

# Capítulo 8

## Precio

¿Qué es el precio? A primera vista la pregunta parece tonta: todos sabemos muy bien lo que es el precio. Sin embargo muchas veces se confunde el concepto. Primero que nada, el precio no es en general el costo y tampoco el valor del producto. Para complicar las cosas, no siempre es el número que aparece impreso en o cerca del producto. En última instancia, el precio es el monto que paga el comprador y que por lo tanto recibe el vendedor. Sin embargo para llegar a este monto, muchas veces es necesario contar con una política de precios que puede ser bastante dinámica y compleja, cómo veremos a continuación.

La decisión de la política de precios para un producto es una de las decisiones más importantes que se deben tomar, ya que influye en forma muy importante en la decisión del comprador. Cabe hacer notar que el precio a veces se llama de distinta forma: arriendo, matrícula, tarifa, tasa de interés, honorario, peaje, sueldo, etc.

### 8.1. Fijación de Precios

Una de las formas más antiguas de fijación de precios, y que todavía se usa, es por negociación (re-gateo). La idea de un precio único es relativamente reciente (fines del siglo XIX) y está asociado a un comercio más masivo, donde se hace inviable negociar todos los precios. ¿Se imaginan lo que pasaría en un supermercado si esto fuese posible?

Es importante tener en cuenta que el precio es uno de los factores más importantes, aún cuando no es el único, en la decisión de compra del consumidor. Es también, generalmente, el más fácil y rápido de modificar.

Existen varios errores típicos que se cometen en

la fijación de precios:

- precio demasiado orientado a costo más algo
- no se revisa el precio con la suficiente frecuencia para aprovechar las fluctuaciones del mercado
- se determina el precio en forma independiente de los otros elementos del marketing mix
- no se varía lo suficiente el precio, para los distintos segmentos de mercado.

Kotler<sup>1</sup> sugiere el siguiente procedimiento de seis etapas para fijar el precio:

1. Selección del objetivo del precio
2. Determinación de la Demanda
3. Estimación de Costos
4. Análisis de los Precios y Ofertas de la Competencia
5. Selección de un Método de Fijación de Precios
6. Selección del Precio Final

A continuación se describe cada una de estas etapas.

<sup>1</sup>Philip Kotler, "Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control" , 9th Edition, Prentice Hall, 1997.

### 8.1.1. Selección del **Objetivo del Precio**

Existen distintos objetivos que se pueden considerar para fijar un precio. Un objetivo es el de sobrevivir. Al comienzo especialmente, pero también en tiempos difíciles, muchas empresas fijan precios que le permitan sobrevivir, esperando que vengan tiempos mejores.

El objetivo más citado, sin embargo, es el de maximización de utilidades. El problema con este objetivo es que generalmente se refiere a utilidades de corto plazo cuando debiera ser de utilidades de largo plazo. **A veces la maximización de utilidades en el corto plazo puede ser incompatible con la maximización de utilidades en el largo plazo.**

Por esto se usan a veces **otros objetivos**, como aumentar la participación de mercado y liderazgo en calidad. Estos objetivos pueden ser más consistentes con el de maximizar las utilidades en el largo plazo y son más operacionales.

### 8.1.2. Determinación de la Demanda

En general si se quiere fijar una política de precios, es importante saber como afecta a la demanda los cambios en el precio. Es decir, necesitamos estimar la función de demanda del producto, como la que se muestra en la Figura 8.1.

El principal problema para esto, es que pasa por el tipo de competencia que se da en el mercado. Si el mercado es monopolístico, es fácil, aún cuando en este caso el precio probablemente este regulado. Si es competencia perfecta, también es relativamente fácil ya que el mercado dicta el precio. El **problema** es que hacer en el caso de los **oligopolios**, que es el caso más común. Un método que ha sido usado para determinar la función de demanda es el experimental. Sin embargo, resulta caro, difícil y a veces imposible de implementar, ya que es necesario mantener bajo control las otras variables que pueden afectar la demanda, como el gasto publicitario, la situación económica, la competencia, etc.

Un concepto usado por los economistas es el de la elasticidad precio de la demanda, que al menos nos da información local con respecto al comportamiento de la función de la demanda. La definición de la elasticidad precio de la demanda es el cambio porcentual en la cantidad demandada, dividido por

un cambio porcentual en el precio. Es decir:

$$\epsilon_p = \frac{\frac{(Q_2 - Q_1)}{\frac{1}{2}(Q_1 + Q_2)}}{\frac{(P_2 - P_1)}{\frac{1}{2}(P_1 + P_2)}}$$

donde  $Q_1$ ,  $Q_2$ ,  $P_1$  y  $P_2$ , corresponden a las cantidades de la Figura 8.1.

**La elasticidad precio de la demanda es determinada principalmente por la cantidad de competidores y productos sustitutos, la sensibilidad de los consumidores al precio y la rapidez con que los consumidores buscan otras alternativas.**

### 8.1.3. Estimación de Costos

Otro elemento importante a tener en cuenta en la fijación de precios son los costos. En general se habla de costos fijos y costos variables. Existen a veces, costos que son semi-fijos, es decir que son fijos en un rango de producción, o costos variables que no son constantes, es decir que dependen de la cantidad producida. Un ejemplo de esto es cuando hay economías de escala. La idea es tener una función de costos que, dada una cantidad a producir, indique el costo total de producción. Cuando existe más de un producto se debe decidir como se asignan los costos centrales, como el sueldo del gerente general, por ejemplo.

En algunos procesos productivos se producen curvas de aprendizaje que implican que el costo unitario de producción cae cada vez que se producen, en forma acumulada, un cierto número de unidades. Esto sucede con mayor frecuencia en los productos de alta tecnología.

