted no está 100 por ciento satisfecho con cualquiera de nuestros productos, con gusto se lo reemplazaremos Y le devolveremos su dinero”.

Para mejorar la calidad del surtido, ALDI ha agregado progresivamente artículos que, por lo regular, no se asocian con comestibles “de descuento”. Además de alimentos básicos en latas, en cajas o congelados, ALDI ofrece carne fresca, productos horneados y productos agrícolas frescos. También ofrece un surtido de bienes de especialidad en forma regular y periódica, como Mama Cozzi’s Pizza Kitchen Meat Trio Focaccia, Appetitos Spinach Artichoke Dip y All Natural Mango Salsa. Incluso vende una selección de productos orgánicos. Con esa oferta de artículos y con sus tiendas limpias y luminosas, ALDI se dirige no sólo a clientes de bajos

ingresos, sino también a los clientes de gasto moderado de clases media y media alta.

Nada de esto es novedad para los compradores alemanes, quienes han amado a ALDI durante décadas. En Alemania, la cadena opera más de 4200 tiendas, lo que representa más del 28 por ciento del mercado. Eso explica por qué Walmart se rindió en Alemania tan sólo nueve años después de haber ingresado a ese mercado. Al lado de competidores como ALDI, los precios normalmente bajos de Walmart resultaban demasiado caros para los moderados consumidores alemanes.

El enfoque básico de ALDI de dejar fuera las frivolidades no es para todos. Mientras que algunos clientes adoran los precios bajos, los surtidos básicos y la atmósfera sencilla de las tiendas, otros no pueden imaginar la vida sin al menos algunos de los lujos y comodidades que ofrecen las cadenas rivales. Sin embargo, la mayoría de las personas que compran en ALDI rápidamente se convierten



**Fijación de precios por buen valor: ALDI mantiene costos bajos de manera que pueda ofrecer a los clientes “calidad impresionantemente alta y precios imposiblemente bajos” todos los días.**

Keri Miksza

en verdaderos creyentes. Los testimonios de los conversos abundan en internet. “Recientemente me cambié a ALDI; antes compraba en una tienda ‘premium’..., pero los ahorros [de ALDI] me deslumbraron”, afirma un cliente. “¡Cómo me gustaría tener unos pompones de colores para agitarlas, porque soy del equipo de ALDI!”. Otro ferviente admirador de la cadena dice:

¡Es probable que nunca compre mis provisiones de alimentos en otro lugar! Somos una familia de tres personas con un presupuesto muy limitado, así que normalmente ando en búsqueda de anuncios de ofertas y de cupones de descuento para ahorrar. Por lo regular, voy a dos o tres lugares diferentes cuando hago mis compras de provisiones cada dos semanas. En ello gastamos \$200 al mes y casi siempre me restrinjo a esa cantidad. Ahora, en ALDI encuentro todos los artículos que están en mi lista ¡y mi cuenta es de sólo \$86! ¡No puedo creer todo lo que ahorré! ALDI es ahora la tienda de comestibles a la que siempre voy.

Muchos clientes también se muestran entusiastas por sus productos favoritos de ALDI, artículos sin los cuales no podrían vivir y que no encuentran en ningún otro lugar.

Con toda la tradición que tiene detrás y su modelo de marketing y de operaciones que nunca resulta perdedor, ALDI planea una rápida expansión en Estados Unidos. La compañía ha crecido rápidamente hasta contar con 1300 tiendas en 32 estados de ese país. Eso es un logro enorme en comparación con, digamos, Tesco, la cadena de descuento británica que es el segundo minorista más grande del mundo, la cual tuvo que abandonar el mercado estadounidense

con grandes pérdidas después de sólo siete años de operar ahí. ALDI aún cuenta con capacidad para crecer más. Tiene un plan de \$3000 millones para abrir 130 tiendas en Estados Unidos al año y su expansión llegará al 50 por ciento en 2018, al contar con 1950 tiendas. Con esa estrategia de precios muy bajos todos los días, ALDI probablemente logre o exceda tal meta. Ésas son buenas noticias para la compañía, pero también para los clientes. Cuando ALDI llegue a su vecindario, “su billetera y sus papilas gustativas estarán listas para recibir una grata sorpresa” (Verdad #34 de ALDI).

Fuentes: Walter Loeb, “Why Aldi and Lidl Have What It Takes to Beat the Best and the Biggest”, *Forbes*, 30 de octubre de 2013, [www.forbes.com/sites/walterloeb/2013/10/30/why-aldi-and-lidl-have-what-it-takes-to-beat-the-best-and-the-biggest/](http://www.forbes.com/sites/walterloeb/2013/10/30/why-aldi-and-lidl-have-what-it-takes-to-beat-the-best-and-the-biggest/); Leslie Patton, “Aldi Plans to Expand U.S. Store Count by 50% in Next Five Years”, *Businessweek*, 20 de diciembre de 2013, [www.businessweek.com/news/2013-12-20/aldi-plans-to-expand-u-dot-s-dot-store-count-by-50-percent-in-next-five-years/](http://www.businessweek.com/news/2013-12-20/aldi-plans-to-expand-u-dot-s-dot-store-count-by-50-percent-in-next-five-years/); “Top 250 Global Powers of Retailing 2014”, *Deloitte*, p. G12, [www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing-2014.html](http://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing-2014.html); y [www.aldi.us](http://www.aldi.us), [www.aldi.us/en/new-to-aldi/switch-save/](http://www.aldi.us/en/new-to-aldi/switch-save/), consultados en septiembre de 2014.

#### Comentario del autor

Los costos establecen el límite mínimo del precio, pero la meta no es reducir siempre los costos al *mínimo*. De hecho, muchas empresas invierten en costos más altos para poder cobrar precios más elevados y lograr mayores márgenes de ganancia (piense en los relojes Patek Philippe). La clave está en administrar la *distribución* entre costos y precios —es decir, en determinar cuánto gana la compañía por el valor que entrega a sus clientes.

## Fijación de precios basada en el costo

Mientras que las percepciones que tienen los clientes del valor establecen el límite máximo de los precios, los costos fijan el nivel mínimo del precio que la compañía puede cobrar. La **fijación de precios basada en el costo** consiste en establecer los precios a partir de los costos de producción, distribución y venta del producto más una tarifa justa de utilidades por el esfuerzo que realizó la compañía y los riesgos que asumió. Los costos podrían ser un elemento importante de la estrategia de fijación de precios de una compañía.

Algunas empresas, como Walmart o Southwest Airlines, trabajan para convertirse en los “productores de bajo costo” de sus respectivas industrias. Las compañías con costos más bajos pueden establecer menores precios, lo cual genera márgenes más reducidos de ganancias pero mayores ventas y utilidades. Sin embargo, otras compañías —como Apple, BMW y Steinway— pagan costos más altos de manera intencional para agregar valor, cobrar precios más elevados y lograr mayores márgenes. Por ejemplo, es más costoso fabricar un piano Steinway “hecho a mano” que un modelo de producción Yamaha. Sin embargo, los costos más altos redundan en una mayor calidad, lo que justifica el increíble precio de \$87 000 de un piano Steinway. La clave consiste en administrar la distribución entre los costos y los precios —determinar cuánto gana la compañía por el valor que entrega a sus clientes.

### Fijación de precios basada en el costo

Establecer los precios a partir de los costos de producción, distribución y venta del producto más una tarifa justa de utilidades por el esfuerzo y los riesgos.

#### Costos fijos (generales)

Costos que no varían con el nivel de producción o de ventas.

#### Costos variables

Costos que varían en proporción directa con el nivel de producción.

#### Costos totales

Suma de los costos fijos y variables para un nivel de producción determinado.

### Tipos de costos

Los costos de una compañía son de dos tipos: fijos y variables. Los **costos fijos** (también conocidos como **costos generales**) son aquellos que no varían con los niveles de producción o de ventas. Por ejemplo, una empresa debe pagar cada mes las cuentas de alquiler, calefacción, intereses y los sueldos de los ejecutivos sin importar cuál sea su producción. Los **costos variables** cambian en proporción directa con el nivel de producción. Cada computadora personal fabricada por HP incluye el costo de microprocesadores, cables, plástico, empaque y otros insumos. Aunque estos costos tienden a ser similares por cada unidad producida, se les denomina variables porque su monto total varía según la cantidad de unidades fabricadas. Los **costos totales** son la suma de los costos fijos y variables para un nivel de producción determinado. La dirección de la empresa desea cobrar un precio que, al menos, cubra los costos totales de producción en un nivel de producción específico.

La compañía debe vigilar sus costos en forma cuidadosa. Si le cuesta más que a sus competidores fabricar y vender un producto similar, entonces tendrá que cobrar un precio más alto o recibir menos utilidades, lo cual la colocaría en una desventaja competitiva.

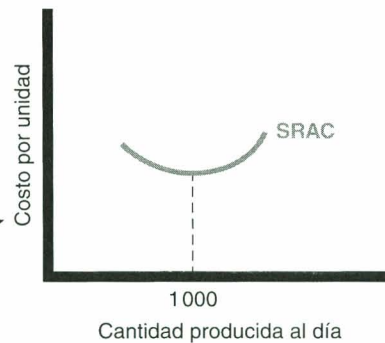
### Costos en diferentes niveles de producción

Para fijar precios en forma eficaz, la dirección debe saber cómo varían sus costos con distintos niveles de producción. Por ejemplo, suponga que Texas Instruments (TI) construye una planta para elaborar mil calculadoras al día. En la **figura 10.3A** se presenta la curva típica de costos promedio a corto plazo (SRAC, por sus siglas en inglés), la cual muestra que el costo

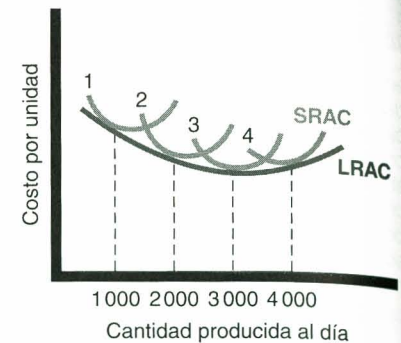
● FIGURA | 10.3

Costo por unidad con diferentes niveles de producción por periodo.

¿Cuál es el objetivo de todas las curvas de costos en ésta y en la siguiente figura?  
¡Los costos son un factor importante en la fijación de precios y las empresas deben comprenderlos muy bien!



A. Comportamiento de costos en una planta de tamaño fijo



B. Comportamiento de costos en plantas de tamaños diferentes

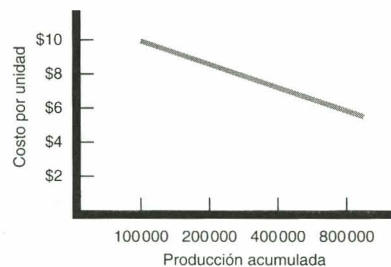
de cada calculadora es alto si la fábrica de TI produce sólo unas cuantas unidades al día. Sin embargo, conforme la producción se acerca a las mil calculadoras diarias, el costo promedio por unidad disminuye. Esto se debe a que los costos fijos se distribuyen entre un mayor número de unidades, donde a cada unidad le corresponde una porción menor de los costos fijos. TI podría intentar fabricar más de mil calculadoras al día, pero los costos promedio aumentarían a causa de que la planta sería insuficiente. Los trabajadores tendrían que esperar a las máquinas, éstas se descompondrían con mayor frecuencia y los trabajadores se estorbarían unos a otros.

Si Texas Instruments creyera que puede vender dos mil calculadoras al día, tendría que considerar la opción de construir una planta más grande, la cual usaría maquinaria y técnicas de trabajo más eficientes. Asimismo, el costo por unidad de producir dos mil calculadoras al día sería más bajo que el costo unitario de producir mil diarias, como se muestra en la curva de costo promedio a largo plazo (LRAC, por sus siglas en inglés) (● figura 10.3B). De hecho, una planta con capacidad para fabricar tres mil calculadoras sería aún más eficiente, según muestra la figura 10.3B. Pero una planta con una producción diaria de cuatro mil unidades sería menos eficiente debido a las crecientes deseconomías de escala —demasiados trabajadores que administrar, papeleo que haría más lento el proceso, etc.— La figura 10.3B indica que la planta con una producción de tres mil unidades al día sería la mejor opción si la demanda fuera lo suficientemente alta como para mantener ese nivel de producción.

**Costos en función de la experiencia de producción**

● FIGURA | 10.4

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



**Curva de experiencia (curva de aprendizaje)**

Disminución del costo unitario promedio de producción como resultado de la experiencia de producción acumulada.

