

Fijación de precios

Ryanair: precios bajos y grandes utilidades... hasta ahora¹

LOS QUE VIAJAN POR avión en Europa se maravillan de que Ryanair genere ganancias si ofrece tarifas de 9.99 euros por viaje, por ejemplo, de Londres a Bruselas. Pero en menos de 20 años de existencia, la aerolínea irlandesa no sólo ha producido ganancias, sino que se ha convertido en la mayor línea aérea de Europa por su capitalización de mercado. Además, en Europa no deja de crecer la participación de vuelos de pasajeros en empresas de bajo costo, principalmente Ryanair y EasyJet. Su participación en el mercado llegó a 7% en 2002 y se pronostica que alcanzará 14% en 2007.

La estrategia competitiva de Ryanair es muy sencilla: ofrecer las tarifas más bajas de todas las aerolíneas que vuelan en Europa. La empresa ha podido mantener el promedio de sus tarifas por debajo de 50 euros, que es aproximadamente un tercio más bajo que incluso EasyJet, su competidor más sólido en el sector de los vuelos baratos.

Desde luego, una estrategia competitiva de precios bajos es rentable únicamente si los costos de la empresa también son bajos. Por consiguiente, todas las actividades de las funciones de Ryanair y sus normas de operación se planean pensando en la eficiencia. Por ejemplo, la empresa no arrienda los aviones, sino que es la propietaria, y casi todos son Boeing 737-200, un modelo antiguo, con lo que se reducen los cargos por depreciación y se uniforman las actividades de mantenimiento y los inventarios de refacciones. Ryanair también concentra casi todos sus vuelos en aeropuertos regionales poco usados, como Stansted, a las afueras de Londres, y Charleroi, al sur de Bruselas. Estos aeropuertos ofrecen a la compañía unos términos más convenientes en lo que respecta a impuestos, cuotas de instalaciones y cobros por movimientos terrestres que los aeropuertos más conocidos y congestionados, que están más cerca de las principales

ciudades. Al no tener ningún tipo de congestión reduce también los tiempos de acondicionamiento y esto aminora los costos porque aumenta la tasa de utilización de los aviones y la tripulación.

Pero muchos de los ahorros de costos de Ryanair son a expensas de la comodidad y conveniencia de los clientes. Los pasajeros tienen que ir y venir de aeropuertos pequeños y alejados de las ciudades grandes, tienen que cargar y estibar su equipaje y no tienen comidas, bebidas ni otros servicios a bordo. Tampoco tienen mucho espacio para estirarse y relajarse durante su vuelo, pues Ryanair tiene 15 por ciento más asientos por avión que las aerolíneas tradicionales. Por si fuera poco, es más difícil comprar los boletos, porque la empresa no paga cuotas por sistemas de reservación computarizados ni comisiones a los agentes de viajes.

Ahora bien, la publicidad y la promoción son de los pocos aspectos en los que Ryanair no ha tratado de bajar sus costos más que la competencia. Con la excepción de las comisiones de ventas citadas arriba, los costos de comercialización de la compañía son aproximadamente los mismos por pasajero por kilómetro que en las aerolíneas más tradicionales. Ni siquiera los viajeros más frugales pedirían las tarifas baratas de Ryanair si no supieran (y si no se les recordara a menudo) que existen. La empresa también debe mantener un sitio amplio en internet y un centro de atención telefónica para facilitar la venta directa de boletos.

La estrategia de costos y precios bajos de Ryanair ha funcionado hasta ahora, pero quizá en el horizonte de la compañía se anuncien turbulencias. En el momento de escribir este libro, la Comisión de Transporte de la Unión Europea investiga si algunas condiciones favorables que los aeropuertos regionales, como Charleroi, han concedido a la empresa, no son de hecho subsidios ilegales.

BOOK NOW

Online Booking

© Copyright Ryanair.com Ltd

Cortesía de Ryanair

Algunos analistas, con un espíritu más crítico, se preguntan si las proyecciones de crecimiento de la compañía no son demasiado optimistas. En 2002 Ryanair amplió su flota con otros 100 aviones para tratar de alcanzar su objetivo de crecimiento anual de 25%. Pero algunos expertos se preguntan si el segmento de los viajeros que están dispuestos a sacrificar la comodidad y la conveniencia a

cambio de tarifas bajas es tan grande que sea asequible un objetivo de crecimiento tan ambicioso. En otras palabras, se trata de saber si los posibles clientes piensan que el servicio barato pero austero de Ryanair vale tanto como para que la compañía ascienda más en su curva de crecimiento rentable.

Desafíos del marketing expuestos en el capítulo 12

La fijación de precios es una actividad en la que los gerentes “se sienten más presionados a hacer un buen trabajo pero están menos seguros de atinar. La presión se intensifica porque la mayoría de los gerentes piensa que no tienen mucho control sobre el precio, sino que lo dictan [los costos de la empresa] y las fuerzas del mercado”,² las cuales se han acentuado en los últimos años. En muchos mercados se acrecienta la competencia de los precios porque muchas industrias básicas han madurado, el crecimiento se ha vuelto lento, la productividad mejora, las tiendas ganan poder (y tienen marcas propias) y los competidores mundiales de bajo costo, como Ryanair, son más agresivos.

Sin embargo, la impresión de que las decisiones sobre los precios están dictadas por factores que no controlan los vendedores plantea ciertos peligros. Como veremos adelante, muchas empresas basan sus decisiones de precios principalmente en lo que es necesario para recuperar sus costos o equipararse con la competencia. Por ejemplo, una compañía puede tratar de determinar los costos de fabricar un producto o prestar un servicio y luego agrega un margen estándar para obtener el rendimiento previsto sobre la inversión. Este método se justifica porque las empresas no pueden fijar sus precios por debajo de los costos; al menos, no por mucho tiempo.

NOTA CLAVE

Los precios que se fijan considerando únicamente los costos o la competencia, no expresan el valor de los clientes: la impresión que tienen los clientes de lo que en efecto vale el producto o servicio.

El peligro está en que los precios que se fijan considerando únicamente los costos o a la competencia, no expresan el valor de los clientes: la impresión que tienen los clientes de lo que en efecto vale el producto o servicio. El precio puede ser mayor de lo que los clientes están dispuestos a pagar, con lo que se pierden ventas y participación en el mercado. Acaso sea el problema que va a enfrentar Ryanair (con todo y sus tarifas bajas) en

la consecución de sus ambiciosos objetivos de crecimiento. De igual forma, el precio puede ser mucho menor de lo que los clientes piensan que vale el producto; en este caso, los márgenes son escasos y se sacrifican posibles utilidades. Fijar un precio por debajo de su valor percibido encanta a los compradores y estimula la demanda en el corto plazo, pero también deprime las ganancias que necesita una compañía para pagar a sus empleados, financiar inversiones de capital y pagar el desarrollo de productos y otras actividades de marketing que se requieren para el crecimiento duradero. Incluso pequeñas equivocaciones en esta dirección llegan a traer graves consecuencias para una empresa. Por ejemplo, para una compañía con márgenes de utilidad de 8%, un aumento de 1% en la realización del precio fomentaría su margen de utilidades 12.5 por ciento.³

La pregunta crucial que nos hacemos en este capítulo es cómo se determina un precio que comprenda una participación justa del valor que los clientes obtienen de un producto o servicio sin contravenir las restricciones impuestas por los objetivos estratégicos, la estructura de costos

y el entorno competitivo. Para encontrar la respuesta, en la primera parte del capítulo describimos un esquema de fijación de precios que empieza por considerar factores relacionados con estrategias, demanda en el mercado, costos y competencia. Después exponemos los métodos que utilizan varias empresas para fijar un nivel de precios, con el acento puesto en aquellos métodos que pretenden expresar el valor del producto tal como lo perciben los clientes en el mercado objetivo.

Es complicado determinar el nivel de precio de un producto o servicio y la mayor parte de las empresas no cobran lo mismo a todos los clientes todo el tiempo, sino que más bien establecen una **estructura de precios** que es una guía para adaptar los precios a las variaciones de costos y demandas en diversos mercados. En consecuencia, en la segunda mitad del capítulo examinamos las adaptaciones que hacen los vendedores de acuerdo con las diferencias de (1) territorios, (2) fronteras nacionales, (3) estratos de los canales de distribución, (4) clases de canales de distribución, especialmente internet, (5) artículos de las líneas de productos y (6) segmentos de clientes.

Proceso de decisión sobre la fijación de precios

Varios factores limitan la libertad de un gerente para fijar el precio de un bien o servicio. En primer lugar, los costos de la empresa determinan la base de los precios viables, por lo menos en el largo plazo. En el otro extremo, la sensibilidad a los precios de la demanda de un producto determina el tope de los precios aceptables. A mayor precio, la mayoría de los clientes potenciales buscan sustitutos más baratos, como marcas privadas, o se abstienen del bien o servicio.

¿Dónde deben los gerentes situar el precio de un producto de entre los precios viables? Hay varias maneras de calcular un precio, cualquiera que se emplee debe tener en cuenta los factores de la situación, como (1) la estrategia de la empresa y los otros componentes de la mezcla de marketing con los que debe ser compatible, (2) la medida en que el producto tiene la imagen de ser diferente de las ofertas de la competencia en cuanto a calidad o servicio a clientes, (3) los costos y precios de los competidores y (4) la existencia y precios de los posibles sustitutos.

Dada la variedad de factores que se ponderan al fijar un precio, en los siguientes párrafos y en la ilustración 12.1 se describe un procedimiento paso a paso para provecho de los gerentes. Este proceso es más apropiado para tomar decisiones de precios por primera vez, como cuando una empresa introduce al mercado un producto nuevo o concursa por un contrato de trabajo excepcional. El proceso abarca varios pasos que consisten en análisis detallados de la demanda, de los costos y de la competencia. Ahora bien, en primer lugar, los gerentes deben establecer un objetivo de fijación de precios que sea congruente con las estrategias comerciales y de marketing de la compañía.

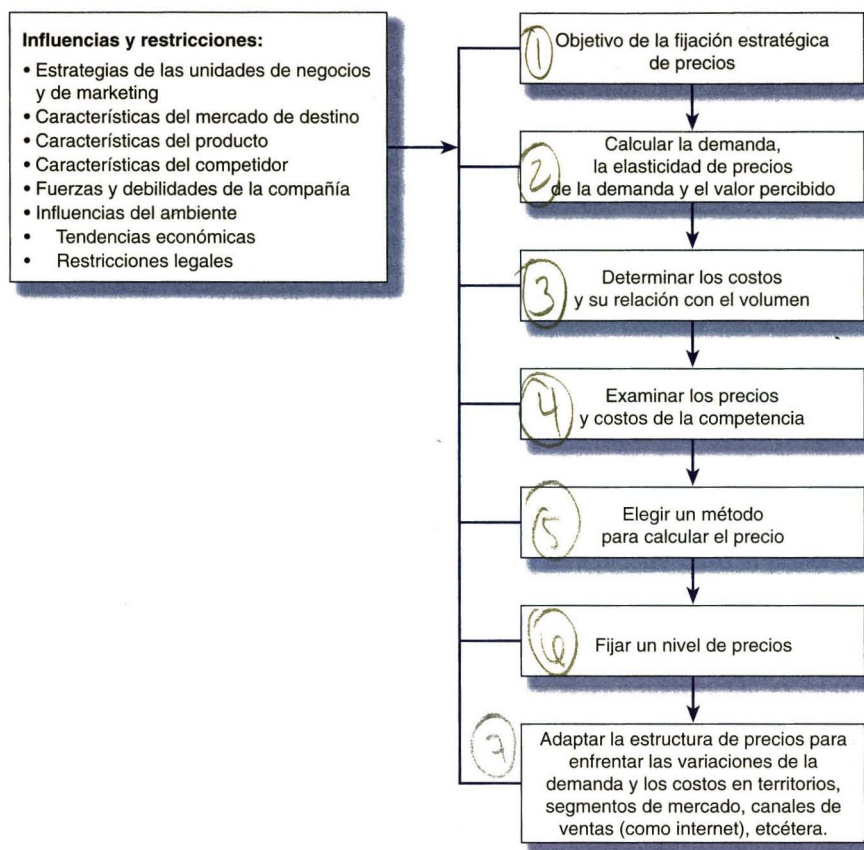
Objetivos de la fijación estratégica de precios

Los objetivos de la fijación estratégica de precios deben incorporar lo que la empresa quiere conseguir con el producto en su mercado. Cuando la estrategia comercial, el mercado de destino y la estrategia de posicionamiento del producto están bien definidos, es relativamente sencillo formular objetivos y normas para los elementos del programa de marketing. La estrategia comercial de Ryanair, de ser el competidor más barato de Europa, revela patentemente qué objetivos y normas de fijación de precios son los más apropiados.

En los capítulos 16 y 17 examinaremos los objetivos de marketing para diversos mercados y situaciones de competencia, así como sus implicaciones para los componentes de la mezcla de marketing. Pero para clarificar la función del precio en los programas de marketing, vamos a exponer a continuación los objetivos de fijación estratégica de precios que se resumen en la ilustración 12.2. Ahí se indica en qué condiciones es adecuado cada objetivo y las implicaciones de escoger un precio entre la gama de precios viables.