### 8.1.4. Análisis de los Precios y Ofertas de la Competencia

Es importante comparar los precios de los productos de la empresa con los de la competencia, tomando en consideración las diferencias entre ambos. **En especial es importante considerar el valor percibido por el consumidor con respecto a los productos de la competencia y el producto de la empresa.**

Mientras más competitivo es el mercado, mayor es la necesidad de hacer este análisis. En ciertos casos, como el de algunos comerciantes (por ejemplo,

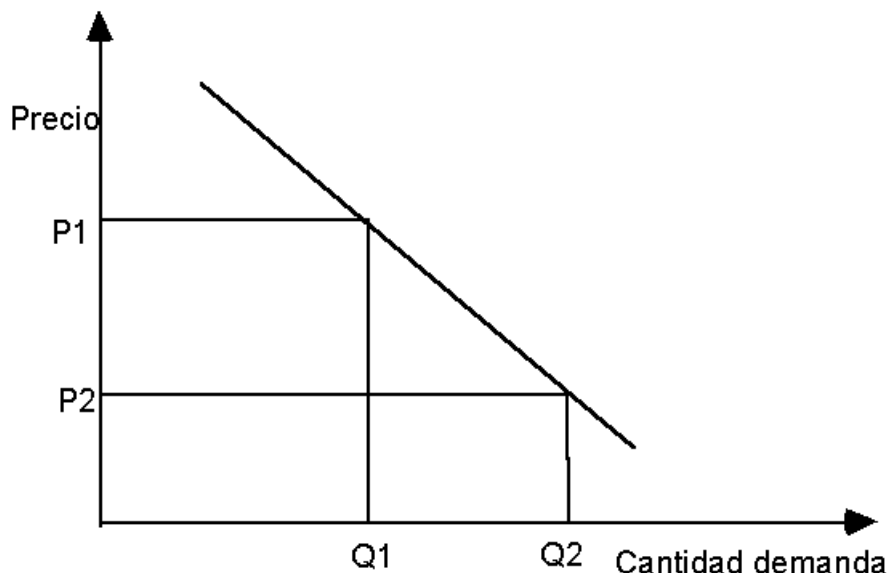


Figura 8.1: Función de Demanda

los supermercados), esta tarea tiene que realizarse diariamente.

#### 8.1.5. Selección de un Método de Fijación de Precios

Existen distintos métodos para fijar los precios. Uno de los más usados es el costo más un cierto margen que depende del producto. Este método es percibido como “justo” y es usado muchas veces en la contratación de servicios profesionales. Sin embargo, tiene el inconveniente que no toma en cuenta la demanda ni la competencia.

Otro método es el de análisis de punto de equilibrio, que se ilustra en la Figura 8.2, donde se determina el precio mínimo que se puede cobrar sin tener pérdidas. Este precio puede ser usado como una cota inferior, y puede usarse efectivamente cuando es necesario bajar el precio al mínimo. Una alternativa es usar un punto de equilibrio modificado donde en vez de obtener un precio que resulte en cero utilidades, se determine un precio que resulte en una rentabilidad predeterminada. Este método puede ser muy conveniente para analizar el precio que se podría fijar en aquellos casos en que los costos fijos tienden a ser relativamente altos. Por ejemplo, un software orientado al mercado masivo puede ser muy caro de desarrollar pero tener un costo variable muy bajo.

Luego si se fija un precio muy bajo, se requerirá vender muchas unidades para lograr recuperar el costo de desarrollo, en cambio si se fija un precio más alto, se requerirá un número menor. Por otro lado, al subir el precio lo más probable es que las ventas bajen.

Otro método es el de valor percibido que significa cobrar en función de lo que el cliente percibe que vale el producto. Obviamente el precio tiene que ser inferior al valor percibido, pero puede ser muy superior al costo, ya que no guardan ninguna relación. Este método es más utilizado en casos en que no existe un mercado muy activo para el producto, ya que de otro modo la competencia tendería a bajar el precio. Puede ser el caso, por ejemplo, de una consultoría donde en vez de cobrar las horas hombre del estudio, se cobra una proporción del beneficio que produce el estudio.

Como se mencionó antes, en los casos que existe un mercado de competencia perfecta, no es posible fijar el precio, sino que debe usarse el precio existente determinado por el mercado.

Finalmente, en algunos casos se usa el mecanismo de propuesta o licitación, donde el precio se determina en forma competitiva, entre los proveedores y donde generalmente se elige la alternativa de mínimo costo para el comprador.