Suponga que Texas Instruments pone en funcionamiento una planta que produce tres mil calculadoras al día. A medida que TI adquiere experiencia en la producción de calculadoras, aprende a hacerlo mejor. Los trabajadores encuentran atajos y se familiarizan más con el equipo. Con la práctica, el trabajo se vuelve más organizado y TI desarrolla mejores equipos y procesos de producción. Con un volumen de producción más alto, se vuelve más eficiente y logra economías de escala. Como resultado, los costos promedio tienden a disminuir con la experiencia de producción acumulada. Esto se muestra en la ● figura 10.4.<sup>5</sup> De esta forma, el costo promedio de producción de las primeras 100 mil calculadoras es de \$10 por unidad. Cuando la compañía ha producido las primeras 200 mil calculadoras, el costo promedio baja a \$8.50. Después de que su experiencia de producción acumulada se duplica de nuevo hasta 400 mil unidades, el costo promedio es de \$7. A la disminución del costo promedio como resultado de la experiencia de producción acumulada se le denomina **curva de experiencia** (o **curva de aprendizaje**).

Si existe una curva de experiencia con una pendiente hacia abajo, será muy significativo para la empresa. No sólo disminuirá el costo de producción unitario de la compañía, sino que lo hará con mayor rapidez si la empresa fabrica y vende más durante un periodo específico. Sin embargo, el mercado debe estar preparado para comprar una mayor producción. Y para aprovechar la curva de experiencia, TI necesita obtener una gran participación de mercado al inicio del ciclo de vida del producto. Esto sugiere la siguiente estrategia de fijación de precios: TI debe asignar un precio bajo a sus calculadoras; así, sus ventas aumentarán y sus costos disminuirán a medida que adquiera mayor experiencia y entonces podrá bajar sus precios aún más.

Algunas compañías han desarrollado estrategias exitosas con base en la curva de experiencia. Sin embargo, un enfoque que se concentra sólo en reducir los costos y en explotar la curva de experiencia no siempre funciona. La fijación de precios con base en la curva de experiencia conlleva algunos riesgos importantes. Una fijación de precios agresiva da la imagen de que se trata de un producto barato. Esta estrategia también considera que los competidores son débiles y que no están dispuestos a luchar por igualar los recortes de precios de la empresa. Por último, mientras que la compañía aumenta su volumen de producción utilizando una sola tecnología, quizás un competidor encuentre una tecnología de menor costo que le permita iniciar con precios más bajos que los establecidos por el líder del mercado, quien aún estará operando con base en la antigua curva de experiencia.

### Fijación de precios mediante márgenes

El método de fijación de precios más sencillo es la **fijación de precios mediante márgenes** (o **fijación de sobreprecio**), la cual consiste en sumar un sobreprecio estándar al costo del producto. Por ejemplo, las compañías constructoras presentan cotizaciones estimando el costo total del proyecto y agregándole un sobreprecio estándar para obtener utilidades. Los abogados, contadores y otros profesionistas suelen fijar precios sumando un sobreprecio estándar a sus costos. Algunos vendedores dicen a sus clientes que cobrarán el costo más un sobreprecio específico; por ejemplo, las compañías aeroespaciales fijan de esta forma los precios que cobran al gobierno.

Para ilustrar el uso de sobreprecios, suponga que un fabricante de tostadoras tiene los costos y la proyección de ventas siguientes:

Costo variable	\$10
Costos fijos	\$300 000
Unidades que se espera vender	50 000

Entonces, el costo de una tostadora para el fabricante está dado por la siguiente fórmula:

$$\text{costo unitario} = \text{costo variable} + \frac{\text{costos fijos}}{\text{unidades vendidas}} = \$10 + \frac{\$300\,000}{50\,000} = \$16$$

Ahora, suponga que el fabricante desea ganar un sobreprecio del 20 por ciento sobre las ventas. El sobreprecio del fabricante está dado por:<sup>6</sup>

$$\text{sobreprecio} = \frac{\text{costo unitario}}{(1 - \text{rendimiento de ventas deseado})} = \frac{\$16}{1 - .2} = \$20$$

El fabricante cobraría a los distribuidores \$20 por cada tostadora y obtendría una utilidad de \$4 por unidad. Los distribuidores, a la vez, cargarán un sobreprecio a la tostadora. Si desean ganar el 50 por ciento sobre el precio de venta, cobrarán \$40 por cada tostadora (\$20 + 50 por ciento de \$40). Esta cifra equivale a un *sobreprecio por encima del costo* de 100 por ciento (\$20/\$20).

¿Tiene sentido usar sobreprecios estándar para fijar precios? Por lo general, no. Cualquier método de fijación de precios que ignore la demanda y los precios de la competencia tiene pocas probabilidades de ofrecer el mejor precio. Sin embargo, la aplicación de sobreprecios continúa siendo de uso común por muchas razones. En primer lugar, los vendedores tienen mayor certeza de los costos que de la demanda. Al vincular el precio con el costo, los vendedores simplifican la fijación de precios y no necesitan realizar ajustes frecuentes según los cambios en la demanda. En segundo lugar, cuando todas las empresas de la industria utilizan dicho método de fijación de precios, éstos tienden a ser similares y la competencia de precios se reduce al mínimo. Tercero, muchas personas consideran que la fijación de precios mediante márgenes es más justa para los compradores y para los vendedores. Los vendedores obtienen un rendimiento justo por su inversión, pero no se aprovechan de los compradores cuando la demanda por parte de éstos es mayor.

### Análisis del punto de equilibrio y fijación de precios por utilidad meta

Otro método de fijación de precios orientado hacia los costos es la **fijación de precios por punto de equilibrio** (o una variante llamada **fijación de precios por utilidad meta**). La compañía trata de determinar el precio con el que se compensarán las pérdidas y las ganancias o con el cual obtendrá las utilidades meta que está buscando.

#### Fijación de precios mediante márgenes (fijación de sobreprecio)

Suma de un sobreprecio estándar al costo del producto.

#### Fijación de precios por punto de equilibrio (fijación de precios por utilidad meta)

Establecimiento del precio con la finalidad de salir sin pérdidas ni ganancias en cuanto a los costos de fabricar y vender un producto, o bien, establecimiento del precio para obtener una utilidad meta.

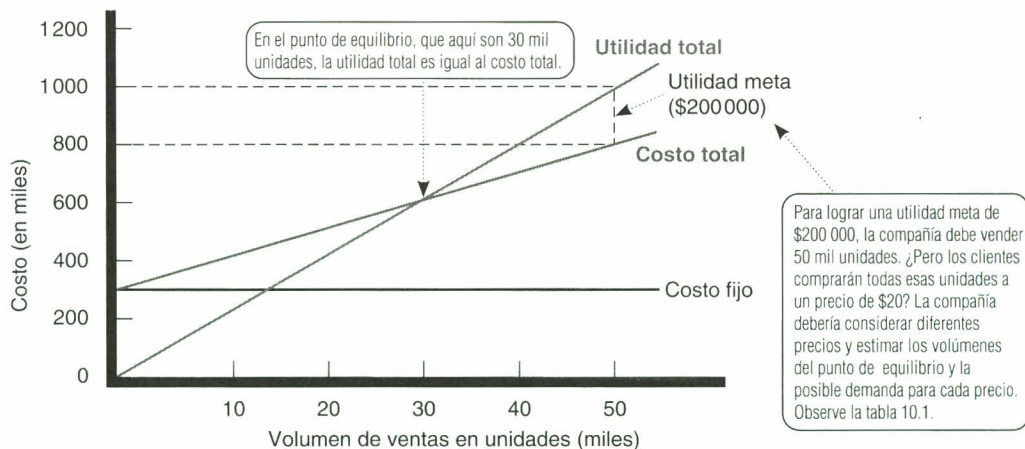


FIGURA | 10.5

Diagrama de punto de equilibrio para determinar el precio de utilidad meta y el volumen del punto de equilibrio.

La fijación de precios por utilidad meta utiliza el concepto de *diagrama de punto de equilibrio*, el cual muestra el costo total y la utilidad total que pueden esperarse con diferentes niveles del volumen de ventas. En la **figura 10.5** se muestra un diagrama de punto de equilibrio del fabricante de tostadoras al que nos referimos anteriormente. Los costos fijos son de \$300 000 sin importar el volumen de ventas. Los costos variables se suman a los costos fijos para calcular los costos totales y éstos aumentan cuando el volumen se incrementa. La curva de utilidad total inicia en cero y se eleva con cada unidad que se vende. La pendiente de la curva de utilidad total refleja el precio de \$20 por unidad.

Las curvas de utilidad total y costo total se cruzan en las 30 mil unidades. Éste es el *volumen de punto de equilibrio*. Con un precio de \$20, la compañía deberá vender al menos 30 mil unidades para no registrar ni pérdidas ni ganancias, es decir, para que las ganancias totales cubran los costos totales. El volumen de punto de equilibrio se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{volumen de punto de equilibrio} = \frac{\text{costo fijo}}{\text{precio} - \text{costo variable}} = \frac{\$300\,000}{\$20 - \$10} = 30\,000$$

Si la compañía desea obtener una utilidad, deberá vender más de 30 mil unidades a \$20 cada una. Suponga que el fabricante de tostadoras invirtió \$1 millón en el negocio y quiere fijar un precio para obtener una utilidad del 20 por ciento, o \$200 000. En ese caso, debe vender al menos 50 mil unidades a \$20 cada una. Si la compañía cobra un precio más alto, no tendrá que vender tantas tostadoras para lograr su utilidad meta. Sin embargo, es probable que el mercado no compre ni siquiera ese volumen menor al precio más alto. Ello depende, en gran medida, de la elasticidad del precio y de los precios de la competencia.

El fabricante debería considerar los diferentes precios y estimar los volúmenes de equilibrio, la demanda probable y las utilidades para cada volumen. Esto se ilustra en la **tabla 10.1**, la cual muestra que, conforme el precio aumenta, el volumen de equilibrio disminuye (columna 2). Sin embargo, conforme el precio aumenta, la demanda de tostadoras también baja (columna 3). A un precio de \$14, como el fabricante sólo obtiene \$4 por tostadora (\$14 menos \$10 de costos variables), deberá vender un volumen muy alto para alcanzar el punto de equilibrio. Aunque el precio bajo atrae a muchos compradores, la demanda todavía está por debajo del punto de equilibrio y el fabricante perderá dinero. En el otro extremo, con un precio de \$22, el fabricante obtiene \$12 por tostadora y sólo necesita vender 25 mil unidades para alcanzar el punto de equilibrio. Sin embargo, con este precio tan elevado, los consumidores comprarán muy pocas tostadoras y las utilidades serán negativas. La tabla indica que un precio de \$18 produce las utilidades más altas. Observe que ninguno de los precios produce la utilidad meta del fabricante, es decir, \$200 000. Para lograr ese rendimiento meta, el fabricante deberá buscar formas de reducir los costos fijos o variables y así reducir el volumen de punto de equilibrio.

### Fijación de precios basada en la competencia

Establecimiento de precios con base en estrategias, costos, precios y ofertas de mercado de los competidores.

**Comentario del autor** | Al fijar precios, la compañía también debe tomar en cuenta los precios de los competidores. Sin importar cuál sea el precio que asigne —alto, bajo o intermedio—, debe asegurarse de entregar a los clientes un valor superior por ese precio.

### Fijación de precios basada en la competencia

La **fijación de precios basada en la competencia** implica establecer precios con base en estrategias, costos, precios y ofertas de mercado de los competidores. Los consumidores basarán sus juicios sobre el valor de un producto según los precios que los competidores cobren por productos similares.

Al evaluar las estrategias de precios de sus competidores, la compañía debería plantearse varias preguntas. Primero, ¿la oferta de mercado de la empresa es comparable con la oferta de los competidores en términos del valor para los clientes? Si los consumidores perciben que el producto o servicio de la empresa brinda mayor valor, la compañía podría cobrar un precio más alto.

● **Tabla 10.1** | Volumen punto de equilibrio y utilidades con diferentes precios.

Precio	Demanda de unidades necesaria para alcanzar el punto de equilibrio	Demanda de unidades esperada a un precio determinado	Utilidad total (1) × (3)	Costos totales*	Utilidad (4) – (5)
\$14	75 000	71 000	\$994 000	\$1 010 000	–\$16 000
16	50 000	67 000	1 072 000	970 000	102 000
18	37 500	60 000	1 080 000	900 000	180 000
20	30 000	42 000	840 000	720 000	120 000
22	25 000	23 000	506 000	530 000	–\$24 000

\*Se suponen costos fijos de \$300 000 y costos variables constantes por unidad de \$10.



● **Fijación de precios frente a competidores más grandes que ofrecen precios bajos: City Market se dirige a un segmento “de alto nivel”. Son los productos y los servicios ofrecidos, no precios bajos, lo que hace que sus clientes regresen.**

Si perciben un menor valor respecto a los productos de la competencia, la compañía deberá cobrar un precio más bajo o modificar las percepciones de los clientes para justificar el precio más alto.