Ilustración 12.1

PROCESO DE DECISIÓN DE LA FIJACIÓN DE PRECIOS



Maximizar el crecimiento de las ventas Cuando una empresa acaba de entrar en un mercado nuevo o de introducir un nuevo producto que tiene el potencial de alcanzar un crecimiento sustancial, su objetivo sería maximizar el ritmo del crecimiento de las ventas del producto (en unidades). Para ello, fijaría un precio más bien bajo para atraer pronto muchos clientes nuevos y abarcar una gran parte del total del mercado antes de que se llene de competidores. Esta estrategia de precios bajos se llama **fijación de precios de penetración**, que es conveniente cuando, además de un mercado grande:

1. Los clientes buscados son sensibles al precio.
2. Los costos de la empresa son bajos en comparación con la competencia y las unidades de negocios siguen una estrategia de costos bajos.
3. Es probable que los costos de producción y distribución por unidad bajen sustancialmente si se incrementa el volumen.
4. Los precios bajos desalientan a los posibles competidores para que no entren en el mercado.

No obstante, existe un riesgo mayor al fijar precios bajos para alcanzar un crecimiento de ventas máximo a corto plazo como base de rendimientos futuros, pues si las condiciones del mercado, la competencia o la tecnología cambian, estos rendimientos futuros jamás se alcanzarán.

Sostener la calidad o la diferenciación del servicio Cuando una empresa tiene una posición competitiva fuerte basada en la calidad superior de su producto o servicio para los

Ilustración 12.2

OBJETIVOS DE FIJACIÓN ESTRATÉGICA DE PRECIOS

Objetivo

Maximizar la penetración y el crecimiento de ventas

Conservar la calidad o la diferenciación del servicio

Maximizar las utilidades actuales

- Desnatar

- Cosecha

Supervivencia

Objetivos sociales

Condiciones más favorables

El mercado o producto se encuentra en la fase de introducción o crecimiento del ciclo de vida; la empresa es recién llegada; los clientes pretendidos son sensibles al precio; la empresa tiene una posición de bajo costo y sigue una estrategia comercial de costos bajos; la empresa puede adquirir experiencia o aprovechar efectos de alza con el incremento del volumen; el precio bajo desalienta a posibles rivales.

El mercado o producto se encuentra en la fase de crecimiento o madurez del ciclo de vida; la oferta de la empresa da la impresión de tener una ventaja de calidad o servicio sobre las ofertas de la competencia; la empresa se anuncia extensamente para mantener la imagen de calidad del producto; la empresa tiene costos elevados; la empresa sigue una estrategia de defensor diferenciado; los clientes buscados son más bien insensibles al precio.

El mercado o producto se encuentra en la fase del ciclo de vida de introducción o crecimiento inicial; la empresa es la primera en llegar y sigue una estrategia de buscador; la capacidad de la empresa es limitada; la tecnología de punta y otras barreras impiden la entrada inmediata de competencia.

El mercado o producto se encuentra en la fase del ciclo de vida de madurez o baja; la empresa sigue una estrategia de defensor diferenciado; no hay bases (es decir, mejoras de productos, mayor promoción) para mantener la demanda o la posición competitiva en el futuro; el producto es una "vaca de efectivo" que financia el crecimiento de otros mercados o productos.

El producto de la empresa tiene una posición competitiva débil, pero los principales inconvenientes pueden corregirse; la empresa necesita ganar tiempo y mantener el flujo de efectivo para hacer los ajustes necesarios; el producto o mercado está todavía en la fase de crecimiento o madurez del ciclo de vida.

La empresa no es una organización con fines de lucro; los costos están subsidiados parcialmente mediante facilidades fiscales o aportaciones; uno o más segmentos necesitan el bien o servicio, pero no quieren o no pueden pagar todos sus costos.

Implicaciones para un nivel de precios

Se fija un precio relativamente bajo: apenas arriba de los costos; política de penetración de precios destinada a conseguir clientes nuevos, ampliar la demanda concreta y captar la mayor participación de mercado que sea posible.

Se fija un precio alto en comparación con la competencia para cubrir los costos más elevados de producción, distribución y publicidad; el precio alto también refuerza la imagen de prestigio.

Se fija un precio muy elevado para atraer únicamente al segmento de clientes más insensibles al precio; cuando el mercado madura y entran competidores, la empresa puede a) reducir el precio para atraer nuevos segmentos, o b) retirarse del mercado.

Se fija un precio que sostenga los márgenes y maximice las utilidades o el rendimiento de la inversión, aunque algunos clientes cambien por marcas o sustitutos de la competencia.

Se reduce el precio, quizá incluso abajo del costo total, siempre que cubra los costos variables y haga una contribución a los costos indirectos.

Se fija un precio bajo, quizá abajo del costo total de algunos segmentos, para estimular o subsidiar la demanda.

clientes, su principal objetivo de fijación de precios es generar ingresos suficientes para conservar tal ventaja. Dicha empresa pide un sobreprecio a cambio de su producto, por dos razones. En primer lugar, necesita más ingresos para cubrir los costos de investigación y desarrollo, producción, distribución y publicidad que requiere para sostener la realidad y la impresión de calidad o servicio superior. En segundo lugar, los clientes están dispuestos a pagar más por una mejor oferta: la calidad superior reduce la elasticidad de la demanda.⁴

Una política de sobreprecio es más conveniente para las empresas que siguen una estrategia de defensor diferenciado, como ocurre en Europa con las aerolíneas tradicionales de servicio completo, por ejemplo British Airways y Air France. Sin embargo, hay límites al sobreprecio que los clientes están dispuestos a pagar por calidad y desempeño superiores. Estos límites cambian si se modifican las condiciones de la economía y la competencia. Así, una estrategia de sobreprecio es la más adecuada cuando los clientes buscados asignan una importancia mayor a la calidad o a atributos del servicio que al precio, como es el caso de los viajeros de negocios que están dispuestos a pagar más a cambio de la comodidad en vuelos a ciudades grandes.

Maximizar las utilidades actuales: desnatar (*skimming*)* Cuando las empresas son las primeras en explotar un nuevo producto o mercado, a veces su objetivo al fijar los precios es maximizar las utilidades inmediatas. Adoptan una política de desnatado de precios: consistente en fijar un precio muy elevado y se enfocan únicamente al segmento menos sensible al precio de los clientes potenciales. Esto también se consigue con el paso del tiempo, como en los “descuentos de temporada”, en los que el vendedor tasa precios altos al principio de cada periodo y bajos al final. Entre los ejemplos se cuentan las tarifas aéreas fuera de temporada, los precios de hora pico de los servicios públicos y los remates de artículos de moda.⁵ El desnatado es más adecuado en empresas que persiguen una estrategia de buscador que requiere invertir en el desarrollo y comercialización de una corriente de productos nuevos. Quizá estas empresas no tienen la capacidad de producción para satisfacer una gran demanda inicial de un producto nuevo. Deben tratar de recuperar rápidamente sus costos de desarrollo para que puedan financiar la siguiente generación de ideas de productos. El desnatado funciona mejor cuando el producto nuevo tiene tecnología con derechos reservados, cuando el precio elevado refuerza la imagen de producto superior o cuando otras barreras desalientan a los competidores de entrar pronto en el mercado y reducir el precio del pionero. El desnatado es más pertinente en un mercado pequeño, porque uno grande atrae más competencia.

Maximizar las utilidades actuales: cosechar En el otro extremo del ciclo de vida, algunos productos y mercados se deterioran rápidamente cuando cambian los gustos de los clientes o aparecen tecnologías nuevas o productos sustitutos. A menudo es demasiado tarde para arrepentirse de la inversión en el producto y obtener ganancias razonables, así que las compañías que pasan por esta situación adoptan una estrategia de cosecha para maximizar las utilidades inmediatas antes de que desaparezca la demanda del producto. La estrategia consiste en abatir los costos de marketing, producción y operación del producto, a la vez que se fija un precio relativamente elevado para conservar los márgenes y maximizar las utilidades.⁶ La posibilidad de materializar este estado ideal depende en buena medida de las barreras de salida. Si hay barreras grandes, los competidores ejercerán una presión para bajar los precios. Con pocas barreras, los competidores marginales se van y la caída del abasto alza los precios.

El riesgo de maximizar las utilidades de corto plazo de un producto en vías de ser obsoleto es que la demanda puede bajar mucho más rápidamente, pues los clientes sensibles al precio cambian por marcas rivales o productos sustitutos. Por consiguiente, es una estrategia que conviene cuando no hay ninguna manera (como mejorar el producto o aumentar la promoción) de sostener la demanda en el mercado y la posición competitiva del artículo durante mucho más tiempo.

Supervivencia A veces empresas con un producto establecido en un mercado del que se espera que crezca o con una demanda estable y prolongada, se meten en problemas por errores

* Desnatar (*skimming*) es situar el producto en una categoría superior o de exclusividad, en la que se dan bajos volúmenes de unidades vendidas, pero que proporciona altos beneficios.

Ilustración 12.2

OBJETIVOS DE FIJACIÓN ESTRATÉGICA DE PRECIOS

Objetivo

Maximizar la penetración y el crecimiento de ventas

Conservar la calidad o la diferenciación del servicio

Maximizar las utilidades actuales

- Desnatar

- Cosecha

Supervivencia

Objetivos sociales

Condiciones más favorables

El mercado o producto se encuentra en la fase de introducción o crecimiento del ciclo de vida; la empresa es recién llegada; los clientes pretendidos son sensibles al precio; la empresa tiene una posición de bajo costo y sigue una estrategia comercial de costos bajos; la empresa puede adquirir experiencia o aprovechar efectos de alza con el incremento del volumen; el precio bajo desalienta a posibles rivales.

El mercado o producto se encuentra en la fase de crecimiento o madurez del ciclo de vida; la oferta de la empresa da la impresión de tener una ventaja de calidad o servicio sobre las ofertas de la competencia; la empresa se anuncia extensamente para mantener la imagen de calidad del producto; la empresa tiene costos elevados; la empresa sigue una estrategia de defensor diferenciado; los clientes buscados son más bien insensibles al precio.

El mercado o producto se encuentra en la fase del ciclo de vida de introducción o crecimiento inicial; la empresa es la primera en llegar y sigue una estrategia de buscador; la capacidad de la empresa es limitada; la tecnología de punta y otras barreras impiden la entrada inmediata de competencia.

El mercado o producto se encuentra en la fase del ciclo de vida de madurez o baja; la empresa sigue una estrategia de defensor diferenciado; no hay bases (es decir, mejoras de productos, mayor promoción) para mantener la demanda o la posición competitiva en el futuro; el producto es una "vaca de efectivo" que financia el crecimiento de otros mercados o productos.

El producto de la empresa tiene una posición competitiva débil, pero los principales inconvenientes pueden corregirse; la empresa necesita ganar tiempo y mantener el flujo de efectivo para hacer los ajustes necesarios; el producto o mercado está todavía en la fase de crecimiento o madurez del ciclo de vida.

La empresa no es una organización con fines de lucro; los costos están subsidiados parcialmente mediante facilidades fiscales o aportaciones; uno o más segmentos necesitan el bien o servicio, pero no quieren o no pueden pagar todos sus costos.

Implicaciones para un nivel de precios

Se fija un precio relativamente bajo: apenas arriba de los costos; política de penetración de precios destinada a conseguir clientes nuevos, ampliar la demanda concreta y captar la mayor participación de mercado que sea posible.

Se fija un precio alto en comparación con la competencia para cubrir los costos más elevados de producción, distribución y publicidad; el precio alto también refuerza la imagen de prestigio.

Se fija un precio muy elevado para atraer únicamente al segmento de clientes más insensibles al precio; cuando el mercado madura y entran competidores, la empresa puede a) reducir el precio para atraer nuevos segmentos, o b) retirarse del mercado.

Se fija un precio que sostenga los márgenes y maximice las utilidades o el rendimiento de la inversión, aunque algunos clientes cambien por marcas o sustitutos de la competencia.

Se reduce el precio, quizá incluso abajo del costo total, siempre que cubra los costos variables y haga una contribución a los costos indirectos.

Se fija un precio bajo, quizá abajo del costo total de algunos segmentos, para estimular o subsidiar la demanda.

clientes, su principal objetivo de fijación de precios es generar ingresos suficientes para conservar tal ventaja. Dicha empresa pide un sobreprecio a cambio de su producto, por dos razones. En primer lugar, necesita más ingresos para cubrir los costos de investigación y desarrollo, producción, distribución y publicidad que requiere para sostener la realidad y la impresión de calidad o servicio superior. En segundo lugar, los clientes están dispuestos a pagar más por una mejor oferta: la calidad superior reduce la elasticidad de la demanda.⁴

Una política de sobreprecio es más conveniente para las empresas que siguen una estrategia de defensor diferenciado, como ocurre en Europa con las aerolíneas tradicionales de servicio completo, por ejemplo British Airways y Air France. Sin embargo, hay límites al sobreprecio que los clientes están dispuestos a pagar por calidad y desempeño superiores. Estos límites cambian si se modifican las condiciones de la economía y la competencia. Así, una estrategia de sobreprecio es la más adecuada cuando los clientes buscados asignan una importancia mayor a la calidad o a atributos del servicio que al precio, como es el caso de los viajeros de negocios que están dispuestos a pagar más a cambio de la comodidad en vuelos a ciudades grandes.