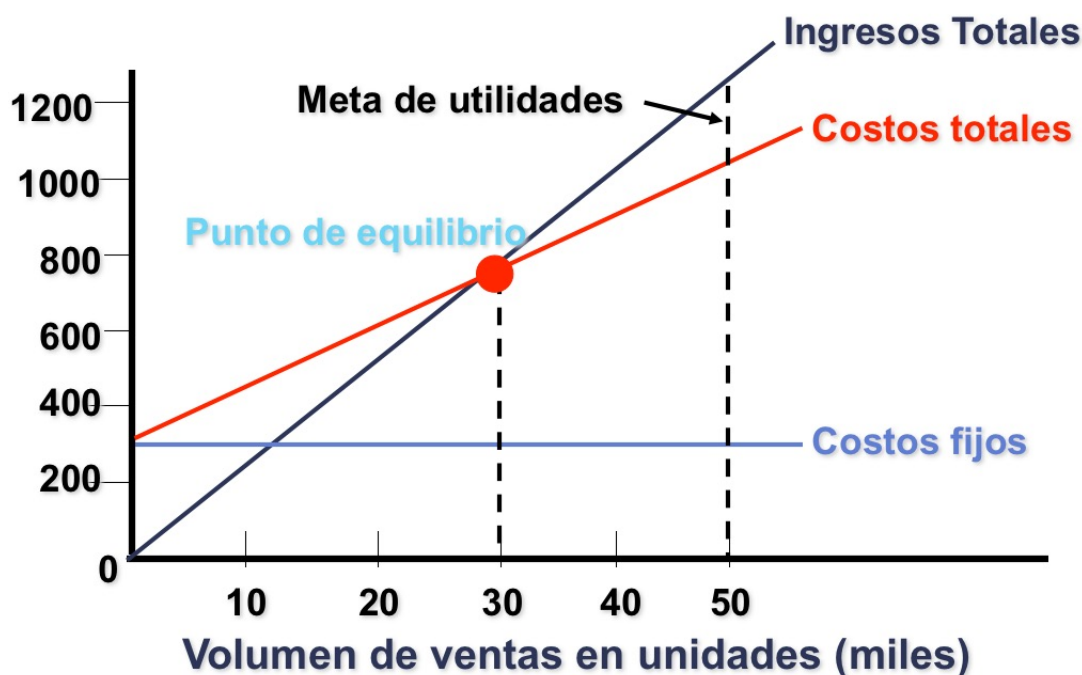


Figura 8.2: Análisis del Punto de Equilibrio

### 8.1.6. Selección del Precio Final

Los métodos anteriores resultan en un precio sugerido que sirve como base para seleccionar el precio final. Para esto se toma en cuenta otros factores, tales como:

- Impacto psicológico.
- Políticas de precio de la empresa.
- Impacto del precio en otras entidades.

#### Impacto psicológico

El precio a veces entrega una señal de calidad: mientras más caro, mejor calidad. También para algunos productos es importante la cifra. Por ejemplo, se prefiere \$2.999 a \$3.010, aún cuando la diferencia sea pequeña. En la Figura 8.3 se muestra un aviso de un iPad Pro, donde claramente se privilegian las terminaciones en 9. En Chile ya no existen las monedas de un peso por lo que 90 es lo más cercano a un precio terminado en 9. Incluso, en precios bastante más altos, como el que se muestra en la Figura 8.4, también se observa esta tendencia. Nótese que

en ambos ejemplos se enfatiza el precio. Es decir, a pesar que son precios elevados en valores absolutos, el aviso enfatiza que son precios relativamente bajos.

En general se ha podido observar que hay un efecto psicológico cuando se percibe que los precios están más bajos. De hecho, en los ejemplos anteriores, más que pensar que el consumidor se engaña por el precio, es decir, que piensa que \$49.990.000 son 40 millones en lugar de 50 millones, se puede interpretar que la terminación 990.000, en este caso, se percibe como una señal que el precio está rebajado. En muchos tipos de productos, como los que se venden en las grandes tiendas y los supermercados, es muy difícil que las personas sepan fehacientemente si el producto ha sido rebajado o no. Por eso la gente en general cree en los carteles que anuncian rebajas. En un interesante experimento realizado en un supermercado de Chicago se midió el efecto de colocar un mayor porcentaje de carteles de ofertas en la categoría de producto de jugos de frutas congelados. Los resultados, que se muestran en la Figura 8.5, indican que efectivamente hay un notorio efecto de aumento en las ventas de la categoría de produc-



iPad Pro 9.7"  
**\$ 399.990**  
 AHORRO: \$200.000    32GB  
 Precio normal: \$599.990  
 CTC: \$450.320 - SKU 5007938 / 803 / 433 / 413 - Stock 300 unidades  
**CUOTA ÚNICA CMR**  
**\$24.840**  
**POR 18 MESES**  
**CAE 15,48%**

**Apple iPad Pro**  
\*EL SMART KEYBOARD SE VENDE POR SEPARADO.

Figura 8.3: Ejemplo de Precio con Impacto Sicológico: un iPad Pro



**Como en la industria de la música:  
Para obtener Platinum, primero  
hay que ganarse el corazón de todos.**

**Los nuevos modelos Cayenne Platinum Edition\* a \$49.990.000**

Listo para el gran escenario: llantas deportivas de 20 pulgadas, sistema de sonido envolvente  
BOSE® y PCM 4.0 con Apple Car Play, entre muchas opciones de serie. Deportividad refinada

Figura 8.4: Ejemplo de Precio con Impacto Sicológico: un Porsche Cayenne



tos cuando se aumenta el porcentaje de productos de esa categoría que tiene un cartel anunciando un descuento. Sin embargo, pasado un cierto nivel, que es el 20 % en este caso, deja de hacer efecto e incluso pasa a ser contraproducente si se sobrepasa el 30 %. **Aparentemente, si el número de carteles es excesivo, pierden credibilidad.**

### Política de precios de la empresa

Se debe tener cuidado que los precios del producto sean consistente con los de la empresa. Por ejemplo, si una empresa tiene una política de precios altos para ser consistentes con una imagen de muy buena calidad, no es conveniente fijar precios bajos para un producto determinado ya que podría dañar la imagen que se pretende crear. **Una alternativa es crear una nueva marca,** con una imagen distinta, para el producto que se quiere vender más barato. Alternativamente se puede recurrir a marcas genéricas.

### Impacto del precio en otras entidades

Es importante tener en cuenta el impacto del precio en los distribuidores mayoristas y minoristas, en los clientes y en la competencia. Por ejemplo, los distribuidores generalmente ganan un porcentaje del valor del producto que venden. Si el precio baja significativamente, este monto también baja. **Esto puede afectar a los vendedores** que también generalmente ganan en función de los montos vendidos, lo que los puede llevar a desincentivar a los potenciales compradores de productos más baratos y a tratar de convencerlos de optar por los productos más caros.

También ciertos productos tienen valores muy bajos y con gran tradición. Por ejemplo, muchos dulces que se venden en kioscos tienen precios de \$100 o \$200. Variar estos precios le genera una dificultad, tanto al vendedor como al comprador, ya que se requiere **manejar más sencillo.** Algunos fabricantes solucionan este problema achicando el producto en lugar de aumentar el precio.

## 8.2. Modificación de Precios

Las empresas no fijan un precio, **sino una política o estructura de precios que se modifica según diversos factores,** como los que se detallan a continuación.