Después habrá que preguntarse, ¿qué tan fuertes son los competidores actuales y qué estrategias de fijación de precios están utilizando? Si la empresa enfrenta un grupo de competidores más bien pequeños que cobran precios altos con respecto al valor que entregan, podría cobrar precios más bajos para sacar a los competidores más débiles del mercado. Si el mercado se encuentra dominado por competidores más grandes que establecen precios bajos, la compañía debería servir a nichos de mercado desatendidos ofreciéndoles productos de valor agregado a precios más altos. ● Por ejemplo, considere City Market de Comercial Mexicana:

City Market, de Comercial Mexicana (conocida popularmente como “La Comercial” o “La Comer”), es una cadena mexicana de supermercados, con gran presencia en el país. A mediados de 2006, Controladora Comercial Mexicana realizó otro esfuerzo por segmentar su mercados y lanzó “City Market”, que fue inaugurado el 10 de marzo de ese año, como el concepto más sofisticado de autoservicio en México. City Market es una tienda de ultramarinos, dirigido a un tipo de consumidor de

nivel socioeconómico alto. Esta tienda está orientada a un segmento de clientes “premium”, ofreciendo una gran variedad de productos exclusivos y netamente gourmet provenientes de más de 25 países de los cinco continentes. Actualmente existen sólo dos sucursales, ambas ubicadas dentro de la Ciudad de México, en competencia directa, en este rubro, con Liverpool y El Palacio de Hierro, conocidas tiendas departamentales que atienden a un segmento de mercado de nivel alto.

De su portafolio de productos, el 90 a 95 por ciento son alimentos, y su objetivo es resolver necesidades inmediatas de comida o cena (alimentos preparados y refrigerados que sólo requieren calentarse), enfocándose en personas de elevados ingresos; por lo que dentro de su catálogo cuenta con gran variedad de productos gourmet, nacionales e importados, así como frutas, verduras, jugos y especias exóticas. En un área complementaria se ubican productos como cervezas, agua y café de marcas y productos premium, como las francesas Hédiard y Feyel, la suiza Lindt y la italiana Ily. Otro de los servicios que City Market proporciona es el bar de Pintxos, en donde ofrece la variedad más representativa de platillos elaborados con ingredientes tradicionales de España. Además de los productos, la experiencia en sofisticación se amplía con la tecnología con que cuenta: cajas de autococho, carritos con escáner para los productos, hornos de rápida cocción y descongelamiento, también presenta pantallas electrónicas de precios en todos sus estantes. Desplegada en una superficie de 2000 metros cuadrados, City Market apuesta por la comodidad y un excelente servicio para sus clientes.

¿Qué principio debería guiar las decisiones acerca del precio que se debe cobrar en relación con los precios de los competidores? La respuesta es sencilla en teoría, pero a menudo difícil en la práctica: sin importar cuál sea el precio que usted asigne —alto, bajo o intermedio—, asegúrese de entregar a los clientes un valor superior por ese precio.

## ➔ Otros factores internos y externos que afectan las decisiones de fijación de precios

Además del valor percibido por los clientes, de los costos y las estrategias de los competidores, la compañía debe considerar varios factores internos y externos adicionales. Algunos de los factores internos que afectan la fijación de precios son la estrategia general de marketing de la empresa, sus objetivos y su mezcla de marketing, así como otros aspectos organizacionales. Los factores externos incluyen la naturaleza del mercado y de la demanda tanto como otros factores ambientales.

### Estrategia, objetivos y mezcla generales de marketing

El precio es sólo uno de los elementos de la estrategia general de marketing de una compañía. Por ello, antes de establecerlo, la compañía debe decidir su estrategia general de marketing para el producto o servicio. En ocasiones, la estrategia general de una compañía se desarrolla en torno a su precio e historia de valor. Por ejemplo, Trader Joe’s, gracias a su posicionamiento único basado en el precio-valor como minorista de alimentos, se ha convertido en la cadena de tiendas de comestibles más popular y de más rápido crecimiento en Estados Unidos. Trader Joe’s comprende que el éxito se deriva no sólo de los productos que ofrece a los clientes o de los precios que cobra, sino de una combinación de productos, precios y operaciones de sus tiendas que genera el máximo *valor* para el cliente —lo que los clientes obtienen a cambio de los precios que pagan (vea Marketing real 10.2).

**Comentario del autor** | Ahora que ya explicamos las tres estrategias generales para fijar precios —con base en el valor, en el costo y en los competidores—, estudiaremos algunos de los muchos factores que influyen en las decisiones de fijación de precios.

## Marketing real 10.2

# El posicionamiento único de precio-valor de Trader Joe's: productos gourmet a precios bajos

Una mañana de principios de julio, en el barrio Chelsea de Manhattan, se reunió una multitud entusiasta. El motivo: Trader Joe's inauguraría una nueva tienda y los compradores compartían su júbilo por el arribo a su vecindario del minorista de moda. Trader Joe's es más que una tienda de comestibles: es una experiencia cultural. Sus anaqueles están abarrotados con bienes que son lujos exóticos a precios accesibles. Cuando uno busca crema de maní orgánica Valencia, huevos de granja, nueces de la India con limón y Chile provenientes de Tailandia o galletas de mantequilla belgas, el lugar indicado para encontrarlos es Trader Joe's. Tan sólo unos cuantos minutos después de la inauguración, la avalancha de clientes hacía casi imposible caminar por los pasillos. Formaron largas filas ante las cajas con carritos llenos de botellas de vino Charles Shaw —también conocido como “Two-Buck Chuck”—, que se venden exclusivamente en Trader Joe's a \$2.99 cada una, además de un surtido de otros productos gourmet exclusivos de la tienda a precios increíblemente bajos. Todo esto ha hecho de Trader Joe's uno de los minoristas de mayor éxito en Estados Unidos.

En realidad, Trader Joe's no es una tienda de productos gourmet; tampoco de comestibles a precios de descuento. Más bien, es un poco de ambas cosas. Trader Joe's ha dado un giro especial a la ecuación precio-valor en el comercio de alimentos —al que llamaremos “gourmet a precios bajos”—. Ofrece productos gourmet únicos en su especie, a precios bajísimos, en medio de una atmósfera festiva y de descanso que hace que comprar sea divertido. Como quiera que se le defina, el ingenioso posicionamiento de Trader Joe's, basado en el precio-valor, ha conformado una clientela de devotos, casi a niveles de culto, a quienes les encanta lo que compran en Trader Joe's por los precios que pagan.

Trader Joe's se describe como una “isla paradisiaca” donde “cada día se descubren valiosos tesoros, aventura y sabor”. Los clientes van de un lado a otro en medio del bullicio y entre muros cubiertos por tablones de cedro que ilustran paisajes con palmeras, en tanto que, ocasionalmente, se escucha una campana de barco en el área de cajas para alertar sobre anuncios especiales. Los alegres empleados, siempre en la mejor disposición de ayudar y que se distinguen por sus camisas hawaianas, platican con los clientes sobre temas que van desde el clima hasta sugerencias de productos para fiestas. En la inauguración de la tienda ubicada en Chelsea, los empleados dieron

la bienvenida a los clientes regalándoles galletas y saludándolos con las palmas en alto haciendo chocar los dedos de sus manos. Los clientes no sólo compran en las tiendas Trader Joe's, también las experimentan.

Los anaqueles están repletos de un surtido ecléctico de comestibles con calidad gourmet. Trader Joe's tiene en su inventario un surtido limitado de aproximadamente cuatro mil productos (en comparación con los 50 mil artículos que se encuentran en una tienda convencional de comestibles). Sin embargo, el surtido es único en Trader Joe's, incluyendo combinaciones especiales de alimentos gourmet con distintas salsas, sopas listas para servirse, entradas frescas y congeladas, snacks y postres —todos libres de colorantes y saborizantes artificiales y de conservadores—. Trader Joe's es un deleite para los amantes de la buena comida ya que ofrece productos como galletas de maíz horneadas, bebidas a base de fresas orgánicas, crema de maní Valencia, café que se compra a los productores en el marco de un comercio justo, arroz frito con *kimchi* (verduras fermentadas al estilo coreano) y galletas de jengibre.

Otro factor que hace que los productos de Trader Joe's sean tan especiales es que la mayoría no se consigue en ningún otro lugar. Por ejemplo, trate de encontrar en alguna otra tienda las galletas Ginger Cats o las frituras de tortillas elaboradas a base de quinoa y frijol negro. Más del 85 por ciento de los productos que ofrece la tienda son de marcas propias que se venden exclusivamente en Trader Joe's. Casi cualquier cliente podría mencionar una lista de sus productos favoritos de Trader Joe's sin los cuales no podría vivir —y es una lista que crece rápidamente—. Por lo regular, la gente acude a la tienda para comprar unos cuantos de sus productos favoritos, pero pronto llena el carrito. “Parece que activan a sus clientes”, comenta un analista de la industria de los alimentos.

Una atmósfera especial en las tiendas, productos gourmet exclusivos y empleados atentos y dispuestos a ayudar suena como una receta para obtener precios elevados. Pero esa conclusión no se cumple en Trader Joe's. Mientras que los competidores de lujo, como Whole Foods Market, cobran precios elevados que estén a la altura de sus mercancías (“productos integrales, cuentas integrales”), Trader Joe's sorprende a los clientes con sus precios relativamente insignificantes. No todos los precios son bajos en términos absolutos, pero son una verdadera ganga en comparación con lo que se pagaría por la misma calidad y comodidad en cualquier otra parte. “En Trader Joe's nos preocupa tanto el valor como la comida deliciosa”, afirma la compañía. “Así que usted puede enfrentar el gasto de ser aventurero sin entrar en quiebra”.

¿Cómo es que Trader Joe's mantiene sus precios tan bajos? Con el fin de apoyar su estrategia general de precio-valor, la compañía modela con sumo cuidado los elementos que no tienen que ver con el precio. Para empezar, las operaciones de Trader Joe's son austeras y tiene un interés por ahorrar dinero que raya en el fanatismo. Para mantener los costos bajos, por lo regular, ubica sus tiendas en lugares poco transitados, donde la renta es baja, como centros comerciales de la franja suburbana. Las pequeñas dimensiones de sus tiendas y trastiendas, además del surtido limitado de sus productos, dan como resultado instalaciones reducidas y bajos costos



La estrategia única de Trader Joe's, basada en el precio-valor, ha conformado una clientela de devotos, casi a niveles de culto, a quienes les encanta lo que obtienen por los precios que pagan.

de inventario. Las tiendas Trader Joe's ahorran dinero al eliminar grandes secciones de productos agrícolas y las costosas áreas de productos horneados, carnicería, charcutería y pescadería. Por lo que respecta a sus marcas propias, Trader Joe's compra directamente de los proveedores y es implacable al negociar los precios.

Por último, este frugal minorista ahorra dinero al no gastar casi nada en publicidad; tampoco ofrece cupones, tarjetas de descuento, ni organiza promociones especiales de ningún tipo. La combinación única de Trader Joe's de productos exóticos y precios bajos genera muchos comentarios positivos entre los clientes, quienes se convierten en su mejor vehículo de promoción y recomendación, de manera que en realidad no necesita anunciarse ni hacer promociones basadas en el precio. Lo más cercano a una promoción oficial es el sitio web y la aplicación móvil de la compañía, además de su boletín electrónico mensual, *The Fearless Flyer*. El arma promocional más poderosa de Trader Joe's es su ejército de fieles seguidores. Los clientes incluso han iniciado sus propios sitios web que giran en torno a Trader Joe's, como [www.traderjoesfan.com](http://www.traderjoesfan.com), donde comentan acerca de nuevos productos y nuevas tiendas, inter-

cambian recetas y narran sus historias favoritas relacionadas con la cadena.

De esa forma, al haber encontrado la fórmula precio-valor correcta, Trader Joe's se ha convertido en uno de los minoristas más populares y de crecimiento más rápido en Estados Unidos. Sus más de 415 sucursales en 32 estados ahora cosechan ventas anuales estimadas en \$11400 millones, más del doble de la cifra que registraba hace cinco años. Las tiendas Trader Joe's obtienen la sorprendente suma de \$1750 por pie cuadrado de instalaciones, más del doble que el promedio registrado en la industria de los supermercados. La revista *Consumer Reports* ubicó recientemente a Trader Joe's, junto con Wegmans, como la mejor cadena de supermercados en Estados Unidos.

Y todo es resultado de la combinación de valor y precio —lo que el cliente obtiene por lo que paga—. Basta preguntar a un cliente regular como Chrissi Wright, quien se encontraba una mañana explorando su tienda local de Trader Joe's en Bend, Oregon:

Chrissi espera salir de Trader Joe's con ocho botellas del popular vino Charles Shaw, cada una de las cuales cuesta \$2.99, sostenidas bajo sus brazos. "Adoro a Trader Joe's porque me permite comer como un *yuppie* sin tener que gastar mucho dinero", afirma Wright. "Los productos son de calidad gourmet, a menudo amigables con el ambiente y maravillosos... y, desde luego, hay vino Two-Buck Chuck —posiblemente la más grande innovación de nuestro tiempo".