Maximizar las utilidades actuales: desnatar (*skimming*)* Cuando las empresas son las primeras en explotar un nuevo producto o mercado, a veces su objetivo al fijar los precios es maximizar las utilidades inmediatas. Adoptan una política de desnatado de precios: consistente en fijar un precio muy elevado y se enfocan únicamente al segmento menos sensible al precio de los clientes potenciales. Esto también se consigue con el paso del tiempo, como en los “descuentos de temporada”, en los que el vendedor tasa precios altos al principio de cada periodo y bajos al final. Entre los ejemplos se cuentan las tarifas aéreas fuera de temporada, los precios de hora pico de los servicios públicos y los remates de artículos de moda.⁵ El desnatado es más adecuado en empresas que persiguen una estrategia de buscador que requiere invertir en el desarrollo y comercialización de una corriente de productos nuevos. Quizá estas empresas no tienen la capacidad de producción para satisfacer una gran demanda inicial de un producto nuevo. Deben tratar de recuperar rápidamente sus costos de desarrollo para que puedan financiar la siguiente generación de ideas de productos. El desnatado funciona mejor cuando el producto nuevo tiene tecnología con derechos reservados, cuando el precio elevado refuerza la imagen de producto superior o cuando otras barreras desalientan a los competidores de entrar pronto en el mercado y reducir el precio del pionero. El desnatado es más pertinente en un mercado pequeño, porque uno grande atrae más competencia.

Maximizar las utilidades actuales: cosechar En el otro extremo del ciclo de vida, algunos productos y mercados se deterioran rápidamente cuando cambian los gustos de los clientes o aparecen tecnologías nuevas o productos sustitutos. A menudo es demasiado tarde para arrepentirse de la inversión en el producto y obtener ganancias razonables, así que las compañías que pasan por esta situación adoptan una estrategia de cosecha para maximizar las utilidades inmediatas antes de que desaparezca la demanda del producto. La estrategia consiste en abatir los costos de marketing, producción y operación del producto, a la vez que se fija un precio relativamente elevado para conservar los márgenes y maximizar las utilidades.⁶ La posibilidad de materializar este estado ideal depende en buena medida de las barreras de salida. Si hay barreras grandes, los competidores ejercerán una presión para bajar los precios. Con pocas barreras, los competidores marginales se van y la caída del abasto alza los precios.

El riesgo de maximizar las utilidades de corto plazo de un producto en vías de ser obsoleto es que la demanda puede bajar mucho más rápidamente, pues los clientes sensibles al precio cambian por marcas rivales o productos sustitutos. Por consiguiente, es una estrategia que conviene cuando no hay ninguna manera (como mejorar el producto o aumentar la promoción) de sostener la demanda en el mercado y la posición competitiva del artículo durante mucho más tiempo.

Supervivencia A veces empresas con un producto establecido en un mercado del que se espera que crezca o con una demanda estable y prolongada, se meten en problemas por errores

* Desnatar (*skimming*) es situar el producto en una categoría superior o de exclusividad, en la que se dan bajos volúmenes de unidades vendidas, pero que proporciona altos beneficios.

estratégicos, como no adaptarse a los cambios en los deseos de los clientes o a las amenazas de la competencia, o bien acumular demasiada capacidad. Si es posible corregir tales errores, la empresa puede adoptar un objetivo de fijación de precios o simplemente mantiene vivo el producto mientras se realizan las adaptaciones. Como las utilidades de corto plazo son menos importantes que la supervivencia de los productos, la situación exige un precio bajo para atraer una demanda suficiente que mantenga la operación de la planta de manufactura y el flujo de efectivo. Si el precio cubre los costos variables y cuando menos contribuye a los costos fijos, la empresa gana tiempo para corregir sus debilidades competitivas.

Objetivos sociales Algunas organizaciones renuncian a ganancias posibles (al menos entre algunos segmentos de clientes sensibles a los precios) y ofrecen a sus clientes precios bajos para alcanzar alguna finalidad de carácter social más amplia. Esto es más común entre las organizaciones que no persiguen fines de lucro, como las organizaciones artísticas y los hospitales públicos, sobre todo si están subsidiados por dependencias del gobierno, fundaciones o donadores privados y las ventas no son su única fuente de ingresos. En realidad, lo que hacen es trasladar la carga de la “reducción” de los precios a los donantes, organizaciones o particulares, que están dispuestos a subvencionar a uno o más segmentos sensibles al precio para alcanzar algún propósito de índole social. Por ejemplo, las organizaciones artísticas acostumbran conceder descuentos sustanciales a los estudiantes. No es nada más una estrategia para forjar un público leal futuro, sino que también se aportan beneficios intelectuales a un grupo de clientes que, de otra manera, no podrían costearlos.

2 Cálculo de la demanda y el valor percibido

La demanda fija el tope a los precios viables de un producto. Sin embargo, antes de llegar a ese tope, el número de clientes dispuestos a comprar en cierto periodo varía de acuerdo con el precio cobrado. La conocida **curva de la demanda** ilustra esta variación de la cantidad que se compra a diversos precios.

En la mayor parte de los casos se da una relación inversa entre el precio de un producto y la cantidad demandada: cuanto mayor es el precio menos personas quieren comprar. Así, la curva de la demanda ordinaria tiene una pendiente negativa (descendente). Ahora bien, los productos de prestigio (como vinos y licores caros) y aquellos de los que no se puede juzgar la calidad objetivamente llegan a tener curvas de demanda con pendiente positiva. Algunos clientes toman el precio como indicador del prestigio o calidad de esos productos y se sienten estimulados a comprar más a medida que el precio se incrementa.

Factores de la sensibilidad a los precios La curva de la demanda resume las reacciones de muchos posibles compradores a los diversos precios que pueden cobrarse por un producto. La inclinación de la pendiente de la curva muestra el hecho de que cada comprador tiene una sensibilidad distinta con respecto al precio de un producto.

Thomas Nagle identificó los factores que influyen en la variedad de sensibilidades al precio entre clientes y productos. En la ilustración 12.3 se resumen estos factores. Cada factor expresa tres fenómenos básicos que determinan la disposición y la capacidad de los compradores para pagar por un bien o servicio. En primer lugar, la disposición de los compradores a pagar un precio por un producto depende de sus impresiones y gustos: sus necesidades, deseos, conciencia y actitud hacia el artículo.

En segundo lugar, el precio, existencia y atractivo de otras marcas y productos sustitutos afecta la disposición de los compradores a adquirir el producto original. Lo mismo sucede con el precio de artículos complementarios que los clientes tienen que comprar para sacar todo el provecho del producto. Por ejemplo, el aumento en el precio de la gasolina que experimentaron algunos países a comienzos del siglo XXI desalentó la demanda de camionetas deportivas, que son grandes y gastan mucho combustible.

Por último, el monto del ingreso de los clientes en relación con el precio, repercute en su capacidad de pagar el producto o servicio. En conjunto, todos estos factores determinan el **valor percibido** por un cliente, quien lo asocia con un producto o artículo en el mercado y, por

Ilustración 12.3

FACTORES QUE AFECTAN LA SENSIBILIDAD DE LOS CLIENTES A LOS PRECIOS

Impresiones y deseos de los clientes

Efecto del valor único	Los clientes son menos sensibles a los precios si perciben que el producto o servicio provee beneficios exclusivos; no hay sustitutos aceptables.
Efecto de calidad y precio	Los clientes son menos sensibles a los precios cuando perciben que el producto o servicio ofrece más calidad, prestigio o exclusividad.

Conocimiento y actitud del cliente sobre las opciones

Efecto del conocimiento de sustitutos	Los clientes son menos sensibles a los precios si no saben mucho de marcas rivales ni de productos o servicios sustitutos.
Efecto de la dificultad para comparar	Los clientes son menos sensibles a los precios si es difícil comparar objetivamente la calidad o el rendimiento de otras marcas o sustitutos.
Efecto del nivel de inversión destinada	Los clientes son menos sensibles a los precios si la compra es necesaria para aprovechar todas las ventajas de un bien comprado antes.

Capacidad de pago del comprador

Efecto del gasto total	Los clientes son menos sensibles a los precios si su desembolso a cambio del producto o servicio es una proporción baja de su ingreso total.
Efecto del beneficio final	Los clientes (en particular las organizaciones que compran materias primas o componentes) son menos sensibles a los precios si el gasto constituye una proporción pequeña del costo total del producto final.
Efecto del costo compartido	Los clientes son menos sensibles a los precios si parte del costo del producto o servicio queda a cargo de otro (por ejemplo, cuando parte de los gastos médicos los cubre el seguro o si los viáticos de un vendedor provienen de una cuenta de gastos).
Efecto del inventario	Los clientes son menos sensibles a los precios en el corto plazo si no pueden almacenar grandes volúmenes del producto para prevenirse de aumentos de precio futuros.

Fuente: Adaptado de Thomas T. Nagle, *The Strategy and Tactics of Pricing*. Copyright © 1987. Reimpreso con autorización de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

consiguiente, con el precio que está dispuesto a pagar. Más adelante vamos a examinar cómo se calcula el valor percibido en un segmento de clientes y cómo sirve para basar un nivel de precios.

Elasticidad de la demanda por precio Cuanto mayor es la proporción de clientes sensibles al precio en el mercado de un producto, más sensible es la demanda general a un cambio en el precio del producto. Este grado de reacción de la demanda a los cambios de precios se denomina **elasticidad precio de la demanda**. Con la fórmula siguiente se calcula la elasticidad de la demanda con respecto al precio de un producto o servicio:

$$\text{Elasticidad precio de la demanda } (E) = \frac{\text{Cambio porcentual del volumen demandado}}{\text{Cambio porcentual del precio}}$$

Por ejemplo, si un vendedor aumenta el precio de un producto 2% y, en consecuencia, la demanda cae 6%, la elasticidad de la demanda por el precio del producto sería de -3 (el signo menos indica una relación inversa entre el precio y la demanda), lo que es prueba de una **elasticidad** grande. Por el contrario, si un incremento de 2% produjo apenas una reducción de 1% en el volumen demandado, la elasticidad del precio es de $-1/2$, lo que significa que la demanda es **inelástica**. Si un aumento de precio de 2% lleva a una baja de 2% en la cantidad, la elasticidad del precio es **unitaria**. En este caso, el ingreso total del vendedor es el mismo porque la menor cantidad vendida se compensa con el precio más elevado.

Hay problemas graves al valerse de la elasticidad del precio (como la explicamos arriba) para fijar con exactitud los precios. Entre las dificultades están no considerar la reacción de los competidores al cambio de precio de la compañía; que la demanda puede ser inelástica con un cambio de precio, pero elástica para una modificación mayor; que la elasticidad se mide en términos de ingresos por ventas, no por márgenes de utilidad (una de las razones es que no toma en cuenta los efectos de escala); que bajar el precio puede repercutir en las ventas de otros artículos de la línea de productos de la compañía (por ejemplo, canibalización), y que se pasan por alto los beneficios sociales que hubiera otorgado la compañía para beneficiar a los segmentos de ingresos bajos mediante una reducción de precios.

Métodos para calcular la demanda Muchas empresas, en particular las grandes, tratan de calcular las curvas de la demanda de sus productos mediante una investigación de mercado. Sin embargo, es más fácil decirlo que hacerlo, y esto por dos razones: primera, los experimentos de laboratorio o las pruebas de mercado arrojan conocimientos sobre la relación entre el precio y la demanda de un producto, pero no expresan las posibles reacciones de la competencia a diversos precios o a cambios de precio. Subestimar la fuerza y el efecto de tales reacciones puede llevar a agotadoras guerras de precios, particularmente en las industrias maduras en las que hay una capacidad de producción excesiva.⁷ El segundo problema de los investigadores al tratar de estimar empíricamente las curvas de la demanda es que es preciso controlar o medir los *efectos de los factores ajenos al precio*, como los cambios en las condiciones económicas o en otros componentes de la mezcla de marketing. Así, si una empresa realizó una prueba de mercado en la que aumentó sus gastos publicitarios y al mismo tiempo redujo los precios, los investigadores no saben qué cantidad del incremento en el volumen fue resultado de la sensibilidad de la demanda al precio y qué cantidad fue resultado de acrecentar la publicidad.

Si se tienen presentes los dos problemas, hay varios métodos para que los expertos en marketing calculen la curva de la demanda de un producto. Un método consiste en entrevistar a una muestra de consumidores, o llevarlos a un laboratorio y preguntarles cuánto producto comprarían con diversos precios. No obstante, la artificialidad del método y el hecho de que no se pide a los participantes que “respalden sus palabras con su dinero” suscita dudas sobre la validez de los resultados. Entre los métodos más realistas se encuentran calcular la relación entre precio y cantidad mediante el análisis de regresión de las ventas históricas, valiéndose de datos de grupos de consumidores; experimentos en tiendas, en los que se varía sistemáticamente el precio de un producto, o pruebas múltiples de mercados, cuyo costo limita su uso.