### 8.2.1. Fijación de Precios Geográfica

Existen en general tres políticas respecto al **factor geográfico:** **usar un precio FOB,** en que a cada cliente se le cobra el flete entre el punto de distribución y el punto donde se entrega; **usar un precio único** donde a todos los clientes se les cobra lo mismo, independiente de su ubicación; y **un precio por zona** donde a los clientes de una determinada zona geográfica se les cobra un mismo precio, pero distinto al de otras zonas geográficas.

### 8.2.2. Política de Descuentos

Es muy común que las empresas tengan **políticas de descuentos** por pago al contado, o en menos de  $n$  días; por volumen, es decir por grandes cantidades; y por estacionalidad, es decir, bajar el precio cuando la estacionalidad baja. Esta política en algunos casos se hace explícita, para incentivar compras en mayores volúmenes y/o pagos más al contado, y en otras se maneja en forma más reservada ya que depende del comportamiento del mercado.

### 8.2.3. Precios para Promociones

Los precios también son usados para realizar promociones donde se baja el precio en forma temporal, o se entrega una mayor cantidad del producto al mismo precio, también en forma temporal. Es importante que quede claro que la promoción es por un **período limitado,** sino queda la impresión que se está subiendo al precio cuando termina la promoción.

Este tema se discutirá en mayor profundidad cuando se trate el tema de la promociones de venta.

### 8.2.4. Precios Discriminatorios

**El ideal para las empresas es poder cobrar precios distintos a distintas personas ya que el producto representa un distinto valor para cada una de ellas.**

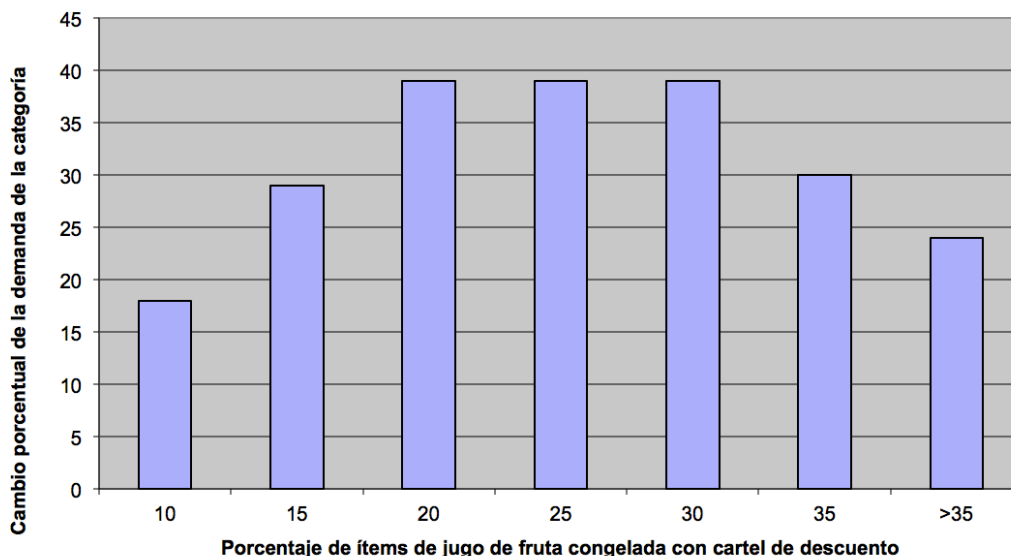


Figura 8.5: Efecto de los Carteles de Ofertas en las Ventas de una Categoría de Productos que se vende en el Supermercado

Es decir, algunas personas están dispuestas a pagar más que otras. El problema para poder hacer esto, que en general se conoce como *descrime de mercado*, es que si existe un precio en el mercado, todos pagan el mismo precio.

Hay casos, sin embargo, en que se discrimina de acuerdo a distintos factores:

- Por Cliente.
- Por Producto.
- Por Ubicación. En los teatros y estadios se cobra distinto por la ubicación.
- Por Tiempo. En el cine se cobra distinto, muchas veces, la matiné, con respecto a la vermouth o noche.

La discriminación por clientes es practicada, por ejemplo, por algunos médicos que cobran menos o incluso nada a clientes con menos recursos. También es común que existan en muchos servicios precios preferenciales para los escolares y, en algunos casos, para la gente de la tercera edad.

La discriminación por producto consiste en lograr que una pequeña diferencia en el producto resulte en un precio mucho más alto, como en el caso del

pasaje de primera clase en los vuelos comerciales. Incluso en algunos casos el producto puede ser el mismo, o muy similar, y solo cambiar la marca. Un ejemplo de este tipo de discriminación es Propecia de laboratorios Merck. Como se comenta en el artículo que se muestra en la Figura 8.6, Propecia fue introducida al mercado como la primera píldora para tratar la calvicie. Esto obviamente alegró enormemente a un buen número de hombres con problemas de calvicie, incipientes o avanzadas. Sin embargo, el tratamiento es bastante caro. Se debe tomar una píldora diaria, por un período indeterminado. En EE.UU. la dosis mensual cuesta unos US\$ 65. Sin embargo, algunos clientes descubrieron que el ingrediente activo de Propecia es el mismo de Proscar, que es un remedio para la próstata. La única diferencia es la dosis que viene en cada píldora. Si se divide una píldora de Proscar en cuatro o cinco dosis diarias, se obtiene aproximadamente el mismo efecto que el Propecia, a un costo de US\$ 15 al mes. Lo interesante de este caso es que muestra con bastante claridad que Merck está realizando discriminación de precio por producto, ya que está vendiendo bastante más caro el producto para tratar la calvicie que el para tratar enfermedades de la próstata, siendo que el ingrediente activo es el mismo.