*Fuentes:* Con base en información de Emma Sapong, "Trader Joe's Has Them Wowed", *McClatchy-Tribune Business News*, 17 de febrero de 2013; "Top 35 Private Label Retailers", *Private Label Buyer*, 2 de octubre de 2013, [www.privatelabelbuyer.com/articles/87669-top-35-private-label-retailers](http://www.privatelabelbuyer.com/articles/87669-top-35-private-label-retailers); Anna Sowa, "Trader Joe's: Why the Hype?", *McClatchy-Tribune Business News*, 27 de marzo de 2008; Beth Kowitz, "Inside the Secret World of Trader Joe's", *Fortune*, 23 de agosto de 2010, pp. 86-96; Laura Huchzermeyer, "What's So Great About Trader Joe's? Cookie Butter and 3,000 Other Products", *Bizmology*, 23 de septiembre de 2013, <http://bizmology.hoovers.com/2013/09/23/whats-so-great-about-trader-joes-cookie-butter-and-3000-other-private-label-products/>; "SN's Top 75 Retailers & Wholesalers 2014", *Supermarket News*, <http://supermarketnews.com/trader-joe-s-co-2014>; y [www.traderjoes.com](http://www.traderjoes.com), consultado en septiembre de 2014.

Si una compañía ya eligió su mercado meta y su posicionamiento de manera cuidadosa, entonces le resultará más sencillo establecer su estrategia de mezcla de marketing, incluyendo el precio. Por ejemplo, Amazon posiciona su tableta Kindle Fire afirmando que ofrece lo mismo (o incluso más) por menos y le fija un precio 40 por ciento menor que el de las tabletas iPad de Apple y Galaxy de Samsung. Recientemente, comenzó a dirigirse a familias con niños pequeños posicionando la Kindle Fire como la "tableta perfecta para la familia", con modelos cuyos precios son tan bajos como \$159, y el servicio todo en uno Kindle FreeTime desde \$2.99 al mes, lo cual permite el acceso a libros, juegos, aplicaciones educativas, películas y programas de televisión para niños de tres a ocho años. Así, la estrategia de fijación de precios de Kindle está determinada, en buena medida, por las decisiones acerca del posicionamiento en el mercado.

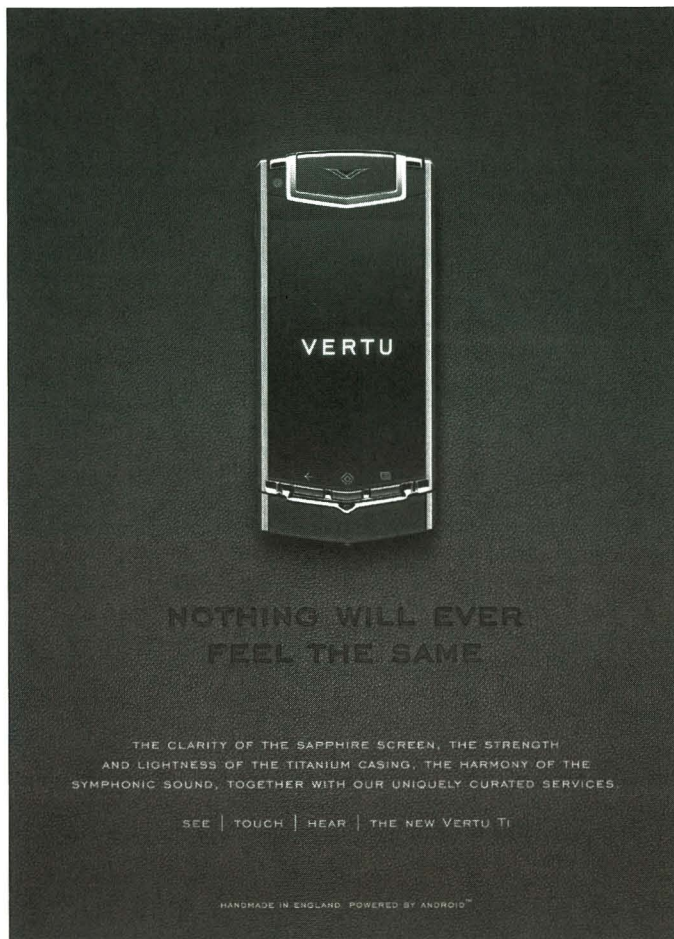
La fijación de precios podría desempeñar un papel importante en el logro de los objetivos de la empresa en muchos niveles. Una compañía puede establecer precios para atraer a nuevos clientes o conservar a los ya existentes de manera redituable. Puede fijar precios bajos para evitar que la competencia ingrese al mercado, o bien, fijar precios a los niveles de los competidores para estabilizar el mercado. También puede fijar precios con el fin de conservar la lealtad y el apoyo de los distribuidores o para evitar la intervención del gobierno. Es posible reducir los precios de manera temporal para crear entusiasmo por una marca, o fijar el precio de un producto de manera que ayude a elevar las ventas de otros productos existentes en la línea de la empresa.

Las decisiones de fijación de precios deben coordinarse con las de diseño, distribución y promoción del producto para conformar un programa de mezcla de marketing integrado que sea consistente y eficaz. Las decisiones que se toman en relación con otras variables de la mezcla de marketing también podrían incidir sobre las decisiones de fijación de precios. Por ejemplo, la decisión de posicionar el producto con una calidad de alto desempeño implicaría que el vendedor cobre un precio más alto para cubrir los más elevados costos, en tanto que los productores que esperan que sus distribuidores apoyen y promuevan sus productos quizá deban establecer precios con mayores márgenes de ganancia para los distribuidores.

A menudo las compañías posicionan sus productos según el precio y después ajustan otras decisiones de la mezcla de marketing a los precios que desean cobrar. Aquí, el precio constituye un factor crucial en el posicionamiento del producto definido por el mercado, la competencia y el diseño del producto. Muchas empresas apoyan esa clase de estrategias de posicionamiento con base en el precio mediante una técnica llamada **determinación de costos por objetivo**, la cual invierte el proceso común en el cual primero se diseña un nuevo producto, luego se determina su costo y después se pregunta: "¿podemos venderlo a tal precio?". En vez de ello, la determinación de costos por objetivo inicia con un precio de venta ideal, basado en consideraciones de

### Determinación de costos por objetivo

Fijación de precios que inicia con un precio de venta ideal y luego establece costos meta que asegurarán se cumpla con ese precio.



● Posicionamiento en un precio alto: Vertu, fabricante de teléfonos inteligentes de lujo, otorga un alto valor a sus productos y cobra precios elevados que estén a la par de ese valor. Precio promedio: casi \$6000.

Vertu

valor del cliente, y después se determinan costos meta que asegurarán se cumpla con ese precio. Por ejemplo, cuando Honda empezó diseñar el Fit, partió de un precio inicial de \$13950 y teniendo en mente un rendimiento en carretera de 33 millas por galón. Después diseñó un pequeño automóvil moderno y vigoroso con costos que le permitieron entregar a los clientes meta esos valores.

Otras empresas le restan importancia al precio y utilizan otras herramientas de la mezcla de marketing para crear una posición que no esté basada en el precio. Con frecuencia, la mejor estrategia no consiste en cobrar el menor precio, sino en diferenciar la oferta de marketing para que valga el precio más alto. ● Por ejemplo, Vertu, el fabricante de teléfonos inteligentes de lujo, otorga un alto valor a sus productos y cobra precios elevados que estén a la par de ese valor. Los teléfonos Vertu se elaboran con materiales de alta calidad, como titanio y cristal de zafiro, y cada aparato es ensamblado a mano por un solo artesano en Inglaterra. Estos teléfonos incorporan servicios adicionales como Vertu Concierge, el cual ayuda a los usuarios a crear experiencias personales y a obtener recomendaciones. Los teléfonos Vertu se venden a un precio promedio de \$6000, los mejores modelos cuestan más de \$10 000. Los clientes meta reconocen la elevada calidad de Vertu y están dispuestos a pagar más por obtener uno.<sup>7</sup>

Incluso algunos especialistas en marketing posicionan sus productos en precios altos presentando los precios elevados como parte del atractivo de su producto. Por ejemplo, Grand Marnier ofrece una botella de coñac Cuvée du Cent Cinquantenaire a \$225 mediante la siguiente frase publicitaria: "Difícil de encontrar, imposible de pronunciar y exorbitantemente costoso". Y Titus Cycles, un fabricante de bicicletas de lujo, se refiere a sus precios elevados en sus anuncios. Un comercial muestra con humor a un hombre entregando a su novia un anillo de compromiso con una "circonia cúbica (sin tallar)" para poder comprarse una bicicleta Titus Vuelo para él. Precio minorista sugerido: \$7750.00.

Así, los especialistas en marketing deben considerar toda la estrategia y la mezcla de marketing al establecer precios. Sin embargo, una vez más, incluso cuando señalen el precio, deben recordar que los clientes pocas veces compran

sólo por el precio, también buscan productos que les proporcionan el mejor valor en términos de los beneficios recibidos por los precios pagados.

## Consideraciones organizacionales

Dentro de una organización, la dirección debe decidir quién fijará los precios. Las compañías manejan la asignación de precios de diversas formas. En las empresas pequeñas, la alta dirección suele fijar los precios en vez de los departamentos de marketing o de ventas. En las compañías grandes, la fijación de precios suele estar en manos de gerentes de división o de producto. En los mercados industriales, en ocasiones los representantes de ventas están autorizados para negociar con los clientes dentro de ciertos intervalos de precio. Aun en ese caso, la alta dirección establece los objetivos y las políticas de fijación de precios y a menudo aprueba los precios propuestos por las gerencias de menor nivel o por los representantes de ventas.

En industrias donde la fijación de precios es un factor fundamental (líneas aéreas, empresas aeroespaciales, acereras, de ferrocarriles, compañías petroleras), por lo general, las organizaciones tienen un departamento de fijación de precios que establece los mejores precios o que ayuda a otros a hacerlo. Esos departamentos deben rendir cuentas al departamento de marketing o a la alta dirección. Otros individuos que influyen en la fijación de precios son los gerentes de ventas, de producción, de finanzas y los contadores.

## El mercado y la demanda

Como señalamos antes, una fijación de precios adecuada se inicia al entender cómo es que las percepciones de valor por parte de los clientes afectan los precios que están dispuestos a pagar. Tanto los consumidores como los compradores industriales hacen una comparación entre el precio de un producto o servicio y los beneficios de adquirirlo. Así, antes de fijar precios, el comerciante debe entender la relación que hay entre el precio y la demanda de su producto.

En esta sección, profundizaremos en la relación entre precio y demanda y examinaremos cómo varía en distintas clases de mercados. Después, estudiaremos métodos para analizar la relación entre precio y demanda.

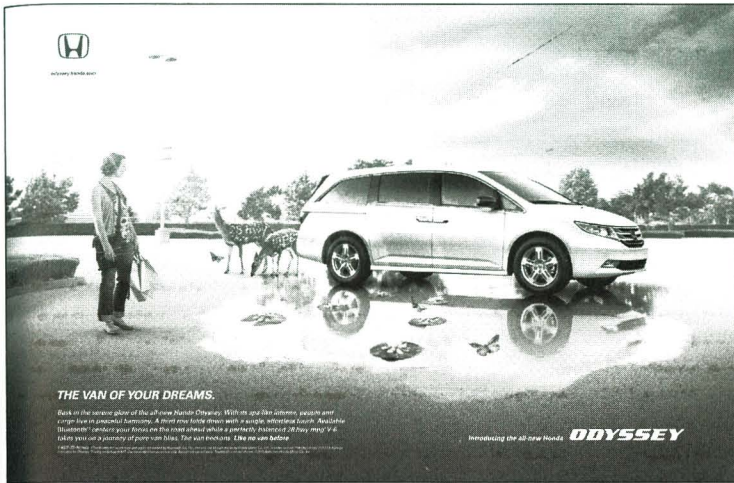
### Fijación de precios en diferentes tipos de mercados

La libertad que tiene el vendedor para fijar los precios varía según los diferentes tipos de mercados. Los economistas reconocen cuatro tipos de mercados, cada uno de los cuales representa un reto diferente en cuanto a la fijación de precios.

Si hay *competencia pura*, el mercado consta de muchos compradores y vendedores que comercian con algún producto uniforme como trigo, cobre o valores financieros. Ningún comprador o vendedor individual tiene un efecto importante sobre el precio vigente en el mercado. En un mercado puramente competitivo, la investigación de mercados, el desarrollo de productos, la fijación de precios, la publicidad y la promoción de ventas desempeñan un papel menor o nulo. Así, en estos mercados los comerciantes no dedican mucho tiempo a la estrategia de marketing.

En la *competencia monopolística*, el mercado consta de muchos compradores y vendedores que comercian dentro de un intervalo de precios, no con un solo precio de mercado. Existe un rango de precios debido a que los vendedores pueden diferenciar sus ofertas ante los compradores. Como hay muchos competidores, cada empresa se ve menos afectada por las estrategias de fijación de precios de los competidores, en comparación con los mercados oligopólicos. Los vendedores tratan de desarrollar ofertas diferenciadas para distintos segmentos de clientes y, además del precio, utilizan libremente la asignación de marca, la publicidad y las ventas personales para distinguir sus ofertas.