Cálculo de costos

La demanda y el valor percibido determinan el tope a los precios viables que puede cobrar una empresa por un producto. La base la determinan los costos; éstos en una empresa son de dos clases: fijos y variables. Los **costos fijos** (o **gastos generales**) son constantes en el corto plazo, cualquiera que sea el volumen de la producción o los ingresos por ventas. Comprenden la renta, interés, calefacción, salarios de los ejecutivos y departamentos funcionales (como compras o investigación y desarrollo) que se necesitan para respaldar los productos manufacturados por la compañía. Como los costos fijos totales son constantes en el corto plazo, cualquiera que sea el volumen, el **costo fijo por unidad** de un producto se reduce cuando la compañía elabora y vende más cantidad de ese producto en un tiempo dado.

Los **costos variables** oscilan en relación directa con el monto de la producción, pero son constantes *por unidad* cualesquiera que sean las unidades producidas. Abarcan elementos como los costos de materiales, empaque y mano de obra que se requieren para elaborar cada unidad del producto.

Los **costos totales** son igual a la suma de los costos fijos y variables de cierto monto de producción. El precio del producto debe cubrir la cifra del costo total (dividida entre las unidades producidas) para que a la larga sea viable económicamente.

Para determinar el nivel en el que se fijará el precio de un producto, también hay que considerar los costos de la **mezcla de marketing**, que son tanto costos fijos cuanto variables, lo mismo que otros costos, como los márgenes de las tiendas o los distribuidores, que ni siquiera aparecen en los libros de la compañía. Por ejemplo, es común que se gaste una gran parte del dinero de los consumidores en los **márgenes del canal de distribución**, que en los costos efectivos de manufactura del producto. Del mismo modo, en ciertas categorías de productos (digamos, complementos dietéticos y aguas de colonia) el costo de promover el producto, establecer la marca y conseguir clientes es mayor (a veces mucho mayor) que los costos de manufactura. En el caso de los productos nuevos en estas categorías, los vendedores tienen que escoger entre fijar un precio elevado y un cuantioso presupuesto de promoción para comunicar los beneficios del producto y atraer clientes o bien un precio bajo de penetración con poca promoción. Cualquier estrategia es viable, lo cual depende de las condiciones del mercado y de la competencia. Por el contrario, fijar un precio elevado con poco apoyo promocional probablemente traerá problemas de ventas. También, fijar un precio bajo junto con un programa de promoción enérgico generará dificultades para obtener utilidades y flujo de efectivo, tal como aprendieron muchas empresas virtuales: por las malas. De esta manera, el precio de un producto no se fija en la nada. Se requiere ponderar los costos de la mezcla general de marketing que se planeó para el producto, lo que acarrea decisiones sobre el producto, la promoción y la distribución.



Medición de los costos El sistema de contabilidad de costos de la compañía da a los gerentes información sobre los costos fijos y variables asociados con cada producto de la compañía. Aunque es relativamente fácil medir los costos variables de los productos, los costos fijos plantean un problema. El analista tiene la opción de recurrir al costeo total (lo que implica asignar costos indirectos) o al costeo directo (que es el método del margen de contribución, porque sólo toma en cuenta los costos variables). No estudiaremos estos temas aquí, porque los veremos exhaustivamente en el capítulo 19.

Examinar el efecto de la contribución de un producto es una manera útil de evaluar la viabilidad económica de los componentes del programa de marketing que se relacionan directamente con ese producto. Sin embargo, no ofrece suficiente información detallada para que el gerente estime si un precio es adecuado para cubrir los costos totales en que se incurrió para elaborar el producto. Por consiguiente, muchas empresas comienzan a revisar sus sistemas de contabilidad de costos para que aporten a los gerentes información más precisa sobre los costos de los productos. Con frecuencia establecen varios sistemas de informes financieros, control de costos y para fines de medición de costos de productos. Los **sistemas de costeo por actividades** —que reparten los costos entre los productos mediante la determinación directa del nivel de diversas actividades, como embarque, recepción, supervisión y ventas, que se destina a cada producto de la línea— generan con frecuencia cálculos de los costos totales de un producto muy diferentes de los cálculos del sistema de control de costos habitual de la empresa. Pero estos cálculos de costeo por actividades suelen ser más útiles para tomar decisiones estratégicas de marketing, como fijar precios, porque reducen en parte las distorsiones que se producen al asignar los costos indirectos en los sistemas de contabilidad usuales, al tiempo que se evita la imprecisión del método de márgenes de contribución.⁸

NOTA CLAVE

• *Los cálculos de costeo por actividades suelen ser más útiles para tomar decisiones estratégicas de marketing, como fijar precios, porque reducen en parte las distorsiones que se producen al asignar los costos indirectos.*

Relaciones del costo y el volumen El costo promedio por unidad de un producto (y el precio que se necesita para cubrir ese costo) varía con la cantidad producida. Los gerentes deben tener en cuenta dos relaciones entre volumen y costos cuando toman sus decisiones de precios. La primera relación atañe a la **economía de escala**. En lo inmediato, las economías de escala son el resultado del aprovechamiento más cabal de la capacidad instalada. A la larga, las compañías consiguen nuevos ahorros si construyen instalaciones más grandes y eficientes. El costo promedio por unidad es mayor si se producen menos unidades, pero baja a medida que la producción se acerca a la capacidad de la planta de manufactura, porque los costos fijos se

distribuyen entre más unidades. Por eso el exceso de capacidad es la ruina de la rentabilidad y la posición de costo competitivo de un producto, especialmente de los productos maduros y de consumo, cuyos márgenes son estrechos. Pero si una compañía trata de producir más de lo que le permite su capacidad, se acrecienta el costo promedio por unidad. El equipo trabajado en demasía se descompone más a menudo, los trabajadores se estorban y sobrevienen otras ineficiencias.

La segunda relación entre volumen y costo concierne a la **curva de experiencia**: la caída de los costos de producción y marketing por unidad a medida que la empresa acumula experiencia. Cualquiera que sea el tamaño de la planta de manufactura de una compañía, sus costos promedio por unidad decrecen conforme acumula experiencia. Sus obreros descubren atajos productivos, los costos de adquisición bajan y el efecto acumulado de las actividades previas de publicidad y marketing dejan que la empresa prospere con menos gastos de marketing por unidad.

Análisis de costos y precios de la competencia

Para alcanzar la posición competitiva estratégica que se desea para un producto o servicio en su mercado, el gerente debe considerar los costos y precios de la competencia. Por ejemplo, para atinar a establecer una estrategia de costo bajo, un gerente debe estar seguro de que los costos del producto son verdaderamente más bajos que los de cualquier rival y que estos costos bajos se reflejan en el precio relativo del producto. Así, el gerente tiene que conocer y vigilar precios, costos y calidad de las ofertas de cada rival. Por ejemplo, el éxito constante de la estrategia de precios bajos de Ryanair depende, como es obvio, de que la empresa sostenga sus costos totales y precios por debajo de las otras aerolíneas (principalmente otras transportistas de precios bajos, como EasyJet), al tiempo que ofrece una opción aceptable de destinos, horarios y servicio a clientes.

Los costos de los competidores son más difíciles de medir que sus precios. Cabe practicar la ingeniería inversa para desmontar los productos de la competencia y averiguar el costo de los componentes, empaque y procesos de producción. Como en general los costos de los servicios son fijos, como los costos de mano de obra, instalaciones físicas, etc., un gerente puede calcular la posición de costo de sus rivales en una industria de servicios si compara el número de empleados o el número y tamaño de sus sucursales y luego determina razones de eficiencia, como ventas por empleado o ventas por metro cuadrado. De ordinario hay una relación entre los costos y la participación en el mercado: cuanto mayor es la participación, menos probable es que el costo se base en efectos de escala o de experiencia.

Métodos gerenciales para determinar el nivel de precios adecuado

Dada la complejidad de las preocupaciones que despierta la fijación de precios (y que a menudo la información sobre la demanda y los costos es incompleta), los gerentes confían en reglas prácticas para decidir los precios de lista. No es muy probable que estos métodos empíricos arrojen un precio óptimo que maximice las utilidades, pero todos se fundan en consideraciones pertinentes. Estos métodos se ordenan en tres categorías: de costos, de competencia y orientados a los clientes.

Métodos de costos

Acaso el método de fijación de precios más sencillo y común consista en agregar un margen estándar al costo de producción. En esta especie de **fijación de precios por márgenes o de costo más** no se considera explícitamente la sensibilidad de la demanda al precio ni los métodos de fijación de precios de la competencia; pero es cómodo y fácil de aplicar, dos ventajas

importantes cuando una empresa tiene que tomar cada año cientos o miles de decisiones sobre precios, como en el caso de las tiendas y los centros de mayoreo. También se usa mucho en las empresas, por ejemplo en las constructoras, que deben hacer ofertas competitivas en concursos de proyectos.

El procedimiento usual para determinar el precio con el método del margen consiste en calcular primero el costo por unidad; así, se suman los costos variables a los costos fijos divididos entre las ventas esperadas de unidades:

$$\text{Costo unitario} = \text{Costos variables} + \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Ventas esperadas de unidades}}$$

Para averiguar el precio, se suma el margen deseado de menudeo al costo unitario (o se divide el costo unitario entre 1 menos el porcentaje deseado del margen):

$$\text{Precio con margen} = \frac{\text{Costo unitario}}{(1 - \text{Porcentaje deseado de margen sobre ventas})}$$

Supongamos, a título de ejemplo, que una fábrica pequeña de aparatos electrodomésticos produce una línea de cafeteras y espera vender 50 000 unidades en el periodo siguiente. La producción de las cafeteras tiene costos fijos de \$500 000 dólares y costos variables de \$10 dólares por unidad. El costo unitario de cada cafetera será:

$$\text{Costo unitario} = \$10 + \frac{\$500\,000}{50\,000} = \$10 + \$10 = \$20$$

Digamos también que el fabricante quiere ganar un margen (sobre el precio de venta) de 30%. El precio con margen sería:

$$\text{Precio con margen} = \frac{\$20}{(1 - .30)} = \frac{\$20}{.7} = \$28.57$$

En este método se ignora la sensibilidad de la demanda al precio y se supone que se determina un nivel de ventas *antes* de fijar el precio. Más aún, si las suposiciones del gerente sobre el volumen probable de ventas son equivocadas, no se alcanza el margen esperado. Menos unidades vendidas significaría que los costos fijos se prorratan en menos unidades, de modo que el margen logrado sería menor que el esperado.

En el negocio de la distribución, minoristas y mayoristas acostumbran añadir márgenes estandarizados a lo que pagan por los artículos, a fin de obtener una utilidad suficiente para cubrir los costos indirectos y cosechar una ganancia. En estos márgenes estándares no se consideran explícitamente las variaciones de la demanda. Sin embargo, han evolucionado de manera tal que reflejan variaciones generales en la sensibilidad al precio entre varios productos. Por ejemplo, en los supermercados los márgenes sobre el precio de venta van de un mínimo de 10% en la línea de comida para bebés a más de 50% en algunos artículos de higiene y tarjetas de felicitación.⁹ Los productos con los márgenes más estrechos son los artículos de consumo, de compra frecuente, en los que muchos consumidores hacen comparaciones de precios.

El método de **fijación de precios por tasa de rendimiento o por rendimiento esperado** es semejante en principio al método del margen, si bien en la práctica es más elaborado. Este método por costos incluye más de un elemento de costos en la decisión sobre un precio: el costo del capital invertido en producir y distribuir el producto. El objetivo es fijar un precio que arroje una tasa específica de rendimiento sobre la inversión. Este método de fijación de precios es frecuente en GM y otras compañías automovilísticas que tasan sus coches para alcanzar un objetivo de 15 o 20% de rendimiento sobre la inversión.