## De la Próstata a la Calvicie: un Remedio Barato

**C**UANDO MERCK & Co. lanzó Propecia el año pasado, "la primera píldora" para tratar la calvicie, miles de hombres se regocijaron al saber que por fin existía un remedio fidedigno para su problema. Pero el alto costo del tratamiento —de US\$50 al mes— ha dejado con los pelos de punta a los que aún le quedaba algo en la corona.

las píldoras de Proscar y usarlas para combatir la calvicie. Propecia se vende en EE.UU. en pastillas de cinco miligramos y la dosis mensual cuesta unos US\$65. Pero con la ayuda de una navaja o un cortador plástico de píldoras, los pacientes parten las píldoras de Proscar en cuatro o cinco dosis diarias, a un precio de ganga de US\$15 mensuales.

En algunos casos, los pacientes han ido más allá, solicitando a sus planes de salud el reembolso del costo del medicamento. Esto es algo que no pueden hacer con Propecia, ya que la mayoría de las aseguradoras lo consideran un tratamiento cosmético, y por tanto, no lo cubren.

Steve Allen, un hombre de 36 años de Huntington Beach, California, es uno de los que siguen esta práctica. Según él, Merck "nos está robando al cobrar [precios tan altos] por Propecia, cuando [su composición] es igual a la de Proscar".

Merck dice que cobra un pre-

Figura 8.6: Caso de Propecia



Otro ejemplo de discriminación de precio por producto se da en el caso de los lentes de contacto desechables. En la Figura 8.7 se muestra un artículo donde se describe el caso de Bausch & Lomb en que exactamente los mismos lentes de contacto se envasan como dos productos distintos: Sequence 2 y Medalist. Los lentes Sequence 2 se vendían en un precio entre US\$7 y US\$ 9 el par, mientras que los lentes Medalist se vendían a un precio entre US\$ 15 a US\$ 25 el par. La única diferencia entre los dos lentes es que en un caso se le dice al cliente que los use en forma continua por una semana y luego los bote, mientras que en el otro caso los usa por un período de tres meses, pero debe sacárselos y limpiarlos todos los días. Cabe hacer notar que el costo de manufactura de los lentes ha bajado hasta US\$ 1.50 el par. Sin embargo en este caso, por mucho que se baje el precio, la demanda no puede subir mucho ya que no es un producto que le sirva a toda la gente. Por otro lado, la gente a la cuál le sirve, está en general dispuesta a pagar un precio más alto.

Para poder aplicar la discriminación de precios, es necesario que se den las siguientes condiciones:

- El mercado debe ser segmentable y los segmentos deben mostrar diferentes intensidades de demanda.
- Los miembros del segmento del precio más bajo deben estar imposibilitados para revender el producto al segmento del precio más alto.
- Los competidores no deben estar en condiciones de vender por debajo de la firma al segmento del precio más alto.
- El costo de segmentación y política del mercado no debe exceder el ingreso adicional derivado de la discriminación de precios.
- La práctica no debe alimentar el resentimiento del cliente y su mala fe.
- La forma específica de la discriminación de precios no debe ser ilegal.

Las empresas que más han desarrollado recientemente la discriminación por precios son las líneas aéreas. Además de tener precios muy distintos para

las distintas clases: primera, ejecutiva y turismo, a pesar que todas ellas satisfacen la misma necesidad básica, que es llevarnos de un lugar a otro en una determinada cantidad de tiempo, las líneas aéreas además cobran precios distintos para pasajes de la misma clase dependiendo de las condiciones de compra. Por ejemplo, si se puede cambiar la fecha, o si se restringe a ciertas fechas, etc. Muchas veces dos pasajeros que van sentados en el mismo vuelo y en la misma clase, por lo tanto recibiendo el mismo servicio, pueden haber pagado precios muy distintos por sus pasajes, hasta dos a tres veces más uno que el otro. También las líneas aéreas tratan de cobrarle más caro a aquellos que tienen mayor necesidad de viajar, o están dispuestos a pagar más. Por ejemplo, en general los viajeros de negocio pagan más caro que los viajeros por turismo.

### 8.2.5. Precios de Productos Nuevos

Como ya se vio en la introducción de nuevos productos (pág. 125), en el caso de productos innovativos se puede considerar una estrategia de descremado de mercado o de penetración de mercado y para un producto nuevo imitativo, es decir cuando ya existe un producto similar en el mercado, una estrategia de posicionamiento distinto al producto existente. Lo más común es tener que introducir el producto nuevo a un precio menor al del producto existente.

### 8.2.6. Precios Dentro de un Surtido de Productos

Es importante tomar en cuenta el conjunto de todos los productos relacionados al fijar los precios. Por ejemplo, los precios dentro de una línea de productos debiera ser tal que la demanda por los distintos productos sea la deseada y no se produzcan competencias dañinas entre estos productos. A este tipo de competencia entre los productos de una empresa se le llama canibalización.

También en muchos casos es necesario fijar los precios de los productos opcionales y extensiones del producto. Por ejemplo, algunos fabricantes de autos tenían la estrategia de poner un precio relativamente bajo para el auto base y cobrar caro por las opciones. Con esto podían publicitar un precio bajo aún cuando el precio real era más alto ya que

## THE ONLY DIFFERENCE IS WHEN YOU THROW THEM AWAY

It's the tail end of the soft contact lens manufacturing line at Bausch & Lomb's Rochester (N.Y.) factory. A white-clad worker carefully inserts each tiny lens into a plastic blister pack filled with saline solution. Then, some lenses are sealed with a blue film and loaded into boxes marked SeeSequence 2. Another set gets covered with purple film and is stuffed into boxes marked Medalist. Soon, patients around the U.S. will be paying \$7 to \$9 per pair for the SeeSequence contacts and \$15 to \$25 for a pair of Medalists.

What's the difference? None. Zilch. Zero. The two products contain precisely the same lens. Yet eye doctors tell patients to throw away SeeSequence lenses after a week or two, while Medalist wearers use their lenses for up to three months. It's a vivid illustration of the contact-lens industry's little-known secret: Most manufacturers market several brand names with widely varying prices, but there's often little or no technical variation.