De esta manera, Honda distingue su minivan Odyssey por medio de una asignación de marca y una publicidad sólidas, reduciendo así el impacto del precio. Los anuncios en tono de broma con el tema



● **Fijación de precios en la competencia monopolística:** Honda distingue su minivan Odyssey por medio de una asignación de marca y una publicidad sólidas, reduciendo así el impacto del precio. Los anuncios en tono de broma con el tema “La camioneta de sus sueños” dicen a los padres de familia que “la nueva Odyssey tiene todo lo que uno podría soñar para una camioneta, si es que uno tuviera sueños al respecto”.

Anuncio impreso, cortesía de American Honda Motor, Co., Inc.

“Van of Your Dreams (La camioneta de sus sueños)” dicen a los padres de familia que “la nueva Odyssey tiene todo lo que uno podría soñar para una camioneta, si es que uno tuviera sueños al respecto”. Más allá de las características estándar que usted espera encontrar en una camioneta, Honda le asegura que también se encontrará rodeado por un sorprendente despliegue de tecnología, una maravilla de ingenio, e incluso una aspiradora incorporada.

En la *competencia oligopólica*, el mercado consta de unos cuantos vendedores de grandes dimensiones. Por ejemplo, sólo cuatro compañías —Verizon, AT&T, Sprint y T-Mobile— controlan más del 90 por ciento del mercado de proveedores de servicio de comunicación inalámbrica en Estados Unidos. Debido a que hay pocos vendedores, cada uno está alerta y es sensible ante las estrategias de fijación de precios y los movimientos de sus competidores. En un *monopolio puro*, el mercado está dominado por un solo vendedor, que podría ser un monopolio gubernamental (el servicio postal estadounidense), un monopolio privado regulado (una compañía de generación de energía eléctrica) o un monopolio privado no regulado (De Beers y los diamantes). En cada caso, la fijación de precios se maneja en forma única.

### Análisis de la relación entre precio y demanda

Cada precio que la compañía podría cobrar origina un nivel distinto de demanda. La relación entre el precio que se cobra y el nivel de demanda resultante se muestra en la **curva de demanda** de la **figura 10.6**. La curva de demanda indica el número de unidades que el mercado comprará en un periodo determinado a los diferentes precios que podrían cobrarse. En el caso normal, la demanda y el precio se relacionan de manera inversa —es decir, a mayor precio habrá menor demanda—. De este modo, la compañía vendería menos si aumenta su precio de  $P_1$  a  $P_2$ . En resumen, es probable que los consumidores con presupuestos limitados compren menos de un artículo si su precio es demasiado alto.

Comprender la curva de precio-demanda de una marca es crucial para tomar buenas decisiones de fijación de precios. ConAgra Foods aprendió esta lección al fijar los precios de sus comidas congeladas Banquet:<sup>8</sup>

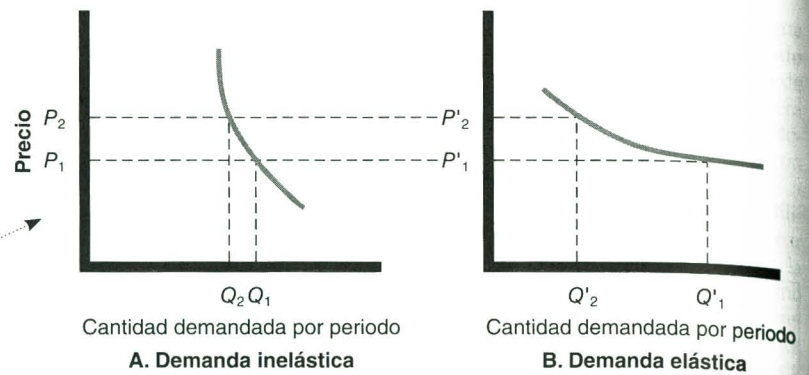
Cuando ConAgra Foods trató de recuperar los altos costos de sus artículos de consumo aumentando el precio de lista de sus comidas Banquet de \$1 a \$1.25, los consumidores se disgustaron. Las ventas

#### Curva de demanda

Curva que muestra el número de unidades que el mercado comprará en un periodo determinado a los diferentes precios que podrían cobrarse.

● FIGURA | 10.6  
Curvas de demanda.

El precio y la demanda están relacionados —a nadie sorprende esto—. Por lo general, precios altos dan por resultado una baja demanda. Sin embargo, en el caso de algunos productos de prestigio, la relación podría ser inversa. Un precio más alto indica mayor calidad y estatus, generando mayor demanda.



cayeron, forzando a ConAgra a vender el excedente a precios de descuento. Resulta que “el componente principal de las comidas Banquet —su atributo clave— es que deben costar \$1”, afirma el director general de la empresa, Gary Rodkin. “Todo lo demás pierde importancia en comparación con ello”. El precio regresó a \$1 por comida. Para ganar dinero a ese precio, ConAgra está manejando mejor sus costos: redujo el tamaño de las porciones y recurrió a ingredientes más baratos. Además de sus comidas Banquet, ConAgra fija precios para todos sus productos congelados y enlatados por debajo de \$1 la porción. Los consumidores están respondiendo bien a los esfuerzos de la marca por mantener los precios bajos. Después de todo, ¿dónde más se puede encontrar una comida por \$1?

La mayoría de las empresas tratan de medir sus curvas de demanda estimando la demanda con distintos precios. El tipo de mercado hace la diferencia. En un monopolio, la curva de demanda muestra la demanda total del mercado asociada con precios diferentes. Cuando existe competencia, la demanda con distintos precios dependerá de si los precios de los competidores se mantienen constantes o cambian con los precios que establece la empresa.

### Elasticidad precio de la demanda

#### Elasticidad precio

Medida de la sensibilidad de la demanda ante cambios en el precio.

Los especialistas en marketing también necesitan conocer la **elasticidad precio**, es decir, qué tan sensible será la demanda ante un cambio en el precio. Si la demanda cambia difícilmente ante un pequeño cambio en el precio, se dice que es *inelástica*; pero si cambia considerablemente, entonces la demanda es *elástica*.

Si la demanda es más elástica que inelástica, los vendedores pensarán en bajar sus precios; un precio menor generará más ganancias totales. Esta práctica es razonable siempre y cuando los costos adicionales de producción y ventas no excedan las ganancias adicionales. Al mismo tiempo, la mayoría de las empresas buscan evitar una fijación de precios que pudiera convertir sus productos en artículos que sólo se diferencian de los de la competencia por el precio. En años recientes, fuerzas tales como la desregulación, las comparaciones instantáneas de precios por internet y otras tecnologías han incrementado la sensibilidad de los consumidores ante los precios, ocasionando que productos desde teléfonos y computadoras hasta automóviles nuevos se conviertan, a los ojos de algunos consumidores, en artículos que sólo se diferencian por el precio.

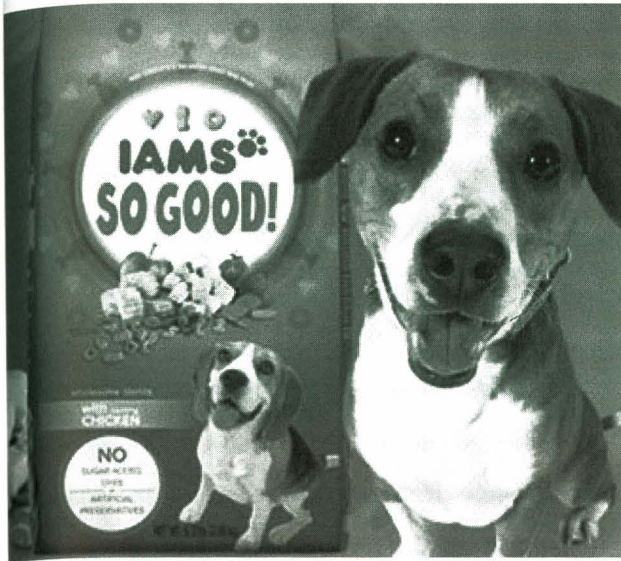
### La economía

Las condiciones económicas pueden tener un fuerte impacto sobre las estrategias de fijación de precios de una empresa. Factores económicos tales como un auge o una recesión, la inflación y las tasas de interés afectan las decisiones de fijación de precios debido a que influyen en el gasto de los consumidores, en sus percepciones acerca del precio y del valor de los productos, así como en los costos de producción y venta de un producto.

Después de la reciente Gran Recesión ocurrida entre 2008 y 2009, los consumidores reformularon la ecuación precio-valor. Muchos se apretaron el cinturón y se volvieron más conscientes del valor. Conservan su tendencia al ahorro incluso ahora, mucho tiempo después de la recuperación económica. Como resultado, muchos gerentes de marketing han incrementado su énfasis en las estrategias de fijación de precios basadas en el valor del dinero que se cobra.

La respuesta más evidente a la nueva realidad económica es reducir los precios y ofrecer mayores descuentos. Miles de compañías han hecho justamente eso. Precios más bajos hacen que los productos sean más accesibles y ayudan a incrementar las ventas a corto plazo. Sin embargo, tales recortes de precios podrían tener consecuencias indeseables a largo plazo. Precios más bajos significan menores márgenes de ganancia. Los grandes descuentos podrían abaratar una marca ante los ojos de los consumidores. Y una vez que una empresa reduce sus precios, resulta difícil elevarlos de nuevo cuando la economía se recupera.

En lugar de reducir los precios, muchas compañías están modificando su enfoque de marketing o incluyen artículos más accesibles para el consumidor en sus mezclas de productos. Por ejemplo, en relación con los más restringidos presupuestos de los consumidores y los hábitos



● La fijación de precios y la economía: En relación con los más restringidos presupuestos de los consumidores y los hábitos de gasto que tienden al ahorro, P&G lanzó el alimento para perros Iams So Good, una línea diseñada como “más accesible” que agregó a su marca de precio alto Iams.

The Procter & Gamble Company

de gasto que tienden al ahorro, P&G agregó versiones de bajo precio de sus marcas de calidad superior para hacerlas más accesibles. Así, lanzó versiones “básicas” de sus marcas Bounty y Charmin que se venden por menos dinero. Revivió su línea de productos para el cabello Vidal Sassoon Pro Series como una alternativa accesible frente a Pantene, la marca de alto precio de la compañía. ● Además, P&G lanzó recientemente el alimento para perros Iams So Good, una línea diseñada como “más accesible” que agregó a su marca de precio alto Iams. Lograr que Iams sea “más accesible” implica “un gran movimiento para nosotros”, afirma un ejecutivo de marketing de P&G. En estos tiempos de austeridad, “nos damos cuenta de que muchas de nuestras marcas necesitan ‘bajar algunos escalones’ para atraer a más consumidores”. Iams So Good está posicionado como un producto “100 por ciento integral”, sin azúcares añadidos, ni colorantes ni ingredientes artificiales. Los precios más bajos de la marca se comunican, sobre todo, a través de los exhibidores de las tiendas y los empaques.<sup>9</sup>

Otras compañías, aunque mantienen sus posiciones de precio, están redefiniendo el “valor” en sus propuestas. Considere al minorista de productos comestibles The Green Corner:

El firme y decidido propósito de contribuir a conservar y mejorar el medio ambiente fue la principal motivación del joven empresario Bensi Levy para incursionar en la dinamización del mercado de productos orgánicos con la creación de una empresa llamada The Green Corner. “Preocupado por el deterioro ambiental que está sufriendo el planeta, Levy se planteó como meta vender, pero también producir y distribuir entre la población en general, productos orgánicos,

ecológicos y sustentables”, señala Angélica Koniacki, gerente de comunicación y capacitación de la empresa quien considera que “dinamizando el mercado orgánico se podía contribuir con la filosofía de regenerar el medio ambiente, ya que con la agricultura orgánica se producen los alimentos naturales, sin fertilizantes ni plaguicidas sintéticos, nutriendo la tierra y sembrando una diversidad de alimentos para evitar la proliferación de plagas. La agricultura orgánica toma en cuenta también factores sociales y económicos, ya que adquiriendo estos productos se apoya la economía de miles de pequeños productores, en su mayoría indígenas, que normalmente no tienen acceso al mercado, ofreciéndoles una opción para salir del estado de pobreza en que se encuentran, y protegiendo sus tradiciones y cultura” finaliza. The Green Corner es una empresa mexicana con cinco tiendas en la Ciudad de México, cuyos pilares se basan en el cuidado de la salud, el respeto a la naturaleza, el rescate de la sabiduría ancestral, el comercio justo y el consumo responsable. En sus tiendas se comercializan más de 3000 productos orgánicos, agroecológicos y sustentables que provienen de todas las regiones del país, que incluyen: bebidas, lácteos, carnes, cereales, frutas y verduras, panadería, vinos, productos de belleza e higiene personal, artículos de limpieza biodegradables y productos para bebé, entre otros.