En concreto, este método exige que los gerentes (1) calculen los volúmenes de ventas por unidad de producto, (2) determinen los costos unitarios (costos variables más costos indirectos atribuibles al producto), (3) calculen el capital destinado a elaborar y vender el producto, y (4) elijan una tasa de rendimiento sobre la inversión. A continuación, determinan el precio así:

$$\text{Precio del rendimiento esperado} = \text{Costo unitario} + \frac{\text{Porcentaje del rendimiento esperado} \times \text{Capital invertido en el producto}}{\text{Ventas de unidades}}$$

Por ejemplo, supongamos que nuestra pequeña fábrica de electrodomésticos invirtió un millón de dólares en instalaciones y equipo para producir y distribuir sus cafeteras y quiere ganar 20% de rendimiento sobre esa inversión. El precio del rendimiento esperado de cada cafetera sería:

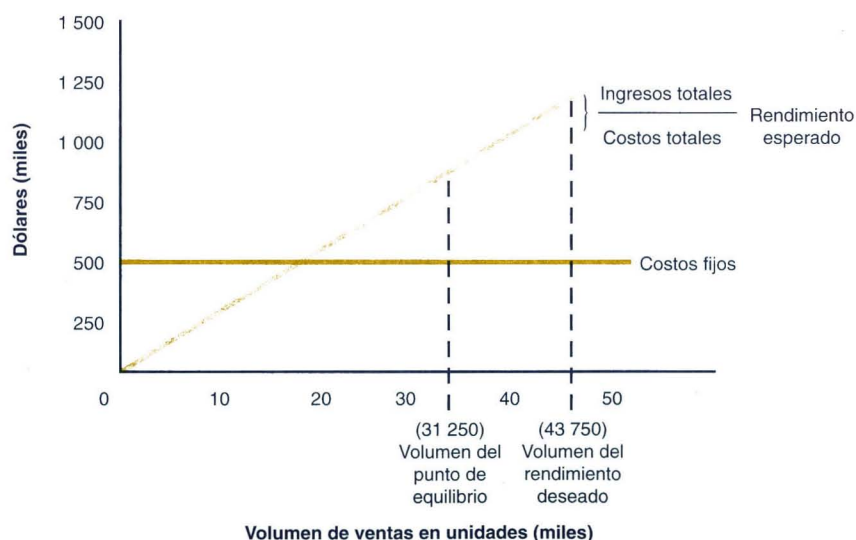
$$\text{Precio del rendimiento esperado} = \$20 + \frac{.20 \times \$1\,000\,000}{50\,000 \text{ unidades}} = \$20 + \frac{\$200\,000}{50\,000} = \$24$$

Cuando los gerentes hacen bien estos cálculos, el método del rendimiento esperado da por resultado una decisión de precios más racional que el método del margen, que es más sencillo. Sin embargo, en la práctica no se consideran en este método las influencias recíprocas de los diversos precios y demandas.

¿Qué sucede si se fija el precio sobre la base de un cálculo de ventas demasiado optimista? Como con el precio de margen, el rendimiento realizado no alcanza al deseado, porque los costos fijos tienen que cubrir un volumen menor de unidades. El efecto de estas variaciones en el volumen puede examinarse mediante un **análisis del punto de equilibrio**. Supongamos que nuestro fabricante de electrodomésticos decide tasar sus cafeteras en 26 dólares. Con costos variables de 10 dólares por unidad y costos fijos de 500 000 dólares, la gráfica del punto de equilibrio que se da en la ilustración 12.4 muestra que el **volumen del punto de equilibrio** es de 31 250 unidades: ése es el volumen necesario para apenas cubrir los costos totales. Para calcular este resultado, se aplica la fórmula siguiente:

Ilustración 12.4

GRÁFICA DE PUNTO DE EQUILIBRIO. EN LA QUE SE MUESTRA EL VOLUMEN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO Y EL VOLUMEN DEL RENDIMIENTO DESEADO



$$\text{Volumen del punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio} - \text{Costos variables}} = \frac{\$500\,000}{\$26 - \$10} = 31\,250 \text{ unidades}$$

Si también consideramos el millón de dólares de capital invertido en el producto y el rendimiento de 20% deseado por el fabricante (o sea \$200 000 dólares), la gráfica muestra que la empresa debe vender 43 750 unidades para alcanzar el rendimiento deseado. Con este análisis también se calculan los volúmenes del punto de equilibrio y del rendimiento deseado a varios niveles de precios. En la ilustración 12.5 se aprecia que los volúmenes de nuestro ejemplo anterior varían en una gama de precios. Sin embargo, el análisis del punto de equilibrio tiene las mismas limitaciones que otros métodos de fijación de precios por costos. No se considera explícitamente la sensibilidad de la demanda al precio ni la posibilidad de las reacciones de la competencia. Por consiguiente, los gerentes deben confiar en su propio juicio para decidir qué tan probable es que el volumen actual del producto alcance o exceda el punto de equilibrio de cada precio.

Métodos de competencia

Algunas compañías igualan sus decisiones de precios a lo que la competencia cobra por ofertas semejantes y prestan menos atención a sus propios costos o esquemas de demanda. Esto no quiere decir que sus precios y los precios de la competencia sean siempre los mismos; algunas añaden un sobreprecio o hacen un descuento por debajo del promedio del sector. Este método de fijar los precios de acuerdo con la competencia también se aplica en industrias maduras, donde la poca diferenciación de los productos y la existencia de pocos competidores fuertes dificultan que una empresa cambie sus precios sin desencadenar una reacción de la competencia. En tales circunstancias, una estructura de precios común para el sector refleja los conocimientos colectivos para encontrar el precio que dé un rendimiento justo y minimice las posibilidades de que estalle una guerra de precios que ponga en peligro las utilidades de todas las compañías del sector.

Las empresas que aplican métodos de competencia para la fijación de precios no omiten la consideración de los costos ni del rendimiento sobre la inversión, sino que tratan de controlar los costos para que el rendimiento de los precios concuerde con el rendimiento que obtienen sus rivales. Pero si esto no puede hacerse (por ejemplo, porque la empresa es menos eficiente), la tasa de rendimiento esperada se convierte en el factor que cambia.

En algunos casos, para fijar sus precios las empresas adoptan un método de **tasa continua** o **paridad competitiva**, según el cual tratan de igualar sus precios a los de uno o más de los principales competidores. Este método es frecuente en los sectores oligopólicos, con poca diferenciación de productos y pocos competidores grandes, como en la elaboración de acero, papel y fertilizantes. Ninguna empresa puede incrementar su precio sin tener alguna certeza de que las otras la seguirán, porque la mayoría de los clientes se pasaría a las empresas más baratas. Del mismo modo, una empresa no querría bajar sus precios más que la competencia, salvo que otras compañías también aminoraran sus precios y redujeran las utilidades de todas las partes.

Ilustración 12.5

VOLÚMENES DEL PUNTO DE EQUILIBRIO Y DEL RENDIMIENTO ESPERADO PARA VARIOS PRECIOS DE VENTA

Precio de venta	Costos fijos (miles)	Costo variable promedio por unidad	Rendimiento esperado (miles)	Volumen del punto de equilibrio (unidades)	Volumen del rendimiento esperado (unidades)
\$18	\$500	\$10	\$200	62 500	87 500
20	500	10	200	50 000	70 000
24	500	10	200	35 714	50 000
26	500	10	200	31 250	43 750
28	500	10	200	27 778	38 889
30	500	10	200	25 000	35 000

En consecuencia, los precios son muy estables en esos sectores hasta que un **líder de precio** decide que es necesario un aumento de los precios de la industria para cubrir los incrementos de los costos y mantener los rendimientos.

La capacidad de una empresa de ser líder de precio y que sus decisiones sean imitadas por otras compañías no determina únicamente su tamaño ni su participación en el mercado. El líder también es una de las empresas más eficientes de su sector; es decir, es de las últimas en sentir la necesidad de aumentar los precios. Muchas veces también se opina que los líderes tienen buenos conocimientos de marketing y antecedentes de haber podido establecer aumentos de precios. Con todo, nada garantiza que un líder de precio sostenga su posición. Es probable que las empresas "seguidoras" reduzcan sus precios más que el líder en épocas de exceso de capacidad y que aumenten los precios antes que el líder en tiempos de mucha inflación.

En los sectores donde con las marcas varía la calidad, el servicio o las existencias de un producto, de todos modos las empresas pueden basar sus precios en lo que cobra la competencia, pero tratan de fijarlos ya abajo, ya arriba de sus rivales. Estas **políticas de descuento** (*discount policy*) o **de prima de precio** (*premium price policy*) expresan diferencias en las estrategias de posicionamiento. La estrategia de precios bajos de Ryanair es un buen ejemplo de una política de precios de descuento. Sin embargo, repitamos que esta política se sostiene únicamente si la empresa puede mantener su ventaja de costos totales sobre su competencia.

En muchas empresas es común hacer una **cotización sellada**, en particular para concursos gubernamentales. En estas situaciones, los compradores piden una cotización formal sin posibilidad de cambiarla. En las adquisiciones públicas las ofertas están a la vista, de modo que los concursantes conocen lo que ofrecen sus rivales. No ocurre así en las cotizaciones privadas.

Un método usado para fijar el precio de una cotización es un modelo del **valor esperado**, que se basa en la fórmula siguiente:

$$E(X) = P(X)Z(X)$$

donde X = precio de la cotización, $Z(X)$ = la utilidad al precio de la cotización, $P(X)$ = la probabilidad de una adjudicación al precio de la cotización y $E(X)$ = la utilidad esperada de la cotización. El precio que cotiza la compañía es el que arroja las mayores utilidades esperadas. Pero este modelo tiene el problema de la subjetividad de los cálculos de probabilidad y de otros objetivos que hay que tomar en cuenta aparte de la utilidad, como la posibilidad de trabajos subsecuentes, la capacidad disponible y la necesidad de conservar intacta la mano de obra.¹⁰

Los sitios de subastas en internet hacen más importante la estimación de los costos. Quizá internet vuelva obsoletos los viejos esquemas de cotización sellada. En lugar de pedir una única oferta de cotización sellada a varios proveedores, es de creer que las dependencias gubernamentales adopten las subastas por internet, en las cuales los proveedores ajustan sus cotizaciones de acuerdo con los competidores.

Recuerde que en el capítulo 6 estudiamos el crecimiento acelerado de los sitios de subastas en la red, particularmente en los mercados de negocio a negocio.¹¹ Algunos sitios de negocio a negocio se dedican a las **subastas de vendedor**. Se especializan por sectores y abren mercados mundiales constantes de materiales homogéneos, refacciones, equipo usado, etc. Por ejemplo, en www.MetalSite.com una fundidora, digamos LTV, puede ofrecer un lote de acero laminado o en rollo cuando sus plantas tienen exceso de capacidad y las existencias crecen demasiado. Entonces, los compradores potenciales hacen una oferta por el acero durante dos o tres días y gana la oferta mayor. Del mismo modo, en www.acunet.com hay una popular subasta mayorista de coches usados.

Más recientemente han aparecido sitios de **subastas de compradores** de varios sectores en los que se invita a proveedores acreditados a competir por un contrato para el cual el comprador ha especificado todos los requisitos técnicos y ha detallado los criterios de compra, salvo el precio. Como el comprador debe poder especificar todos sus requisitos antes de que los proveedores hagan ofertas en firme, estas subastas funcionan mejor para adquisiciones en las que

el comprador tiene experiencia útil y en las que no es probable que cambien pronto las especificaciones; por ejemplo, cuando Ford compra asientos o parachoques para alguno de sus modelos.

En general los analistas piensan que, en los mercados apropiados, las dos versiones de subastas en internet aumentarán la competencia de precios. Pero que suceda así o no, sólo una cosa es clara: para que una empresa venda con provecho bienes o servicios en subasta, debe esforzarse por mantener sus costos más bajos que los competidores y debe saber con exactitud cuáles son esos costos.

Por ejemplo, cuando se venden excedentes de existencias en un sitio de subastas de vendedores, tal vez la empresa acepte una oferta por debajo de sus costos, siempre que cubra los costos variables y haga una aportación a los costos fijos. Esto es verdad sobre todo si de otro modo el producto o servicio se quedaría sin vender y no aportaría nada para cubrir los costos fijos, como pasa con los asientos vacíos de un vuelo o los cuartos vacíos de hoteles en fin de semana. Sin embargo, quien vende debe saber con alguna certidumbre cuáles son sus costos fijos y variables antes de decidir si una oferta le dará suficientes ingresos para cubrir los costos variables y, por consiguiente, vale la pena aceptarla.

La pregunta crucial que han de responder los gerentes que concursan por contratos en un sitio de subastas de compradores es cuánto pueden bajar el precio. Ganar muchos contratos cotizando precios demasiado bajos para cubrir los costos y obtener un rendimiento razonable sobre el capital invertido es una buena receta para fracasar a la larga.

Métodos orientados a los clientes

Fijación de precios para captar el valor percibido por el cliente Quizá el concepto básico al fijar un precio sea la noción de *valor percibido*. Trátese de un producto industrial o de un servicio que aporta beneficios económicos y funcionales o de un artículo de consumo cuyas gratificaciones son más bien psicológicas, los clientes potenciales tienen alguna idea de qué es un precio bueno y cuál uno malo. Se forman estas opiniones al comparar los precios que cobra una empresa y sus competidores por las ventajas o el valor que creen que se obtiene al comprar el producto o servicio. Así, el propósito básico del nivel de precios fijado por el gerente de marketing debe ser conseguir que la empresa capte el valor del producto según lo percibe el cliente en su imaginación.

Los costos de una empresa determinan la base de su rentabilidad a largo plazo, pero a los clientes no les interesa esto. Lo único que les importa es el valor que esperan recibir por el precio que pagan. Así, un peligro de fijar precios con métodos de costos (o incluso de competencia) es que llegan a dar precios que están por debajo del valor percibido, lo que equivale a que la empresa “pierda dinero en la mesa”. También estos métodos llegan a dar precios que rebasan la impresión que tienen muchos clientes del valor del producto, con lo que se pierden ventas y se vulnera la posición competitiva.¹²

Desde luego, el valor percibido sobre la oferta de un producto varía con cada cliente. Sin embargo, cuando se fija un nivel de precios en un programa estratégico de marketing, el gerente debe tratar de determinar el valor “promedio” que perciben los clientes de un segmento del mercado designado. Lo común es que esta medición requiera investigaciones. En la ilustración 12.6 se resumen varios métodos para calcular el valor que asignan los clientes, y que va desde los métodos de ingeniería inversa destinados a calcular los beneficios económicos generados por el rendimiento del producto hasta los métodos más usuales de encuestas para medir la opinión de los clientes.