**QUICK CHANGES.** This curious situation is a function largely of huge leaps in manufacturing efficiency, which have driven the average cost of making a lens to less than 50¢, from \$2 or more just five years ago. At the same time, an absence of significant technical ad-

vances and a stagnant number of lens wearers threatened disaster for lens makers. Their solution: Sell each wearer more product by getting them to replace lenses more frequently than the old standard of once a year.

In mid-June, Johnson & Johnson's Vistakon unit announced 1-Day Acu-

### MEDALIST: CHANGE EVERY THREE MONTHS

vue, trumpeted as the first lens that can be discarded every evening. Vistakon executives acknowledge there's virtually no difference between 1-

Day Acuvue and the original Acuvue one-week disposable, introduced in 1988; 1-Day Acuvue simply covers a narrower range of prescriptions. New manufacturing technology has allowed J&J to get the patient's price, including fees, down to \$1.50 a pair, vs. \$8 a pair for the older Acuvue.

Still, no company has stretched the repackaging strategy further than Bausch & Lomb. Long the industry leader, the company a few years ago found itself lagging behind the trend toward frequent replacement. Rather than reinventing the wheel, it decided to

**SEQUENCE: DISCARD AFTER A WEEK OR TWO**

jump into disposables using the same lens material and basic design as in its older lenses. Indeed, B&L recently revamped its seven-year-old Optima FW line to make it identical to SeeSequence 2 and Medalist. The difference: Optima FW, costing \$70 a pair, is recommended for replacement every year.

Harold O. Johnson, president of B&L's contact-lens division, makes no apologies for charging different prices for essentially the same lens. "It's simply a volume discount for the patient," he says. "If you buy 104 lenses in a year, you should pay less per lens than somebody buying 20 or 30." The way Johnson sees it, the important factor is not the per-lens cost but the patient's annual tab: slightly higher for lenses that are replaced more frequently.

What happens if patients try to beat the marketing shell game? Anyone could buy six pairs of SeeSequence lenses for \$50, enough to last several years if cleaned and disinfected regularly. One danger, of course, is that wearers might not see an eye-care professional, thus risking eye damage or infection. Another: Lens makers could lose millions in profits. It's not clear what concerns the industry more.

By Mark Maremont in Rochester, N.Y.



Figura 8.7: Ejemplo de Lentes de Contacto Desechables

las opciones eran tomadas por un alto porcentaje de los clientes.

Finalmente, en algunos productos que usan un cierto insumo, se puede ofrecer un precio más bajo para ganar con el producto insumo. Por ejemplo, las máquinas de afeitar con las hojas de afeitar y las máquinas fotográficas con las películas fotográficas.

### 8.3. Iniciación y Respuesta ante Cambios en los Precios

Además de fijar un precio, las empresas deben estar **continuamente ajustándolos para enfrentar condiciones diferentes en el mercado o por acciones de la competencia**. De hecho, el precio es una de las **variables de marketing más fáciles de modificar** y cuyos cambios tienen un impacto más grande en las ventas y las utilidades.

#### 8.3.1. Rebaja en los precios

La rebaja en los precios sólo se debiera llevar a cabo si se está dispuesto a empezar una guerra de precios, o se está muy seguro que la competencia no va a reaccionar.

La guerra de precios se caracteriza por reiteradas rebajas de precio en reacción a las rebajas de precio de los otros competidores, hasta el punto en que el precio llega muy cerca, o incluso por debajo, de los costos. Por esto las empresas **tratan de evitar las guerras de precio** y cuando se producen, constituyen noticia como se muestra en el titular de la Figura 8.8.

Sin embargo, existen varias razones que podrían llevar a una empresa a bajar sus precios. Por ejemplo si tiene un **exceso de capacidad de producción**. También puede ser que si la **firma necesita negocios adicionales** y no puede generarlos mediante el incremento del esfuerzo de ventas, la mejora del producto u otras medidas, puede abandonar la estrategia de “seguimiento del líder” en la fijación de precios y recurrir a la **fijación “agresiva”** de precios para impulsar sus ventas. Sin embargo, una reducción de precios podría desencadenar una guerra de precios, ya que los competidores tratarán de mantener su participación en el mercado. Otra posible razón para bajar los precios es cuando la empresa enfrenta

**una declinación de la participación de mercado**. Por ejemplo Apple redujo en forma importante el precio del Macintosh para hacer frente a los clones PC que le estaban quitando una importante fracción del mercado. Finalmente también hay empresas que intentan **obtener un dominio del mercado a través de menores costos de producción para lo que usan políticas de precio muy agresivas con el objeto de aumentar rápidamente su participación de mercado** para disminuir sus costos unitarios producto de las economías de escala debidas a su mayor volumen de producción.

#### 8.3.2. Aumento en los precios

En ocasiones, **debido a la inflación**, al aumento en el costo de la materia prima, o cuando la demanda supera la oferta, es necesario subir los precios. Otro factor que conduce al incremento de precios es la **sobre-demanda**. Cuando una empresa no puede atender a todos sus clientes, puede elevar sus precios, poner cuotas a sus clientes, o ambas cosas. **Sin embargo, ser el primero en aumentar los precios es difícil**. Muchas veces las empresas esperan hasta que el líder de la industria aumente sus precios para proceder al aumento de precios en sus productos.

Una vez decidida el alza, la empresa también tiene que **decidir si elevar el precio una sola vez o gradualmente en el tiempo**. Por lo general, los consumidores prefieren pequeños y constantes incrementos de precio antes que un aumento rápido.

El incremento en los precios debe ser acompañado de explicaciones que den razón del alza. La fuerza de venta de la empresa debe ayudar a los clientes a encontrar maneras de economizar.

Existen otras formas en que la empresa puede responder al alza en los costos o en la demanda sin elevar los precios, como por ejemplo:

- Reducir el producto.
- Sustituir materiales o ingredientes por otros menos caros.
- Quitar o reducir servicios al producto.
- Utilizar material de envase menos costoso o promover paquetes más grandes para mantener bajo el costo relativo del envase.