The Green Corner busca dinamizar el mercado orgánico en el país, promover un consumo responsable que reduzca el impacto de la actividad humana sobre el medio ambiente, apoyar al campo mexicano y cuidar la salud ofreciendo productos a precios asequibles. En resumen, The Green Corner ofrece productos orgánicos, ecológicos y sustentables de la mejor calidad a precios accesibles, y busca ser un espacio de intercambio y vinculación entre los diferentes actores del movimiento orgánico.

Siempre recuerde que, aun en las épocas económicas más difíciles, los clientes y consumidores compran no sólo con base en los precios, sino que comparan el precio que pagan con el valor que reciben. Por ejemplo, a pesar de que Nike vende un par de zapatos hasta por \$150, posee el nivel más alto de lealtad por parte de los clientes entre todas las marcas existentes en el segmento del calzado. Los clientes perciben que el valor de los productos Nike, así como la experiencia de poseerlos, bien valen el precio. De esa manera, sin importar el precio fijado —bajo o alto—, las compañías deben ofrecer un *valor por el dinero*.

## Otros factores externos

Además del mercado y de la economía, la empresa debe tomar en cuenta otros factores de su entorno al fijar precios; debe considerar el impacto que tendrán sus precios sobre otros elementos de su entorno. ¿Cómo reaccionarán los *distribuidores* ante distintos precios? La empresa tendrá que fijar precios que permitan a los distribuidores lograr utilidades justas, que motiven su apoyo y que los ayuden a vender el producto de manera efectiva. El *gobierno* es otra influencia externa importante sobre las decisiones de fijación de precios. Por último, tal vez también sea necesario tomar en cuenta las *cuestiones sociales*. Al fijar precios, las ventas a corto plazo, la participación de mercado y las metas de utilidades deben ajustarse de acuerdo con cuestiones sociales más amplias. En el capítulo 11 estudiaremos los temas de política pública en relación con la fijación de precios.

## 10 Revisión de conceptos

### REPASO DE OBJETIVOS Y TÉRMINOS CLAVE

#### Repaso de objetivos

En la actualidad, las empresas enfrentan un entorno de precios feroz y de rápidos cambios. Las compañías que tienen éxito al crear valor para el cliente con otras actividades de la mezcla de marketing también deben obtener parte de ese valor mediante los precios que establecen. En este capítulo examinamos la importancia de la fijación de precios, las estrategias generales para asignar precios y los factores internos y externos que afectan las decisiones de precios.

#### OBJETIVO 1

**Responder a la pregunta “¿qué es el precio?” y analizar la importancia de la fijación de precios en el entorno actual de constante cambio.** (p. 300)

El *precio* se puede definir en forma un tanto limitada como la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio; o de manera más general como la suma de los valores que los clientes intercambian por los beneficios de tener y utilizar el producto o servicio. El desafío de la fijación de precios consiste en encontrar un precio que permita a la compañía obtener una utilidad justa al recibir un pago por el valor que crea para el cliente y para el consumidor.

A pesar del papel cada vez más importante de factores no relacionados con el precio que inciden en el proceso del marketing moderno, el precio continúa siendo un elemento fundamental de la mezcla de marketing. Es el único elemento de la mezcla que produce utilidades, todos los demás componentes representan costos. Y algo más importante: como parte de una propuesta de valor general de la compañía, el precio tiene un papel fundamental en la creación de valor para los clientes y en el establecimiento de relaciones con éstos. Los directores inteligentes consideran que el precio es una herramienta estratégica fundamental para crear valor para los clientes y obtener valor a cambio.

#### OBJETIVO 2

**Identificar las tres principales estrategias de fijación de precios y analizar la importancia de entender el valor percibido por el cliente, los costos para la compañía y las estrategias de los competidores para fijar precios.** (pp. 301-309)

Las compañías pueden elegir entre tres estrategias principales para fijar precios: fijación de precios basada en el valor para el cliente, fijación de precios basada en el costo y fijación de precios basada en la competencia. La *fijación de precios basada en el valor para el cliente* utiliza las percepciones de valor de los compradores como base para establecer el precio. Una buena asignación de precios se inicia con la comprensión plena del valor que un producto o servicio crea para los clientes y con el establecimiento de un precio que refleje ese valor. Las percepciones que tienen los clientes acerca del valor del producto establecen el tope de los precios. Si los clientes perciben que el precio de un producto es mayor que su valor, no lo comprarán.

Las empresas podrían utilizar otras estrategias de fijación de precios basadas en el valor. La *fijación de precios por buen valor* implica ofrecer solamente la combinación correcta de calidad y buen servicio a un precio justo. Los precios bajos todos los días son un ejemplo de esta estrategia. La *fijación de precios por valor agregado* implica incorporar características de valor agregado y servicios que distingan las ofertas de la compañía y justifiquen el cobro de precios más altos.

La *fijación de precios basada en el costo* asigna precios a partir de los costos de producción, distribución y venta del producto más una tarifa justa de utilidades por el esfuerzo de la compañía y los riesgos que asumió. La compañía y los costos del producto son aspectos importantes que se deben tomar en cuenta al asignar precios. Mientras que las percepciones de valor de los clientes establecen el precio límite máximo, los costos establecen el precio mínimo. Sin embargo, la fijación de precios basada en el costo se orienta por el producto y no por el cliente. La compañía diseña lo que considera un buen producto y fija un precio que cubre los costos más una utilidad meta. Si el precio resulta demasiado elevado, entonces la compañía tendrá que conformarse con sobrepuestos más modestos o con menores ventas, aunque ambas alternativas producirán un bajo nivel de ganancias. Si la empresa asigna un precio por debajo de los costos del producto, sus utilidades también se verán afectadas. Los métodos de fijación de precios basados en el costo incluyen la *fijación de precios mediante márgenes* y la *fijación de precios por punto de equilibrio* (o fijación de precios por utilidad meta).

La *fijación de precios basada en la competencia* implica establecer los precios con base en las estrategias, los costos, los precios y las ofertas de mercado de los competidores. Los consumidores basan sus juicios acerca del valor de un producto en los precios que cobran los competidores por productos similares. Si perciben que el producto o servicio de una empresa brinda mayor valor, entonces dicha empresa podrá asignar un precio más elevado. Si los consumidores perciben un valor menor en relación con los productos de la competencia, entonces la empresa deberá cobrar un precio más bajo o modificar las percepciones de los consumidores para justificar un precio más alto.

#### OBJETIVO 3

**Identificar y definir otros factores externos e internos relevantes que afectan las decisiones de fijación de precios de una compañía.** (pp. 309-315)

Otros factores *internos* que afectan las decisiones de fijación de precios incluyen la estrategia general de marketing de la empresa, sus objetivos y la mezcla de marketing, así como otras consideraciones organizacionales. El precio es sólo uno de los elementos de la estrategia general de marketing de la empresa. Si la compañía seleccionó su mercado meta y su posicionamiento de manera cuidadosa, entonces la determinación de su estrategia de mezcla de marketing, incluyendo los precios, será muy sencilla. Los objetivos comunes de fijación de precios podrían incluir la retención de los clientes y el desarrollo de

relaciones redituables con ellos, evitar la competencia, apoyar a los distribuidores y ganar su apoyo, o evitar la intervención del gobierno. Las decisiones de precio deben coordinarse con las decisiones de diseño, distribución y promoción del producto para conformar un programa consistente y eficaz de marketing. Por último, para coordinar las metas y las decisiones de fijación de precios, la dirección debe decidir quién dentro de la organización será responsable de establecer el precio.

Otras consideraciones *externas* para asignar precios incluyen la naturaleza del mercado, la demanda y factores ambientales como la economía, las necesidades de los distribuidores y las acciones gubernamentales. En última instancia, el cliente es quien decide si la compañía fijó el precio correcto. El cliente compara el precio con los valores percibidos de utilizar el producto —si el precio excede la suma de los valores, el consumidor no

lo comprará—. Por eso, es indispensable que la compañía sea capaz de entender conceptos como las curvas de demanda —relación entre precio y demanda— y la elasticidad precio (la sensibilidad de los consumidores ante los precios).

Las condiciones económicas también pueden tener un fuerte impacto sobre las decisiones de fijación de precios. La Gran Recesión provocó que los consumidores reformularan la ecuación precio-valor y han persistido en sus hábitos de ahorro incluso tiempo después de la recuperación económica. Los especialistas en marketing han respondido con un mayor énfasis en las estrategias de precios que dan valor por el dinero que gastan los consumidores. Sin embargo, sin importar cuál sea el estado de la economía, los consumidores no compran únicamente con base en los precios. Así, independientemente del precio que cobren —bajo o alto—, las compañías tienen que ofrecer valor superior por el dinero.

## Términos clave

### OBJETIVO 1

Precio (p. 300)

### OBJETIVO 2

Fijación de precios basada en el valor para el cliente (p. 301)

Fijación de precios por buen valor (p. 302)

Fijación de precios por valor agregado (p. 303)

Fijación de precios basada en el costo (p. 305)

Costos fijos (generales) (p. 305)

Costos variables (p. 305)

Costos totales (p. 305)

Curva de experiencia (curva de aprendizaje) (p. 306)

Fijación de precios mediante márgenes (fijación de sobreprecio) (p. 307)

Fijación de precios por punto de equilibrio (fijación de precios por utilidad meta) (p. 307)

Fijación de precios basada en la competencia (p. 308)

### OBJETIVO 3

Determinación de costos por objetivo (p. 311)

Curva de demanda (p. 313)

Elasticidad precio (p. 314)

## ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

### Preguntas para análisis

- 10-1** ¿Cómo difiere la fijación de precios basada en el valor para el cliente de la fijación de precios basada en el costo? (AACSB: Comunicación).
- 10-2** Mencione y describa los tipos de costos que los especialistas en marketing deben considerar al establecer precios. Describa los tipos de fijación de precios basada en el costo y los métodos para implementar cada uno. (AACSB: Comunicación).
- 10-3** ¿Qué es la *determinación de costos por objetivo* y cómo difiere del proceso habitual de establecimiento de precios? (AACSB: Comunicación).
- 10-4** Mencione y describa los cuatro tipos de mercados que reconocen los economistas y analice los desafíos de fijación de precios que plantea cada uno. (AACSB: Comunicación).
- 10-5** ¿Qué otros factores, además del mercado y de la economía, deben considerar los especialistas en marketing al establecer precios? (AACSB: Comunicación).

### Ejercicios de pensamiento crítico

- 10-6** Si usted ha viajado alguna vez a otro país, como Alemania, tal vez haya notado que el precio indicado en un producto es la cantidad total que usted paga en la caja registradora. Es decir, no se agrega ningún impuesto a las ventas al precio de compra, como sucede en Estados Unidos. Eso se debe a que muchos países establecen un impuesto al valor agregado (IVA). En pequeños grupos, investiguen los impuestos al valor agregado y comenten si esos impuestos benefician a los consumidores o no. ¿Los especialistas en marketing apoyan ese tipo de impuestos o se oponen a ellos? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).
- 10-7** En pequeños grupos, analicen sus percepciones de valor y qué cantidad estarían dispuestos a pagar por los siguientes productos: automóviles, comidas congeladas, *jeans* y calzado deportivo. ¿Hay diferencias entre los miembros de su equipo? Expliquen por qué existen tales diferencias. Analicen algunos ejemplos de marcas de esos productos que estén posicionadas para entregar diferente valor a los clientes y consumidores. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).
- 10-8** ¿Qué es el índice de precios al consumidor (CPI, por sus siglas en inglés)? Elija uno de los reportes disponibles en [www.bls.gov/cpi/home.htm](http://www.bls.gov/cpi/home.htm) y elabore una presentación sobre cambios de precios en los últimos dos años. Analice las razones de esos cambios. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

## MINICASOS Y APLICACIONES

### Marketing en línea, móvil y de social media **Monitoreo de los precios en línea**

¿Ya le echó el ojo a un nuevo televisor de 32 pulgadas de Samsung? Bueno, es mejor que no lo compre en diciembre, que es cuando el precio suele estar más alto en Amazon.com (\$500 frente a \$400 en noviembre y febrero). La mayoría de los consumidores saben que los precios fluctúan a lo largo del año, pero ¿sabía usted que los precios fluctúan incluso entre horas? Probablemente usted no pueda estar al tanto de eso, pero una aplicación sí es capaz. Camelcamelcamel es una herramienta que permite darle seguimiento a los precios de Amazon para el consumidor y envía mensajes de alerta cuando un precio llega al nivel óptimo. Esta aplicación permite a los usuarios importar listas completas de productos de Amazon que desean y establecer niveles óptimos de precio; cuando éstos se alcanzan, la aplicación envía a los usuarios mensajes de correo electrónico o tweets para informarles. Este servicio es gratuito. Camel obtiene sus recursos económicos de un socio improbable, Amazon, la cual envía los datos de precios directamente a Camel. En realidad, Camel es miembro del programa Affiliate de Amazon y obtiene el 8.5 por ciento de las ventas por cada cliente

que refiere a Amazon. Es de suponerse que Amazon desearía, más bien, que los clientes compraran cuando los precios son más altos, no más bajos. Sin embargo, el gigante en línea ve esto como una forma de mantener contentos a los cazadores de gangas mientras obtiene mayor rentabilidad de los clientes menos sensibles al precio. Esto representa una mejora respecto a las anteriores tácticas de fijación de precios de Amazon, que cobraba distintos precios a clientes diferentes en función de su comportamiento de compra.