Estimación del valor del cliente mediante la evaluación del valor en uso Una de las maneras más útiles de calcular el valor asignado por los clientes, particularmente cuando se trata de productos industriales y artículos de consumo no perecederos, consiste en evaluar el **valor en uso**. La evaluación del valor en uso comienza con la selección de un producto de referencia, por lo regular el producto que el cliente usa en ese momento o el producto de un competidor importante. A continuación, el gerente calcula los beneficios adicionales para el cliente (en

Ilustración 12.6

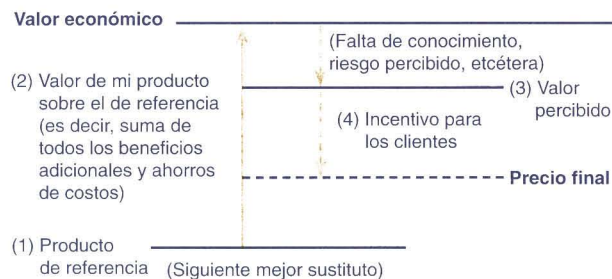
MÉTODOS PARA CALCULAR EL VALOR PERCIBIDO POR EL CLIENTE

1. Métodos de ingeniería industrial:
 - Evaluación interna de ingeniería: pruebas de laboratorio en la empresa.
 - Evaluaciones de campo del valor en uso: pruebas de campo con clientes o entrevistas para determinar los beneficios económicos de usar el producto.
 - Encuestas indirectas: Cálculos del cliente sobre los efectos de los cambios del producto en las operaciones de la empresa, utilizados para inferir el valor de los atributos del producto.
2. Cálculos generales del valor para los clientes.
 - Evaluaciones de valor en grupos de enfoque: preguntas en grupo reducido sobre la voluntad de pagar.
 - Encuestas directas: preguntas sobre la disposición a pagar en formato de encuesta.
3. Métodos de descomposición:
 - Análisis conjunto. Es un método para calcular las ponderaciones que hace el cliente de los atributos de un producto.
 - Puntos de referencia. Indicaciones de los clientes sobre la voluntad de pagar más por más (o menos) atributos equiparables con un ejemplo de la categoría del producto.
4. Método de composición:
 - Preguntas directas a los clientes acerca del valor de los atributos del producto.
5. Calificaciones de importancia.
 - Ordenamiento o calificación de los clientes sobre la importancia de los atributos del producto, así como comparaciones entre competidores.

Fuente: James C. Anderson, Dipak C. Jain y Pradeep K. Chintagunta, "Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study", en *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1, 1993, pp. 3-29. Publicado con autorización.

Ilustración 12.7

MÉTODO DEL "VALOR EN USO" PARA DETERMINAR LA PERCEPCIÓN DE VALOR DE LOS CLIENTES



términos monetarios) de comprar su producto y no el producto de referencia. Estos beneficios pueden ser el resultado de mejorar el rendimiento y de características nuevas o de mejorar la eficiencia y reducir los costos a lo largo del ciclo de vida del producto. En cualquier caso, el valor monetario adicional del producto del gerente, sumado al precio del producto de referencia [(1) + (2) en la ilustración 12.7] da el **valor económico** que tiene el producto del gerente para el cliente: lo máximo que el cliente estaría dispuesto a pagar, suponiendo que se ha informado completamente sobre el producto y lo que ofrece la competencia.

Por ejemplo, supongamos que New Holland introduce un nuevo tractor agrícola para competir con cierto modelo de John Deere, que cuesta 25 000 dólares. Ahora bien, en las pruebas de uso se indica que el tractor de New Holland consumirá, en promedio, 2 000 dólares menos

de combustible en su vida productiva de 15 años y que tiene un sistema de enganchado más fácil de usar que ahorrará al agricultor 100 horas de su tiempo, por valor (si calculamos que el tiempo del agricultor vale 20 dólares la hora) da otros 2 000 dólares. Por último, el New Holland tiene una mejor cabina con aire acondicionado y un sistema de sonido estereofónico Bose, que en otra encuesta con agricultores se afirmó que valía otros 1 000 dólares para los compradores potenciales. Así, si sumamos los ahorros de costos y los beneficios que aporta el modelo de New Holland con respecto al precio del producto de referencia, tenemos $\$25\ 000 + \$2\ 000 + \$2\ 000 + \$1\ 000 = 30\ 000$ dólares, que es el valor económico total en uso del tractor de New Holland para el agricultor promedio.

Por consiguiente, 30 000 dólares es la suma máxima que estaría dispuesto a pagar un agricultor por el nuevo tractor, *suponiendo* que tiene toda la información pertinente. Desde luego, la meta de los vendedores y el material de promoción de New Holland es dar esa información “completa”, pero es poco probable que ocurra ese estado en que se tenga toda la información. Entonces, el gerente debe anticipar algún descuento de parte del cliente, por su desconocimiento sobre los beneficios del producto, las ofertas de la competencia, el riesgo percibido de comprar algo nuevo, etc. Así, como se indica en la ilustración 12.7, el valor *que percibe* un cliente real del tractor New Holland (3) va a ser probablemente menor que el valor económico real del tractor en uso.

La diferencia entre el valor que percibe el cliente y los costos marginales del fabricante delimitan la variación de los precios posibles. Por ejemplo, supongamos que un granjero percibe que el tractor de New Holland vale 3 000 dólares más que el tractor de John Deere, o sea 28 000 dólares, y que el costo marginal de producir otro tractor de New Holland (incluyendo el margen de la distribuidora) es de 20 000 dólares. Los gerentes de New Holland tienen que fijar el precio en algún punto entre las dos cifras.

NOTA CLAVE

La diferencia entre el valor que percibe el cliente y los costos marginales del fabricante delimitan la variación de los precios posibles.

Desde el punto de vista de New Holland, parecería deseable fijar el precio lo más cerca posible del valor que percibe el cliente, el cual debe estar dispuesto a pagar ese precio, puesto que, como agricultor, recibiría unos beneficios correspondientes al costo. Al captar todo el valor adicional que creó, New Holland engrosaría su margen de utilidades y el rendimiento sobre la inversión. Sin embargo, hay sólidas razones estratégicas para fijar un precio que comparta por lo menos parte del valor económico con el consumidor (como se aprecia en el inciso (4) de la ilustración 12.7). Si el precio de New Holland es exactamente igual al valor adicional del tractor según lo percibe el cliente, le dará lo mismo cualquiera de los dos tractores: con cualquiera quedará igual cuando termine de pagarlo. Por ende, transferirle parte del valor adicional en la forma de un precio más bajo es un estímulo para comprar el New Holland en lugar de la marca competidora. Estos estímulos dan a los vendedores un argumento poderoso para convencer a los posibles compradores. También son muy importantes para alcanzar objetivos estratégicos de fijación de precios, como cuando la empresa persigue una estrategia de penetración para maximizar el crecimiento de las ventas.

Otros temas sobre la percepción de la fijación de precios Muchas veces, diversos factores psicológicos influyen en la percepción de los clientes sobre la relación entre el precio de un producto y su valor. Así, muchas empresas recurren a prácticas como fijación de precios habituales, líneas de precios, marcaje psicológico y precios de promoción. Todas son populares en las categorías de perecederos.

En algunas categorías de productos, los clientes esperan un único **precio habitual** por el producto. Por ejemplo, los dulces se vendieron durante muchos años a un precio habitual de 10 centavos de dólar. Cuando un incremento en los costos presionó los márgenes de los fabricantes, decidieron reducir el tamaño de los dulces antes que traicionar lo que esperaban los clientes con un aumento del precio.

Las **líneas de precios** es otra práctica común de fijación de precios que toma como base a los consumidores. Consiste en vender todos los productos de una categoría a uno de varios “precios señalados”, o niveles de precio. Cada línea de precios representa un nivel de calidad. Por ejemplo, en una tienda se podrían tasar las camisas para caballero, según la marca, en 29.95, 34.95



PERSPECTIVA ÉTICA 12.1

Cuándo es barata una “barata”

Como muchos compradores de la mayor parte de las categorías de productos y servicios son sensibles al precio y quieren recibir el mayor valor por su dinero, los precios de promoción son comunes y eficaces, sobre todo en las tiendas de consumo. Pero algunas empresas llevan a cabo prácticas con las que pretenden engañar a los clientes. Por ejemplo, se produce un engaño cuando una tienda marca un artículo a un precio inusitadamente alto durante un período breve y luego le aplica un descuento

para el resto del período de venta y lo promueve como si fuera una oferta. Como se vendieron muy pocas unidades del artículo al precio “normal” elevado artificialmente, el precio “de oferta” es en realidad el precio normal.

El método de carnada y cambio es otra práctica que además de inmoral, es ilegal. Consiste en que una tienda anuncia una o más marcas populares a precios muy baratos, para atraer clientes. Cuando llegan los compradores, se les dice que los artículos se agotaron o bien se les convence de alguna otra manera para que no compren los artículos anunciados. A cambio, el vendedor trata de venderles sustitutos más caros o con mayor margen.

y 39.95 dólares. Gracias a esto, los clientes pueden hacer comparaciones de calidad, siempre que sea posible vincular las distinciones a calidades diferentes, incluyendo número y tipo de características. También se simplifican las decisiones sobre precios que debe tomar la tienda y esto guía al comprador de la tienda sobre qué marcas surtir.

En la **fijación de precios psicológica**, la empresa se aprovecha del hecho de que muchos consumidores toman el precio como indicador de calidad. Por ejemplo, Heublein consiguió volver a posicionar su marca de vodka Popov con un aumento sustancial del precio. El aumento de 8% en el precio redujo 1% la participación en el mercado, pero produjo un incremento de 30% en las utilidades.¹³ Algunos perfumes se tasan muy alto para acentuar su valor como regalos.

Otra práctica común de fijación de precios psicológica es el *descuento mínimo*. Por ejemplo, un producto o servicio se tasa en \$29.95 en lugar de \$30, en \$19 en lugar de \$20 o en \$39 950 en lugar de \$40 000. Estos precios ligeramente más bajos comunican la impresión psicológica de costar menos. Todavía otro método dirigido a los clientes es la **fijación de precios de promoción** para transmitir un mensaje sobre el producto junto, y a veces en lugar de, publicidad u otras actividades de difusión. Los precios de promoción más comunes son el descuento familiar: durante cierto tiempo, se ofrece un producto a precio reducido. Desafortunadamente, algunas empresas se exceden en sus tácticas de precios de promoción, lo que llega a dar lugar a las preocupaciones éticas que se exponen en la “Perspectiva ética 12.1”.

Decisión de una estructura de precios: cómo adaptar los precios a las variaciones del mercado

Es complicado determinar el nivel de precios de un producto, y con todo, la mayor parte de las empresas no se detienen con la selección de una sola lista de precios, de modo que el último paso en la fijación de precios es la preparación de una **estructura de precios** que los adapte a las variaciones del costo y la demanda en territorios, países, tipos de clientes y artículos de las líneas de productos.

Adaptaciones geográficas

En un mercado nacional, las empresas con una o pocas plantas manufactureras deben ajustar sus precios a las variaciones de los costos de transporte para vender a los clientes de diversas partes del país. Un método se llama **precio de origen FOB**: el fabricante coloca sus productos “libres a bordo” (*free on board*, FOB) en una compañía de transportes para su traslado. En este

momento, la titularidad y la responsabilidad pasan al cliente, quien paga el flete desde la fábrica hasta el destino. Los defensores del método afirman que es la manera más justa de distribuir los gastos de envío: cada cliente cubre sus propios costos. Pero el inconveniente es que quizá el fabricante tenga una desventaja de costos cuando vende a clientes de mercados alejados.

La alternativa opuesta es fijar un **precio con flete incluido**. Aquí, el vendedor asume todo o parte del cobro del flete. Los nuevos competidores que tratan de penetrar en mercados nuevos y los competidores pequeños en industrias maduras que tratan de aumentar su participación, a veces recurren a este método. La lógica es que si cierran más negocios, sus costos unitarios promedio bajarán lo suficiente para compensar los costos elevados por el flete.

Casi todas las empresas aplican un método intermedio para enfrentar las variaciones en los costos de transporte. Un método es la **fijación de precio uniforme por entrega**, en la que se cobra un flete único (igual al promedio de los fletes de todos los clientes) a todos, cualquiera que sea su ubicación. Con esto se reducen los costos generales de los clientes distantes, pero aumentan los costos de los clientes próximos a la planta manufacturera. El método es común porque es fácil de aplicar y permite a la empresa anunciar en todo el país un solo precio. La **fijación de precios por zona** es otro método intermedio entre el precio FOB y el precio uniforme por entrega. En este caso, la compañía divide el país en dos o más zonas de precios. A todos los clientes de la misma zona les cobra el mismo precio por entrega, de modo tal que fija el precio mayor para las zonas distantes de la planta manufacturera.