A JUICIO DE EXPERTOS:

# Guerra de Precios Desatada en Telefonía Móvil Es Inevitable

- **Analistas sostienen que las tarifas continuarán bajando, pues todavía falta que Chilesat se sume a la competencia.**

Las ofertas, promociones y nuevos planes tarifarios ofrecidos por las empresas de telefonía móvil han dado la razón a las previsiones de hace un mes de la subsecretaría de Telecomunicaciones, Juanita Gana, referidas a que una guerra de precios se desataría inevitablemente en este mercado.

A juicio de la propia autoridad, "no es ninguna novedad" lo que está ocurriendo. "Estas ofertas y promociones, y las acciones de carácter legal aparejadas, responden a algo esperable debido a la incorporación de nuevas tecnologías en el área de la telefonía móvil", afirmó Juanita Gana.

Aunque para otros analistas que reservaron su identidad, lo que vivimos no se ha convertido aún en una batalla frontal, para el consultor de telecomunicaciones —ex-gerente general de CTC y de Entel— Iván van de Wyngard esta,

la gente, por tanto entendemos que se produzca una competencia con esta intensidad". En todo caso, Juanita Gana previene que la fiscalización de las ofertas continuará de manera que el mercado no pase del límite.

Y es que las tarifas seguirán bajando. Iván van de Wyngard asegura que esto ocurrirá, sobre todo teniendo en cuenta que el cuarto competidor no ha sacado la cabeza. "Personalmente yo estoy esperando que aparezca Chilesat PCS para analizar si me cambio o sigo con mi plan celular".

El consultor va más allá de lo que señala Juanita Gana al analizar el mediano plazo. La tendencia, cree, es que las tarifas de la telefonía móvil se igualen a la telefonía fija.

## FIJACION TARIFARIA

corresponderá a quien la efectuó y no a quien la recibió.

Paso anterior a la puesta en servicio del sistema es el decreto tarifario de la telefonía móvil que se encuentra en el inicio de su proceso de fijación. El documento fijará los cargos de acceso que las empresas móviles deberán cobrar a las fijas por ingresar llamadas a sus redes y viceversa.

El proceso de fijación se inició a principios de marzo cuando se les envió a las empresas móviles y fijas las bases técnico-económicas. Actualmente, las compañías se encuentran estudiando las bases para realizar sus proposiciones de tarifas dentro de los próximos 75 días. Estas serán revisadas y cotejadas por la autoridad para elaborar el decreto tarifario.

De acuerdo a los plazos de la Subtel, el proceso debería estar finalizado a fines de año.

En cuanto a las acusaciones de prácticas monopólicas por parte de CTC efectuadas por Telefónica Manquehue, en lo que respecta a la entrega de la información de sus clientes para la conformación de guías telefónicas propias, la subsecretaria afirmó que de

Figura 8.8: Caso de Guerra de Precios en Telefonía Móvil

- Ofrecer menos tamaños y modelos.
- Crear nuevas marcas más económicas.

En resumen, elevar los precios es difícil ya que se enfrentará una resistencia por parte de los clientes, los distribuidores y la propia fuerza de venta de la empresa. Pero un incremento de precio que tiene éxito, puede aumentar considerablemente las utilidades.

### 8.3.3. Reacciones de los Compradores ante Cambios en los Precios

Los clientes no siempre dan una interpretación directa a los cambios de precio. Una reducción de precio puede interpretarse de las siguientes maneras: el artículo está a punto de ser sustituido por un modelo nuevo; el artículo tiene alguna falla y no se vende bien; la firma tiene problemas financieros y puede suceder que no permanezca en el negocio para suministrar reparaciones en el futuro; el precio bajará aún más y vale la pena esperar; o la calidad ha bajado.

Un incremento de precio que normalmente reduciría las ventas, puede tener en algunos casos el efecto inverso, ya que los clientes pueden interpretarlo como una mejora en calidad.

Las reacciones de los consumidores a los cambios de precio también varían con su percepción del costo del producto en relación con sus gastos totales. Los clientes son muy sensibles al precio de productos costosos y/o que se adquieren con frecuencia, en tanto que apenas notan el alza en artículos baratos que compran poco. Además el precio del producto preocupa menos a algunos compradores que los costos totales de obtención, operación y servicio del producto durante el tiempo que dure. Un vendedor puede elevar más el precio que la competencia si puede convencer al cliente que los costos totales de por vida son más bajos.

### 8.3.4. Reacciones de los Competidores ante Cambios en los Precios

La reacción de los competidores es muy variable según sea el caso, pero es crucial anticiparla. Para esto se recurre al conocimiento que puede haber respecto a los competidores, por ejemplo:

- ¿qué han hecho en ocasiones similares en el pasado?,
- ¿cuál es la situación en la que se encuentra la competencia?, e incluso
- ¿qué personalidad tiene el gerente de la competencia?

También se recurre a la inteligencia del marketing para intentar obtener información que permita anticipar las reacciones de los competidores.

### 8.3.5. Respuesta ante Cambios en los Precios

En mercados que se caracterizan por una gran homogeneidad del producto, la firma no tiene más alternativa que la de enfrentarse a la reducción de precios del competidor. La firma debe buscar las formas de aumentar su producto agregado, pero si no encuentra ninguna, tendrá que hacer frente a la reducción de precios.

En mercados de productos no homogéneos, una firma tiene más amplitud para reaccionar ante los cambios de precio de la competencia. Los compradores eligen al vendedor basándose en múltiples consideraciones: servicio, calidad, confiabilidad y otros factores. Estos factores desensibilizan a los compradores ante diferencias de precios menores.