- 10-9** Visite <http://us.camelcamelcamel.com/> y abra una cuenta en forma gratuita. Pida hacer el seguimiento de 10 artículos que le interesen. ¿Alguno de los productos alcanzó su precio deseado? Redacte un informe acerca de la utilidad de este tipo de aplicación para los consumidores. (AACSB: Comunicación; uso de TI).
- 10-10** Camel no es la única aplicación que realiza un seguimiento de precios en línea de Amazon. Encuentre y describa un ejemplo de otra herramienta similar para los consumidores. (AACSB: Comunicación; uso de TI).

### Ética de marketing **Psicología de los pagos móviles**

A los consumidores les encanta participar en juegos en sus dispositivos móviles y parece que los japoneses son los más aficionados a ello. En Japón, los desarrolladores de juegos móviles dominan el arte de obtener la mayor cantidad posible de dinero a partir de los jugadores —algunos ganan más de \$4 millones al día—. Los fabricantes de *Puzzle & Dragons* parecen haber roto el código de ingresos al utilizar la psicología de los pagos móviles para exprimir más dinero de los jugadores alentándolos a jugar durante más tiempo. Un secreto de *Puzzle & Dragons* es emitir dinero virtual propio, llamado piedras mágicas, de manera que los consumidores no sientan que están gastando dinero real por las oportunidades de participar en el juego. Entonces, el juego ofrece una pequeña recompensa al final con un recordatorio de lo que se pierde si el jugador no acepta la oferta. Las ventas por tiempo limitado ofrecen monstruos para utilizar en la batalla por unas cuantas piedras mágicas, y si los jugadores se quedan sin espacio, el juego les recuerda que perderán sus monstruos si no compran más espacio. Mientras tanto, matemáticos y especialistas en estadística trabajan

detrás de escena para darle seguimiento a la participación en el juego y hacen más fácil o más desafiante mantener a los jugadores entretenidos y gastando dinero. Un experto considera que *Puzzle & Dragons* es “verdaderamente diabólico” al convencer a los jugadores de pagar y jugar más. Éstas y otras tácticas de los productores de juegos han impulsado el ingreso de dinero por ese medio a Japón, que actualmente excede los ingresos que se obtienen por todas las aplicaciones existentes en Estados Unidos.

- 10-11** ¿Es ético que los productores de juegos utilicen los datos de participación para alentar a los consumidores a gastar más? Explique por qué sí o por qué no. (AACSB: Comunicación; razonamiento ético).
- 10-12** ¿Esto es similar al modelo “freemium” que utilizan muchos productores de juegos en Estados Unidos? Explique dicho modelo y analice ejemplos de juegos que lo utilizan. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo; razonamiento ético).

### Aritmética de marketing **Sábanas costosas**

Muchas sábanas de lujo tienen un costo de producción menor de \$200, pero se venden por más de \$500 en las tiendas minoristas. Algunas cuestan incluso más —los consumidores pagan casi \$3000 por sábanas de lujo “Tangeri Pizzo” de tamaño king-size—. Los creadores de una nueva marca de ropa de cama de lujo, Boll & Branch, ingresaron al mercado y están determinando el precio al que venderán sus sábanas directamente a los consumidores en línea. Desean que sus sábanas tengan un precio menor que el de la mayoría de las marcas,

pero también quieren obtener un razonable margen de ganancia sobre las ventas. Las sábanas vienen empacadas en una lujosa caja que se puede reutilizar para guardar blancos, alhajas y recuerdos. La marca Boll & Branch recurre a tácticas de comercio justo cuando adquiere en India algodón orgánico de fibras largas y elevada calidad. Considerando la información adjunta, consulte el apéndice 2, Aritmética de marketing, para responder las siguientes preguntas.

	<b>Costo de un juego king-size</b>
Algodón puro	\$28.00
Hilado/tejido/teñido	\$12.00
Cortado/Cosido/Acabado	\$10.00
Transporte de material	\$ 3.00
Tarifa de fábrica	\$16.00
Tarifas de inspección e importación	\$14.00
Transporte transoceánico/Seguros	\$ 5.00
Almacenamiento	\$ 8.00
Empacado	\$15.00
Promoción	\$30.00
Envío al cliente	\$15.00

**10-13** Considere el costo por sábana king-size indicado anteriormente y suponga que el fabricante tiene costos fijos totales de \$500 000 y estima que las ventas durante el primer año serán de 50 mil sábanas. Determine el precio al consumidor si la compañía desea un margen del 40 por ciento sobre las ventas. (AACSB: Comunicación; razonamiento analítico).

**10-14** Si la compañía decide vender su mercancía a través de minoristas, no directamente a los consumidores en línea, para mantener el precio al consumidor que usted calculó en la pregunta anterior, ¿a qué precio debería vender el producto a un mayorista que, a su vez, lo vende a minoristas? Suponga que los mayoristas desean un margen del 10 por ciento y que los minoristas obtienen 20 por ciento de margen, ambos con base en sus respectivos precios de venta. (AACSB: Comunicación; razonamiento analítico).

## Caso empresarial Spirit Airlines: el precio más bajo posible a como dé lugar

“Nota al planeta Tierra... NUNCA VUELEN EN SPIRIT AIRLINES. Están advertidos. #neverflyingwiththemagain”.

“@SpiritAirlines, la peor, la más deshonesto y la más timadora que he conocido. NUNCA viajaré con ustedes otra vez. #lessonlearned”.

“@Spiritairlines. Empleados altivos, sarcásticos, inmaduros que no deberían trabajar en el mostrador de venta de boletos cuando su compañía cancela un vuelo”.

“@SpiritAirlines es como mi segunda ex esposa. Insoportable, siempre llegando tarde e incapaz de hacer que mis vacaciones transcurrieran fácilmente #spiritairlinesstillsucks”.

Estos tweets escritos por clientes reales de Spirit Airlines no son el tipo de retroalimentación que una compañía quisiera escuchar de sus clientes. Al mismo tiempo que la filosofía de operaciones de la línea aérea ha generado abundancia de testimonios negativos en los social media, la empresa también ha ganado la nada honrosa distinción como la aerolínea peor calificada en *Consumer Reports* a juicio de los clientes. De hecho, Spirit Airlines recibió una de las puntuaciones generales más bajas otorgadas por esa publicación dedicada a la defensa del consumidor.

Con ese tipo de reputación, uno pensaría que Spirit Airlines va directamente hacia la bancarota. Sin embargo, es una de las compañías de transportación de mayor crecimiento en Estados Unidos. Llena casi todos los asientos en cada uno de sus vuelos. Además, obtiene utilidades cada trimestre, una hazaña difícil en la industria de las líneas aéreas. En un mundo donde imperan las compañías que dan volteretas por satisfacer cada deseo del cliente, ese tipo de éxito financiero parece un improbable resultado considerando el alto nivel de insatisfacción de los clientes. ¿Cómo logra eso Spirit? ¿Y de qué se quejan los clientes? Resulta que, aunque Spirit Airlines no desea que sus clientes se bajen descontentos de los aviones, su filosofía se sintetiza perfectamente con un antiguo adagio: para hacer un *omelette*, hay que romper algunos huevos.

### Valor es igual a precio bajo

Spirit Airlines comenzó a programar sus vuelos en 1990 partiendo de Atlantic City. Durante los siguientes 17 años, se expandió a lo largo de la costa oriental de Estados Unidos con servicio limitado a destinos del Caribe y Sudamérica. Sin embargo, en 2007 descubrió un modelo de negocios totalmente nuevo como parte de un plan de expansión a nivel nacional. Al promoverse como una “compañía de transportación de muy

bajo costo”, Spirit estableció precios más bajos que cualquier otra aerolínea en las rutas que cubría. Desde entonces ha mantenido sus precios bajos de manera consistente; en algunos casos, hasta 90 por ciento más bajos que las líneas aéreas competidoras.

Sin embargo, para poder volar tan barato, los clientes no sólo tienen que pagar la tarifa aérea, sino también el precio. Cuando compran un boleto en un vuelo de Spirit, están pagando sólo por una cosa: ocupar un asiento en un avión que los lleve de un lugar a su destino. Eso se debe a que Spirit Airlines ha desmontado el servicio de vuelo, por lo que cobra una tarifa por cada uno de los componentes de dicho servicio. Cobrar tarifas por varios componentes del servicio de vuelo es una práctica común de las líneas aéreas actualmente, pero Spirit cobra una cuota adicional por todo. En Spirit Airlines, usted realmente obtiene aquello por lo que paga —y nada más.

Por ejemplo, aunque otras líneas aéreas cobran por los alimentos, generalmente ofrecen bebidas y un servicio básico de snacks de manera gratuita. En Spirit Airlines, por su parte, una botella de agua o una lata de bebida gaseosa cuestan \$3. ¿Desea una almohada o un cobertor? No hay problema. Usted puede obtener ambos durante el vuelo por \$7. Spirit no ofrece entretenimiento ni servicio de Wi-Fi. En un avión de Spirit los asientos no sólo están más cerca entre sí, en comparación con los de otras líneas aéreas, sino que, además, no son reclinables. Spirit acomoda unos 30 asientos más en el mismo espacio que las aerolíneas estándar. Si los pasajeros no desean estar tan cerca de sus vecinos de la fila de enfrente,... ¡claro, adivinó!, por una tarifa, pueden obtener un asiento en la fila de la salida de emergencia o en la primera fila, lo que les permitirá tener unos 25 centímetros adicionales de espacio para estirar las piernas.

Spirit se refiere a sus prácticas de fijación de precios como “control de las frivolidades” y asegura que, de esa forma, los clientes obtienen más control del que ejercen en las aerolíneas competidoras. “Pensamos en ello como opciones entre las cuales el cliente decide”, afirma el director general de Spirit, Ben Baldanza, quien se avergüenza al escuchar la palabra *tarifa*. Para apoyar su teoría de las “opciones”, señala que las bebidas gaseosas “gratuitas” que se ofrecen en otras líneas aéreas, en realidad, no son gratis. Los clientes pagan por ellas al comprar el boleto, sin importar si van a consumirlas o no.

Si bien este enfoque parece original, muchos clientes tienen otro punto de vista, como sugiere la siguiente experiencia de un pasajero:

Jack nunca había oído hablar de Spirit Airlines, pero como tenía que viajar de Nueva York a Chicago para asistir a una reunión de sus compañeros de universidad, compró un boleto de viaje redondo con Spirit, cuyo precio era \$60 más barato que en cualquier otra opción. Al registrarse en el aeropuerto de LaGuardia y solicitar que le asignaran un asiento, el empleado del mostrador le dijo que eso costaría \$15, a menos que quisiera pagar entre \$25 y \$50 por un asiento con espacio adicional para las piernas. Jack optó por pagar \$25; luego, le cobraron \$10 por imprimir su pase de abordar. Cuando estaba en la sala de espera, el agente le dijo que le cobrarían una tarifa adicional por su equipaje de mano: ¡la exagerada cantidad de \$100! La bebida gaseosa y los snacks que pidió Jack una vez a bordo le costaron \$8.

En el vuelo de regreso, Jack pensó que ya conocía el sistema. Al registrarse en línea, la tarifa por llevar su equipaje de mano fue de sólo \$45, mientras que el pase de abordar fue gratis. Después de registrarse en un quiosco de autoservicio y de pasar por la zona de seguridad, se aproximó a la puerta de embarque con 15 minutos de anticipación. Pensando que tenía tiempo suficiente, se dirigió a una tienda de regalos para comprar snacks y una revista para leer durante el vuelo. Cuando mostró su pase de abordar al empleado ubicado ante la puerta de embarque, éste le dijo a Jack que como no había llegado 15 minutos antes de la hora de despegue, habían cedido su asiento a un pasajero de la lista de espera. Jack tuvo que pagar \$150 por pernoctar en un hotel ubicado junto al aeropuerto, pero tuvo que despertarse a las 3:30 a.m. para poder tomar el único vuelo matutino de regreso a LaGuardia. Así, aunque originalmente pudo haber ahorrado \$60 en el precio del boleto, al final, su vuelo con Spirit le costó \$328 adicionales, una cifra que, por sí sola, equivalía a la tarifa del viaje redondo.

El ejemplo de Jack podría representar un escenario del peor caso. Sin embargo, los social media están llenos de historias similares de viajeros ingenuos. Y como Spirit vuela con una pequeña flota, tiene menos respaldo para lidiar con los problemas de las aeronaves, lo que provoca un número de retrasos y cancelaciones de vuelo muy por encima del promedio. Como resultado de ello y de sus políticas de precios, Spirit recibe casi tres veces más quejas ante el Department of Transportation de Estados Unidos que cualquier otra línea aérea.