Adaptaciones mundiales



Las adaptaciones mundiales se complican cuando las zonas geográficas se extienden a varios países. Además de reflejar los costos de transporte, los precios en diferentes países también deben adaptarse a los tipos de cambio, variaciones de la competencia, demanda del mercado u objetivos estratégicos (incremento del volumen o generación de utilidades) y diversas políticas fiscales y normas legales de los gobiernos.

En algunos casos, las empresas tratan de reducir al mínimo estas adaptaciones mediante una política de fijación de precios mundial muy homogénea, semejante a la política de precio de origen FOB de los mercados nacionales. Así, cobran lo mismo en todo el mundo y piden a cada cliente que absorba todos los fletes y las tarifas de importación. Esta política tiene la virtud patente de la sencillez, pero no responde a las variedades locales de la demanda o a las condiciones de la competencia.

Otras empresas cobran un precio de traslado a sus sucursales o subsidiarias nacionales, pero dan mucha libertad a los gerentes locales de cada país para que cobren a sus clientes el precio que consideren más apropiado. Aunque responde a las variaciones en las condiciones locales, esta política puede llevar a disputas sobre el traslado de bienes entre países cuando las diferencias de precio superan los costos de flete y los aranceles que separan a los mercados. También hay problemas de control y dudas sobre si los objetivos estratégicos de los gerentes locales son siempre congruentes con los objetivos empresariales superiores de la corporación.

Por todas las razones anteriores, la mayoría de las empresas se adhieren a un método intermedio de fijación mundial de precios.¹⁴ La dirección de la corporación establece una gama aceptable de precios. Enseguida, conceden a los gerentes de cada país la flexibilidad para que escojan el precio que convenga más a la demanda y la competencia local, aunque sus decisiones suelen quedar sometidas a revisión de las estrategias y a la aceptación por parte de la dirección. Así, una empresa podría dejar que sus gerentes locales fijaran un precio elevado en países donde su producto tiene una posición competitiva fuerte y la gente percibe un valor elevado, pero exigiría que se fijara un precio menor de penetración en los mercados menos establecidos.

Comercio de compensación Otro problema en la fijación de precios que surge cuando se vende a clientes de economías en desarrollo, los cuales quizá no tengan una moneda fuerte para pagar sus compras y que pueden ofrecer como pago artículos en lugar de dinero. Aunque a

Ilustración 12.8

COMERCIO DE COMPENSACIÓN MUNDIAL

El comercio de compensación, que se da en transacciones internacionales en las que el cliente potencial no tiene una moneda fuerte para pagar una compra, adopta diversas modalidades.

- *Trueque.* El trueque es el intercambio directo de bienes, sin dinero de por medio ni intermediarios. Por ejemplo, una empresa alemana podría aceptar construir una fundidora en México a cambio de cierta cantidad de petróleo mexicano.
- *Tratos compensatorios.* En este caso, el vendedor acepta asumir un porcentaje del pago en efectivo y el resto en bienes, como cuando Boeing vende aviones a Brasil a 70% en efectivo y una cifra acordada de toneladas de café.
- *Promesa de compra.* Con este acuerdo, un vendedor ofrece una planta, equipo o destreza técnica a un cliente y acepta como pago parcial productos elaborados con el equipo o la capacitación que ofrece. Por ejemplo, una compañía estadounidense de productos químicos construyó una planta para una compañía hindú a cambio de algo de efectivo y cierto volumen de sustancias químicas elaboradas en la planta.
- *Compensaciones.* Se compensa al vendedor en efectivo, pero también acepta gastar una parte sustancial de éste con el cliente o con su gobierno a lo largo de cierto periodo. Por ejemplo, Pepsi vende su jarabe de cola a Rusia en rublos y acepta comprar vodka ruso en ciertos volúmenes, para venderlo en Estados Unidos.

Fuente: Adaptado de Stephen S. Cohen y John Zysman, "Countertrade, Offsets, Barter, and Buybacks", en *California Management Review*, invierno de 1986, pp. 41-56. Copyright © 1986, por The Regents of the University of California. Reimpreso de *California Management Review*, vol. 28, núm. 2, con autorización de The Regents.

muchas compañías no les gustan estos tratos, a menudo lo mejor para sus intereses económicos es facilitarlos mediante actividades de *comercio de compensación*. Por ejemplo, dada la grave devaluación del peso argentino y la caída de las ventas de autos nuevos en 2002, Toyota emprendió en ese país tratos compensatorios con camionetas de carga, las cuales se intercambiaban por un determinado enganche y 44 toneladas de soya en grano.¹⁵ El comercio de compensación adopta varias modalidades, de las cuales se exponen algunas en la ilustración 12.8.

Descuentos y subsidios

Las empresas que dependen de mayoristas y minoristas independientes que distribuyen sus productos, deben adaptar sus listas de precios para estimular y recompensar a estas compañías a fin de que realicen las actividades de marketing necesarias.¹⁶ En el capítulo siguiente detallaremos los programas para conseguir el apoyo del revendedor, pero en las secciones que vienen a continuación vamos a describir brevemente los descuentos de precios y subsidios, que son las herramientas básicas para establecer tales programas.

Descuentos comerciales Para inducir a los mayoristas y minoristas a comerciar un producto y apoyarlo con sus actividades habituales de marketing, los fabricantes les ofrecen **descuentos comerciales** (o **funcionales**) sobre el precio de lista al menudeo. Estos descuentos varían según la posición del intermediario en el canal de distribución y las actividades concretas que se quiere que realice. Por ejemplo, el fabricante que distribuye bocinas para equipos de audio a través de un canal de mayoristas y minoristas independientes, quizá sugiera un precio al consumidor de 100 dólares por cada bocina y un esquema de descuento comercial de 50/15. La cifra 50 representa el porcentaje del descuento del precio de lista que ofrece a las tiendas que aceptan el producto. El 15 es el descuento ofrecido al mayorista. Así, una tienda pagaría 50 dólares por cada bocina ($100 - [0.5 \times 100]$). El mayorista pagaría al fabricante 42.50 ($50 - [0.15 \times 50]$).

Descuentos por volumen Para estimular a los integrantes del canal, e incluso a los clientes finales, a comprar más producto, un fabricante podría ofrecer una rebaja por pedir cantidades grandes. Los **descuentos por volumen** aumentan con el tamaño del pedido. Por ejemplo,

digamos que una empresa no ofrece descuentos por pedidos de hasta 50 unidades, un descuento de 2% del precio de lista en pedidos de 51 a 100 unidades, 4% en pedidos de 101 a 500 unidades y 5% en pedidos de más de 500 unidades. Para evitar una demanda por discriminación en precio de pequeños compradores, el monto de estos descuentos se justificarían por los ahorros de costos que obtienen los fabricantes con pedidos grandes. Estos ahorros incluyen reducciones en los costos de ventas por unidad, despacho de pedidos, transporte y movimiento de existencias. Además de ahorrar costos, los descuentos por volumen sirven para acercar más las existencias al consumidor final, lo que fomenta las compras impulsivas y reduce la probabilidad de que haya un desabasto entre los mayoristas o minoristas del sistema de distribución.

Descuentos en efectivo Un **descuento en efectivo** es una reducción de precio para alentar a los clientes a pagar sus facturas oportunamente. Un ejemplo común de este descuento se enuncia como “2/10, neto 30”, lo que significa que hay que liquidar el pago completo en el plazo de 30 días, pero el comprador puede deducir 2% del precio si hace el pago en el plazo de 10 días. Estos descuentos reducen el capital que tiene invertido el vendedor en cuentas por cobrar, bajan los costos de cobranza y aminoran las cuentas malas.

Subsidios Los subsidios se parecen a los descuentos en que son estímulos para que los integrantes del canal de distribución o los consumidores finales hagan determinadas cosas en favor del producto. Un ejemplo común en las categorías de artículos de consumo no perecedero (sobre todo los automóviles) es la **entrega a cuenta**, que es de hecho una reducción de precio que se concede a los clientes por entregar un artículo viejo al comprar uno nuevo. Con estos subsidios, los clientes recuperan valor de sus productos usados y, por ende, se alientan las compras de reemplazo. Los **subsidios promocionales**, como los programas de publicidad conjunta, gratifican a los distribuidores o las tiendas por anunciar un producto en sus locales. Otros subsidios promocionales incitan a las tiendas a conceder más espacio en estantes, actividades del personal de ventas o material promocional en el punto de venta del producto. En general, el pago de estos subsidios depende de que la tienda cumpla ciertos objetivos de volumen de ventas y puede alcanzar sumas importantes. Por ejemplo, Safeway, Inc., una cadena grande de supermercados, informó que los pagos de promoción de sus proveedores importaron 2 100 millones de dólares en 2002.¹⁷

Promociones a precio de descuento Este método es una de las formas más simples de promoción de ventas puesto que consiste en reducir temporalmente el precio del producto. Una promoción popular semejante es entregar más producto pero mantener el precio constante, como la oferta de Pepsi de 15 latas de refresco por el precio normal del paquete de 12. Las promociones de descuento pueden ser la mejor manera de fomentar las ventas temporalmente; sin embargo, tienen varias desventajas. Con frecuencia, lo que hacen es realizar en el presente ventas futuras, pues los clientes leales se abastecen. Otro problema es que los competidores pueden imitar fácilmente la táctica. También deja en los consumidores la idea de que el producto ha de comprarse únicamente a menos del precio de lista, cuando se hace una oferta.

Cupones, rebajas y reembolsos En la década de 1990 se redujo la proporción de la inversión dedicada a la promoción mediante **cupones de descuento**. Como la tasa de canje de los cupones bajó a aproximadamente 2% y aumentaron los costos de tramitación, muchos fabricantes de bienes de consumo quisieron reducir sus presupuestos para cupones y optaron a cambio por una política de “precio por valor” o “precio bajo siempre”. Estas acciones también fueron motivadas por otros inconvenientes de apoyarse demasiado en los cupones, incluyendo las posibilidades de fraude (de falsificación a canje indebido de las tiendas) y el hecho de que es difícil adquirir una ventaja competitiva con una táctica tan esquivada.

Sin embargo, la emisión de cupones es todavía la principal forma de promoción de descuento en Estados Unidos. Cada año se distribuyen alrededor de 300 000 millones de cupones, y en una encuesta reciente se vio que 100% de los fabricantes que comercializan bienes de consumo en supermercados todavía les dedican a los cupones al menos parte de su presupuesto de promoción.¹⁸

¿A qué se debe la popularidad continua de los cupones? Los cupones son una manera eficaz de ofrecer descuentos a segmentos de clientes específicos, en particular si la tecnología de la información permite que las empresas recaben datos más detallados sobre los clientes. Por ejemplo, si se combina una base de datos de compras históricas con un programa de correo directo, un experto en marketing puede ofrecer los cupones a los hogares más sensibles al precio y a la vez conservar los precios normales, más altos, para los compradores menos interesados en el precio.¹⁹ Los cupones también son útiles para cumplir objetivos de marketing estratégicos, como motivar a los compradores primerizos para que prueben el producto o alentar la compra de paquetes de tamaño más grande.

Con los **reembolsos** se rebaja el precio del producto mediante la oferta de una devolución de dinero. En estas ofertas se requiere que el consumidor, para recibir el reembolso, envíe por correo al fabricante alguna prueba de compra. En los últimos años se ha recurrido mucho a los reembolsos entre productores de bienes duraderos, como automóviles, aparatos electrodomésticos caros y cámaras fotográficas, porque así se acelera el movimiento del exceso de inventario.

Con los **premios** se pretende atraer a los compradores al ofrecer un producto o servicio gratuito o muy abaratado, como estímulo para la compra de otro producto. Los premios se incluyen en el paquete, se envían por correo o se anexan a otro producto (un refresco gratis en la compra de una pizza). Incluso, a veces los premios se liquidan solos, como cuando el consumidor envía un paquete y una pequeña cantidad de dinero a cambio de un regalo.

Fijación diferencial de precios

La **fijación diferencial de precios** (también llamada *fijación de precios discriminatoria*) se da cuando una empresa vende un producto o servicio a dos o más precios que no están determinados por diferencias proporcionales de costos. Esto se hace por lo regular para responder a diferencias de sensibilidad a los precios o variaciones del gusto en diversos segmentos de clientes. Los precios pueden variar incluso de cliente a cliente en los mercados de organizaciones o en las categorías de productos de consumo duradero, donde el precio final se determina mediante negociaciones. Por ejemplo, los distribuidores de automóviles son conocidos por esta costumbre de fijar los precios, aunque algunos fabricantes, como Saturn, han adoptado una lista común de precios, sin regateos.

Algunas adaptaciones de precios diferenciales dirigidas a ciertos segmentos de clientes son:

- *Precios de temporada.* Los precios se ajustan por temporadas, en días de la semana o en horas del día para aprovechar las fluctuaciones de la demanda que se pueden pronosticar. Por ejemplo, los cines cobran más en las funciones vespertinas que en las matinales y los hoteles cobran menos por el hospedaje entre semana.
- *Precios según el lugar.* El mismo producto o servicio puede tener un precio distinto en diversas sucursales, para aprovechar la demanda local o la intensidad de la competencia. Incluso en el mismo teatro las butacas de ciertas zonas son más caras, porque muchos aficionados prefieren pagar más para estar más cerca del escenario.
- *Precios por segmento de compradores.* Quizá el método de fijación diferencial de precios más común consiste en cobrar montos distintos a segmentos de clientes con distinta voluntad o capacidad de compra. Por ejemplo, muchas organizaciones artísticas ofrecen precios de entrada más baratos para ancianos, porque sus ingresos fijos quizá no les permitirían asistir.