Antes de reaccionar, la firma necesita tomar en cuenta lo siguiente:

- ¿A qué se debe el cambio en el precio? ¿Es para apoderarse del mercado, aprovechar su capacidad excedente, hacer frente a los cambios en los costos o llevar a la industria a un cambio de precios?
- ¿Es este cambio, permanente o temporal?
- ¿Cómo afectará las ventas y participación de mercado de mi producto si no respondo? ¿Van a responder otras empresas?
- ¿Qué harán los competidores si yo respondo, a su vez, con una reducción de precio?

Con frecuencia los líderes del mercado se enfrentan a reducciones de precios agresivas de firmas pequeñas que tratan de crear participación de mercado. Cuando el producto de la firma atacante es



comparable al de los líderes su precio bajo hará que se reduzca la participación del líder. En este punto el líder tiene varias opciones:

1. Mantener el precio.
2. Elevar la calidad relativa percibida.
3. Reducir el precio.
4. Aumentar el precio y la calidad.
5. Introducir una línea de batalla de bajo precio.



La mejor respuesta varía con la situación en particular. La empresa atacada debe considerar la etapa en que se encuentra el producto dentro de su ciclo de vida, su importancia dentro de la cartera de productos de la empresa, las intenciones y los recursos del competidor, la sensibilidad del mercado al precio y al valor, el comportamiento de los costos en relación con el volumen y las alternativas de oportunidades de la empresa.

El tema de cómo manejar el precio, y las eventuales guerras de precios que se pudieran producir, ha sido largamente discutido. En un artículo publicado en *Harvard Business Review*, Rao, Bergen y Davis<sup>2</sup> presentan una interesante discusión del tema. Los autores sugieren distintos tipos de tácticas para enfrentar una posible guerra de precios. Estas tácticas las dividen en respuestas que involucran el precio y otras que no involucran el precio. Entre las primeras sugieren usar fórmulas de precio más complejas (descuentos por compras en paquete o por volumen y promociones de precio), introducción de nuevos productos más baratos y reacciones simples (rebañar el precio). Entre las segundas menciona revelar las intenciones y capacidades estratégicas (ofrecer garantía de precio más bajo o revelar ventajas en costos), competir por calidad o establecer barreras de entrada a través de la formación de alianzas estratégicas con los proveedores o distribuidores. Los autores también resaltan la importancia de entender el porqué de una guerra de precios. Para esto recomiendan analizar los temas que se muestran en la Figura 8.9.

### 8.3.6. Precios Dinámicos

Las líneas aéreas han sido pioneras en varias técnicas que buscan maximizar las utilidades a través de la maximización de la ocupación de los aviones. Dado que los costos de volar un avión son prácticamente los mismos si el avión lleva unos pocos pasajeros más, o menos, el ingreso generado por cada pasajero adicional impacta fuertemente el resultado de las líneas aéreas. Una forma de llenar asientos que de otra manera estarían desocupados es a través de ofrecer precios más bajos. El problema es hacerlo sin canibalizar las ventas de los pasajes más caros. Algunas líneas aéreas tienen la política de ofrecer pasajes a última hora en los vuelos que no se ocuparon plenamente a un precio muy bajo. Para que un viajero puede usar estos pasajes, tiene que tener mucha flexibilidad para viajar y hacerlo cuando la línea aérea así lo disponga. Para la mayoría de los viajeros esto resulta inaceptable y están dispuestos a pagar más por poder decidir el momento de su viaje. Más recientemente Priceline.com instauró un servicio en el que las líneas aéreas pueden vender sus asientos desocupados a precios reducidos. En realidad, en este caso, los precios son propuestos por los mismos pasajeros.

Otra técnica para optimizar las utilidades de las líneas aéreas es a través de la sobreventa de pasajes, para compensar por los pasajeros que reservan pasaje en un vuelo, pero que luego no aparecen. Esta técnica se llama *yield management* y usa sofisticados modelos probabilísticos para estimar cuántos pasajes se pueden sobre-vender en cada vuelo. En caso que se presenten más pasajeros que la capacidad del avión, la línea aérea tiene que pagar un costo para incentivar a algunos pasajeros para que posterguen su vuelo.

<sup>2</sup>Rao, A., Bergen, M. y Davis, S. How to Fight a Price War, *Harvard Business Review*, March–April, 2000.

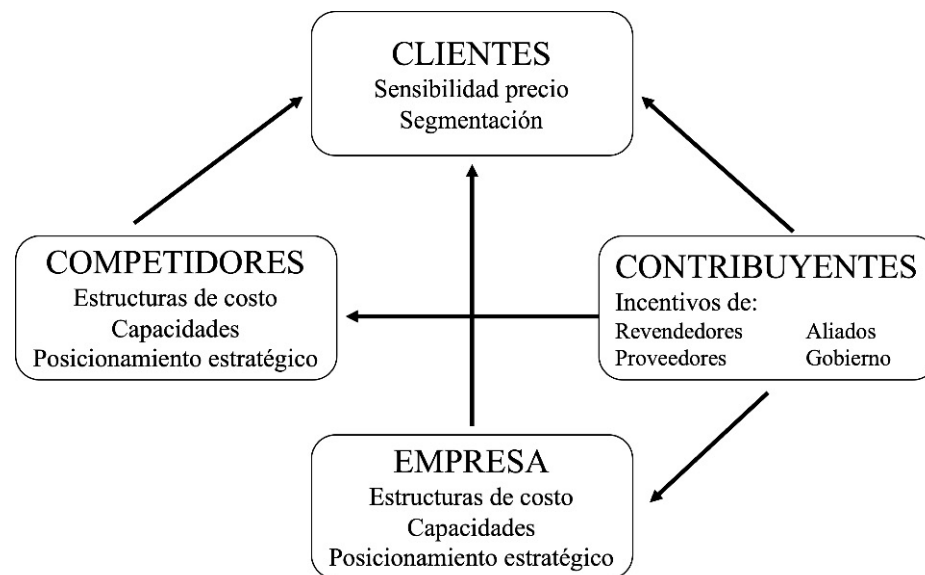


Figura 8.9: Temas para Analizar ante una Guerra de Precios