### El cliente siempre se equivoca

Cuando tiene que responder a las quejas y peticiones de los clientes, Spirit Airlines adopta un enfoque de línea dura. Sin importar cuánto imploren los clientes para que los eximan del pago de las tarifas, los representantes de la compañía no ceden, tal como aprendieron durante la capacitación que recibieron. Baldanza justifica esto explicando que los cargos adicionales no son obligatorios. En otras palabras, los pasajeros pueden tomar un vuelo y llegar a su destino sin tener que pagar algo más aparte del precio del boleto. “Por ejemplo, rechazamos cobrar por el uso de los baños”, dice Baldanza. “Nunca vamos a hacer eso, porque no es algo opcional”.

Spirit no se esconde de su deplorable registro de servicio al cliente. En cierto sentido, lo porta como una insignia de honor. Cuando se publicó un estudio que ubicó a Spirit Airlines en el último lugar, al obtener el mayor número de quejas ante el Department of Transportation de Estados Unidos, la compañía hizo alarde de ello. Si bien tuvo el peor récord, promedió sólo ocho quejas por cada 100 mil clientes en un periodo de cinco años, un número que había declinado a cinco cuando se publicó el reporte. Spirit celebró eso ofreciendo descuentos de \$24 a los clientes. “Eso está bien, ya que el 99.99 por ciento de nuestros clientes no interpusieron una queja ante el Department of Transportation en 2013”, declaró la compañía en un boletín de prensa. “En cuanto al 0.01 por ciento restante, está

bien, sabemos que no somos la aerolínea para todo mundo (aunque nos encantaría ahorrarle dinero a usted al viajar con nosotros otra vez)”.

La compañía defiende aún más su política de precios al señalar que no oculta ninguna información a los clientes; aquellos que se toman el tiempo de observar saben qué cubre el precio del boleto y qué no. Pero en aras de volver más transparente a la aerolínea, Baldanza proclamó al presente año como el Año del Cliente, durante el cual “se tratará de alinear las expectativas del cliente con la realidad de lo que va a obtener”, afirma. Y aclara que *alinear* las expectativas es diferente de *reducir* las expectativas. “Esa realidad es un compromiso en algunos casos de comodidad de los asientos y otras cosas, pero es un triunfo enorme en términos de precios más bajos, que es lo que mueve a la mayoría de las personas”.

### El contrapunto

El mensaje subyacente de la mayor parte de las quejas contra Spirit es que sus tarifas son injustas y que los clientes fueron timados. Sin embargo, la mayoría de los clientes saben exactamente lo que están obteniendo y parecen contentos con ello. Cuando se preguntó a un pasajero si estaba resentido por haber tenido que pagar \$3 por una botella de agua en un vuelo de Spirit, contestó: “En lo absoluto. Están tratando de cubrir sus costos”. Ése parece ser el sentimiento de muchos clientes que comprenden a Spirit, quienes están más contentos por sacrificar algunos servicios a cambio de obtener una tarifa aérea verdaderamente barata.

Para tratar de entender el motivo de tanto escándalo, un analista de la industria de las aerolíneas sometió a prueba a Spirit manteniendo los ojos bien abiertos. Después de pagar sólo \$63 por un vuelo sencillo de Detroit a LaGuardia —aproximadamente \$300 menos en comparación con la tarifa que cobran Delta, American y United—, el analista reportó su experiencia. “Después de que aterrizamos, le dije a mi amigo: ‘No entiendo. ¿De qué demonios se queja la gente?’”. Su evaluación final fue que la insatisfacción de los clientes se deriva de la confusión; si la gente está consciente de las políticas de Spirit desde un principio, puede evitar sorpresas desagradables y no tendrá que pagar cargos adicionales a menos que así lo desee. ¿Sus sugerencias? Si usted desea entretenimiento, asegúrese de llevar películas o música en un dispositivo móvil. Si desea snacks o bebidas, llévelos por su cuenta o considere dentro de su presupuesto el pago por adquirirlos a bordo. Sume al precio del boleto las tarifas por el equipaje de mano o por el que registre para saber cuál será el verdadero precio, o bien, cargue un equipaje muy ligero o poco voluminoso, también puede empacar todo en una mochila, ya que todos los pasajeros pueden llevar una consigo de manera gratuita. Y prepárese mentalmente para “ser capaz de determinar el champú que utiliza la persona que estará sentada en la fila de enfrente”. En vuelos que duran menos de tres horas, ir un poco apretados no es tan desagradable.

Para todos esos clientes que se quejan de que el monto de las tarifas rebasa el de los ahorros en el precio del boleto, los números oficiales sugieren otra cosa. El precio total del vuelo con Spirit (con todas las tarifas incluidas) sigue siendo el más bajo en la industria, ya que promedia \$102.02, en comparación con \$125.65 de Southwest y \$152.97 con Delta. E incluso con esa diferencia de precios, Spirit gana dinero gracias al costo más bajo por asiento por milla de la industria. En los últimos cuatro años, los ingresos anuales de Spirit Airlines aumentaron de \$781 millones a \$1700 millones. Asimismo, los ingresos netos se incrementaron de \$72 millones a \$177 millones.

Spirit Airlines va en ascenso y no planea frenar su ritmo. Actualmente representa apenas el 1.4 por ciento del inventario semanal de asientos de avión en Estados Unidos. Sin

embargo, si todo sale de acuerdo con lo planeado, esta cifra se elevará a 5 por ciento en 2022. Según Baldanza, ese crecimiento es bueno para la industria. “No intentamos robar a nadie ese tránsito aéreo”, declaró durante un anuncio reciente de las ganancias. “Quienes viajan en nuestros aviones son personas que no viajarían en avión si no fuera por esa tarifa”.

¿Y todas esas quejas? Aunque Spirit no dice que nunca mejorará con respecto a la experiencia del cliente, está dejando algo muy en claro: “[No vamos a] aumentar costos por cosas que la mayoría de los clientes no valoran tanto como nuestras bajas tarifas sólo para reducir el número de quejas de unos cuantos. Hacerlo elevaría los precios para todos, poniendo en entredicho nuestro compromiso con lo que nuestros clientes nos han confirmado de manera continua que valoran verdaderamente: el precio más bajo posible”.

### Preguntas para análisis del caso

- 10-15 De acuerdo con el concepto de fijación de precios basada en el valor, explique el éxito de Spirit Airlines.
- 10-16 ¿Spirit Airlines emplea una estrategia de fijación de precios por buen valor o por valor agregado? Explique su respuesta.
- 10-17 ¿La estrategia de fijación de precios de Spirit verdaderamente la distingue de la competencia?

### Referencias

1. Con base en información de John Kell, “JC Penney to Close 33 Stores, Cut 2,000 Jobs”, *Wall Street Journal*, 14 de enero de 2014, p. B2; Kyle Stock, “Is JC Penney Giving Away the Store?”, *Bloomberg Businessweek*, 4 de diciembre de 2013, [www.businessweek.com/articles/2013-12-04/is-jc-penney-giving-away-the-store](http://www.businessweek.com/articles/2013-12-04/is-jc-penney-giving-away-the-store); Brad Tuttle, “JCPenney Reintroduces Fake Prices”, *Time*, 2 de mayo de 2013, <http://business.time.com/2013/05/02/jc-penney-reintroduces-fake-prices-and-lots-of-coupons-too-of-course/>; Natalie Zmuda, “JCPenney Reinvention Is Bold Bet, but Hardly Fail-Safe”, *Advertising Age*, 30 de enero de 2012, pp. 1, 22; Steve Denning, “JCPenney: Was Ron Johnson's Strategy Wrong?”, *Forbes*, 9 de abril de 2013, <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2013/04/09/jc-penney-was-ron-johnsons-strategy-wrong/>; y <http://ir.jcpenney.com/phoenix.zhtml?c=70528&p=irol-irHome>, consultado en julio de 2014.
2. Para saber más acerca de la importancia de una estrategia sólida de fijación de precios, vea Thomas T. Nagle, John Hogan y Joseph Zale, *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably*, 5a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011), capítulo 1.
3. Vea Megan Willett, “How Swiss Watchmaker Patek Philippe Handcrafts Its Famous \$500,000 Watches”, *Business Insider*, 12 de julio de 2013, [www.businessinsider.com/how-a-patek-philippe-watch-is-made-2013-7](http://www.businessinsider.com/how-a-patek-philippe-watch-is-made-2013-7); y [www.patek.com/contents/default/en/values.html](http://www.patek.com/contents/default/en/values.html), consultado en septiembre de 2014.
4. Vea “Walmart Puts Price First with Extreme Value Store Brand”, *Store Brand Decisions*, 5 de noviembre de 2013, [www.storebrandsdecisions.com/news/2013/11/05/walmart-puts-price-first-with-extreme-value-store-brand-](http://www.storebrandsdecisions.com/news/2013/11/05/walmart-puts-price-first-with-extreme-value-store-brand-); “GoSmart Mobile Launches

- 10-18 ¿La estrategia de fijación de precios de Spirit es sustentable? Explique su respuesta.
- 10-19 ¿Qué cambios, si acaso pudieran implementarse, recomendaría usted hacer a Spirit?

**Fuentes:** “If Spirit Airlines Is So Unpopular, Why Are Its Flights So Full?”, *CBS News*, 23 de marzo de 2014, [www.cbsnews.com/news/if-spirit-airlines-is-so-unpopular-why-are-its-flights-so-full/](http://www.cbsnews.com/news/if-spirit-airlines-is-so-unpopular-why-are-its-flights-so-full/); Justin Bachman, “How Spirit Airlines Turned Cheap Seats and Sore Knees into Steady Profits”, *Bloomberg Businessweek*, 29 de abril de 2014, [www.businessweek.com/articles/2014-04-29/love-or-hate-it-spirit-airlines-has-found-a-solid-business-in-cheap-fares](http://www.businessweek.com/articles/2014-04-29/love-or-hate-it-spirit-airlines-has-found-a-solid-business-in-cheap-fares); Justin Bachman, “Spirit Airlines Sees All Those Passenger Complaints as Mere Misunderstandings”, *Bloomberg Businessweek*, 18 de abril de 2014, [www.businessweek.com/articles/2014-04-18/spirit-airlines-passenger-complaints-part-of-its-business-model](http://www.businessweek.com/articles/2014-04-18/spirit-airlines-passenger-complaints-part-of-its-business-model); Jared Blank, “3 Myths about Spirit Airlines”, *Online Travel Review*, 10 de septiembre de 2012, [www.onlinetravelreview.com/2012/09/10/3-myths-about-spirit-airlines-or-my-flight-on-spirit-was-perfectly-fine-really/](http://www.onlinetravelreview.com/2012/09/10/3-myths-about-spirit-airlines-or-my-flight-on-spirit-was-perfectly-fine-really/); y citas y otra información consultadas en [www.spirit.com/content/documents/en-us/Contract\\_of\\_Carriage.pdf](http://www.spirit.com/content/documents/en-us/Contract_of_Carriage.pdf) y [www.fspiritair.com/spiritairlines\\_top-tweets2.html](http://www.fspiritair.com/spiritairlines_top-tweets2.html), consultado en julio de 2014.

5. La producción acumulada se calculó en una escala semilogarítmica, de manera que distancias iguales representan el mismo incremento porcentual en la producción.
6. La aritmética de los sobrepuestos y márgenes se analiza en el apéndice 2, Aritmética de marketing.
7. Vea Stan Schroeder, “Vertu's Luxury Android Smartphone Costs \$10,000”, *Mashable*, 12 de febrero de 2013, <http://mashable.com/2013/02/12/vertu-ti/>; Matt Vella, “The Ulter-Luxe Phone”, *Fortune*, 29 de abril de 2013, pp. 10-12; Lara O'Reilly, “Vertu Seeks to Broaden Appeal with Marketing”, *Marketing Week*, 13 de octubre de 2013, [www.marketingweek.co.uk/news/vertu-seeks-to-broaden-appeal-with-marketing/4008105.article](http://www.marketingweek.co.uk/news/vertu-seeks-to-broaden-appeal-with-marketing/4008105.article); y [www.vertu.com](http://www.vertu.com), consultado en septiembre de 2014.
8. Con base en información de Joseph Weber, “Over a Buck for Dinner? Outrageous”, *BusinessWeek*, 9 de marzo de 2009, p. 57; y Tom Mulier y Matthew Boyle, “Dollar Dinners from ConAgra's Threatened by Costs”, *Bloomberg Businessweek*, 19 de agosto de 2010, [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com).
9. Vea Stuart Elliott, “Courting Thrifty Shoppers with Quality and Value”, *New York Times*, 3 de junio de 2013, p. B4; y <http://www.iams.com/dog-food/about-so-good-dog-food>, consultado en septiembre de 2014.