Condiciones de los precios diferenciales No siempre es posible o aconsejable fijar precios diferentes del mismo producto. Para que esta política de precios diferenciales funcione, primero debe haber segmentos identificables de clientes con diversas sensibilidades a los precios. En segundo lugar, los segmentos deben estar separados o la empresa debe instituir controles para que el segmento que paga el precio menor, no pueda revender el producto al precio más alto. También es obvio que el costo para el fabricante de segmentar y vigilar el mercado no debe exceder los ingresos adicionales generados por los precios discriminatorios. Además,

la empresa debe estar segura de que ni el resentimiento de los clientes a los que les pide que paguen más ni las condiciones de la competencia en el mercado la dejarán vulnerable a ataques de rivales en los segmentos de precio más elevado.



Internet facilita la diferenciación de precios Como dijimos, muchos analistas explican que en internet las categorías de productos competirán más con el precio. Internet también ha vuelto más fácil identificar y cobrar precios diferentes a segmentos de clientes con diversas sensibilidades de precios. Por ejemplo, hay programas de software con los que un vendedor en línea examina el número de accesos y movimientos de los visitantes de su portal electrónico. Si un individuo examina varias opciones sin hacer una compra, se identifica como comprador meticuloso, sensible al precio, y por tanto se le ofrecen precios más bajos.²⁰

También internet permite a las empresas, en particular a las de servicios, perfeccionar el esquema diferencial porque pueden cambiar de precio rápidamente en cualquier momento del día o la semana (es decir, fijan precios de temporada) o como respuesta a la capacidad ociosa, como cuando las aerolíneas anuncian en sus portales electrónicos tarifas especiales de último minuto.

NOTA CLAVE

Internet también ha vuelto más fácil identificar y cobrar precios diferentes a segmentos de clientes con diversas sensibilidades de precios.

Consideraciones legales²¹ En la actualidad, la discriminación de precios no plantea problemas legales como en el pasado. Sin embargo, es importante observar que en Estados Unidos la Ley Robinson-Patman prohíbe la discriminación de precios entre compradores de bienes “de igual grado y calidad” cuando el efecto pueda ser “lesionar, destruir o impedir la competencia”. Como los consumidores compran bienes y servicios para su propio uso y no para competir entre ellos, en general las leyes no previenen la fijación desigual de precios al menudeo, porque no implica daños a la competencia. Para ofrecer legalmente precios distintos por el mismo producto a minoristas, distribuidores y compradores industriales, el fabricante debe estar seguro de que los compradores no están en competencia directa o que la diferencia de precios que ofrece se justifica por diferencias en el costo de hacer negocios con esos clientes. Por ejemplo, esta defensa de los costos es la explicación de ofrecer los descuentos por volumen que explicamos en una sección anterior. Como los costos de transporte y tramitación de los pedidos son más bajos con los envíos grandes, las empresas pueden, legalmente, trasladar esos ahorros al comprador en la forma de un descuento o precio más bajo.

Además de la discriminación de precios, la Ley Sherman prohíbe la fijación de precios horizontal y vertical. En la primera, los competidores acuerdan sostener un precio. La segunda comprende un acuerdo entre fabricantes y comercializadores para vender los productos a cierto precio. La promulgación de la Ley Miller Tyding (1937) autorizó la fijación vertical de precios, pero en 1976 el Congreso estadounidense aprobó la Ley de Precios de Bienes de Consumo, con lo que esta práctica volvió a quedar proscrita. La Ley Sherman prohíbe también los precios depredadores, porque se basan en vender por debajo del costo para sacar a los competidores del mercado.

Además de los problemas legales, los ajustes diferenciales de precios también suscitan dificultades morales. Uno atañe a la “equidad” inherente de cobrar más a unos clientes sólo porque no se fijan en el precio. Esta preocupación es peculiar de la industria farmacéutica, como se ve en el caso del recuadro “Perspectiva ética 12.2”.

Adaptaciones de precios por líneas de productos

Las decisiones sobre los precios se complican más cuando una empresa produce una línea de varios modelos o estilos que los clientes potenciales piensan que guardan alguna relación entre sí. En estos casos, las empresas tienen que adaptar los precios de los modelos para que respondan a las impresiones que tienen los clientes sobre lo que valen. En teoría, los productores deben determinar simultáneamente los precios de toda la línea de productos tomando en cuenta no sólo la elasticidad de la demanda de cada modelo, sino también las elasticidades cruzadas entre ellos. Una **elasticidad cruzada** es el cambio porcentual en las ventas de un producto generado por un cambio de 1% en el precio de otro producto que se considera un sustituto muy aproximado.



PERSPECTIVA ÉTICA 12.2

Preocupaciones éticas de los precios diferenciales

La cuestión sobre si es equitativo o justo cobrar precios diferentes a los clientes es básicamente un asunto legal; en cambio, evaluar la equidad del precio cobrado a un cliente también se extiende a las consideraciones morales. Por ejemplo, el que un cliente confiera gran valor a un producto o servicio y, por tal razón, esté dispuesto a pagar mucho, no significa por fuerza que cobrar el precio mayor siempre sea ético ni que por lo demás convenga a los intereses de la empresa en el largo plazo. Tomemos el caso de AZT, un fármaco para tratar los síntomas de sida. Cuando Wellcome PLC presentó la medicina,

el tratamiento para un año costaba 10 000 dólares. La compañía aseveró que necesitaba cobrar el precio alto para compensar las inversiones cuantiosas que hizo para formular tal medicamento para un mercado más bien pequeño. Además, los posibles clientes otorgaban mucho valor a cualquier medicamento que prometiera paliar los síntomas del sida. Sin embargo, la reacción pública al AZT fue tan negativa que al final la compañía redujo sustancialmente el precio, pero cuando ya se habían causado daños a su imagen y reputación.

Para una exposición de otras cuestiones éticas, véase Gwendolyn K. Ortmeier, "Ethical Issues in Pricing", en N. Craig Smith y John A. Quelch (comps.), *Ethics in Marketing*, Burr Ridge, Richard D. Irwin, 1993, p. 389.

Ahora bien, dadas las dificultades para calcular las elasticidades cruzadas, las empresas casi nunca aplican el método. Lo mejor que pueden hacer los gerentes es tasar cada artículo por separado y luego ajustar los precios para que expresen la probabilidad de que los clientes compren más o menos y consideren que los precios de los productos afines son justos y razonables. Como algunos productos requieren la utilización de otros productos (navajas y rasuradoras o impresoras y cartuchos de tinta), el vendedor puede tasar en menos un producto para estimular la venta del otro.

Muchas compañías ofrecen características opcionales con su producto básico. Las compañías de autos ofrecen atributos como motores más grandes, llantas especiales, quemacocos, sistemas de sonido de calidad superior e interiores de cuero, todo por un costo adicional. Los autos de lujo tienen estas características como equipo estándar y muchos distribuidores las emplean como herramienta para negociar con los consumidores. Estas prácticas hacen difícil fijar el precio de las opciones de manera realista. Se da una situación un tanto similar cuando una empresa vende un servicio básico a cambio de una suma fija y luego cobra otra cantidad de acuerdo con el uso (como las compañías telefónicas y el cobro de llamadas de larga distancia).

A veces los vendedores **consolidan** varios artículos en su línea de productos y venden el conjunto más barato que los artículos tasados por separado (los paquetes infantiles de McDonald's, los abonos a las temporadas de conciertos, las opciones de paquetes de las compañías automovilísticas). Como algunos clientes no quieren todo el conjunto, hay que tomar provisiones para la compra de los artículos por separado.

PARA ANÁLISIS

- Las decisiones sobre los precios plantean un conflicto entre (1) la necesidad de conseguir clientes dándoles una parte del valor intrínseco de un producto o servicio, y (2) la necesidad de mantener márgenes de utilidad suficientes para pagar a los empleados, financiar el crecimiento y complacer a las partes interesadas de la compañía.
- El precio de un bien o servicio debe ser tal que cubra los costos unitarios (por lo menos a la larga), pero no puede exceder el valor que perciben los clientes. Por consiguiente, el intervalo entre el costo unitario y el valor percibido representa la gama de precios viables.
- La decisión sobre qué precio elegir entre los precios viables debe basarse en un análisis esmerado de los precios y costos de la competencia, los objetivos estratégicos del producto y la correspondencia con otros componentes del plan de marketing.

- Quizá el componente clave al fijar un precio sea la noción de valor percibido. Un propósito esencial del precio fijado por el gerente de marketing debe ser que la empresa capte una participación conveniente del valor del producto, según lo considera el cliente al que se dirige.
- El último paso para decidir qué precio cobrar por un producto o servicio consiste en crear una estructura que adapte

los precios a las variaciones de costos y demanda en territorios, países, segmentos de clientes y artículos de la línea de productos.

Las preguntas de diagnóstico personal para que el lector pruebe su capacidad de aplicar los conceptos del capítulo a la toma de decisiones de marketing, se encuentran en el sitio electrónico de la obra, en www.mhhe.com/mullins05.

REFERENCIAS

1. Este caso ilustrativo se basa en material tomado de Andrea Felster, "The Ryan air Advantage: Airport Charges and Maintenance", y Daniel Dombey, Kevin Done y Andrea Felster, "As Regulators Launch an Inquiry into Suspected Illegal Subsidies, Is Cheap Air Travel in Europe Too Good to Last?", en *Financial Times*, 12 de diciembre de 2002, p. 19.
2. Robert J. Dolan, "How Do You Know When the Price Is Right?", en *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1995, p. 174.
3. Dolan, *op. cit.*
4. Y.K. Shetty, "Product Quality and Competitive Strategy", en *Business Horizons*, mayo-junio de 1987, pp. 46-52, y David A. Garvin, *Managing Quality*, Nueva York, Free Press, 1988, pp. 70-74.
5. Gerard J. Tellis, "Beyond the Many Faces of Price: An Integration of Pricing Strategies", en *Journal of Marketing*, octubre de 1986, p. 146.
6. Como es obvio, para maximizar de verdad las utilidades actuales el precio del producto debe fijarse exactamente en el punto en que el ingreso marginal ganado por el último artículo vendido sea igual al costo marginal de producir y vender ese artículo. Pero en la práctica la mayoría de las empresas no poseen suficientes conocimientos sobre las funciones de su demanda y sus costos para determinar con tanta exactitud el precio que maximiza las utilidades.
7. Akshay R. Rao, Mark E. Bergen y Scott Davis, "How to Fight a Price War", en *Harvard Business Review*, marzo-abril de 2000, pp. 107-116, y Thomas T. Nagel, "Managing Price Competition", en *Marketing Management*, 2 (primavera de 1993), pp. 36-45.
8. Robin Cooper y Robert S. Kaplan, "Measure Cost Right: Make the Right Decisions", en *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1988, pp. 96-103.
9. "Supermarket 1998 Sales Manual", en *Progressive Grocer*, julio de 1998.
10. H. Michael Hayes, Per V. Jenster y Nels Eric Aaby, *Business Marketing*, Burr Ridge, Richard D. Irwin, 1996, p. 306.
11. Spencer E. Ante, "Why B2B Is a Scary Place to Be", en *Business Week*, 11 de septiembre de 2000, pp. 34-37. Véase también Steven Kaplan y Mohanbir Sawhney, "E-Hubs: The New B2B Marketplaces", en *Harvard Business Review*, mayo-junio de 2000, pp. 97-103.
12. Lehmann y Winer, *Product Management*, cap. 9, y Stephanie N. Metha, "How to Thrive When Prices Fall", en *Fortune*, 12 de mayo de 2003, pp. 131-134.
13. Jeffrey H. Birnbaum, "Pricing of Products Is Still an Art, Often Having Little Link to Costs", en *The Wall Street Journal*, 25 de noviembre de 1981, p. 25.
14. Warren J. Keegan, *Global Marketing Management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1989, cap. 13.
15. Leslie Moore, "For Wary Argentines, the Crops Are Cash", en *New York Times*, 1 de diciembre de 2002, BU6.
16. Michael V. Marn y Robert L. Rosiello, "Managing Price, Gaining Profit", en *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1992, pp. 84-94.
17. David Henry, "Accounting Games in the Grocer's Aisle", en *Business Week*, 14 de abril de 2004, p. 64.
18. Cox Direct, *19th Annual Survey of Promotional Practices*, Largo, Cox Direct, 1997.
19. "Targeting Couponing Slows Redemption Slide", en *Marketing News*, 12 de febrero de 1996, p. 11.
20. Scott Woolley, "I Got It Cheaper Than You", en *Forbes*, 2 de noviembre de 1998, pp. 82-84.
21. Para una exposición más detallada de los aspectos legales de la fijación de precios, véase Thomas T. Nagle y Reed K. Holden, *The Strategy and Tactics of Pricing*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1995, cap. 14.