

**Arturo Nelson Fernández**

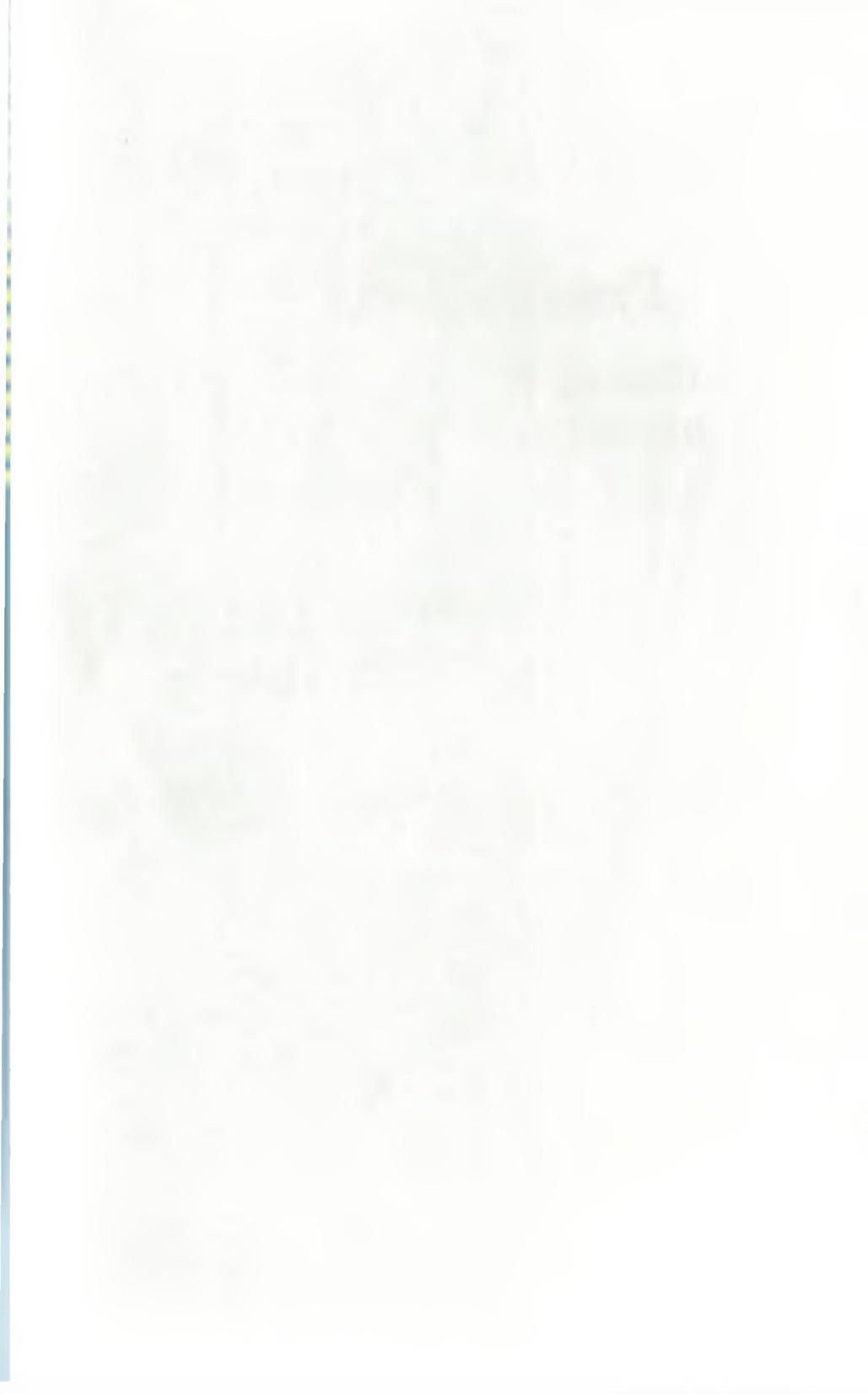
**Daniel Domingo Loiácono**

# **PRECIO Y VALOR**

**Claves estratégicas del éxito  
empresario**

**Con la colaboración de Néstor Daneri**





ARTURO N. FERNANDEZ  
DANIEL D. LOLACONO

# *Precio y Valor*

CLAVE\$ E\$TRATEGICA\$  
DEL EXITO EMPRE\$ARIO



Diseño de tapa: Verónica López  
Diseño de interiores: Fabiana E. Riancho / DIP Center

© 2001, by UGERMAN EDITOR  
Mario Bravo 1080 - P.B. "A"  
(1175) Buenos Aires  
Argentina  
Telefax 4961-7298  
Teléfono: 4961-7308  
E-mail: ugermaneditor@elsitio.net

Primera edición: Marzo 2001

**I.S.B.N. 987-9468-04X**

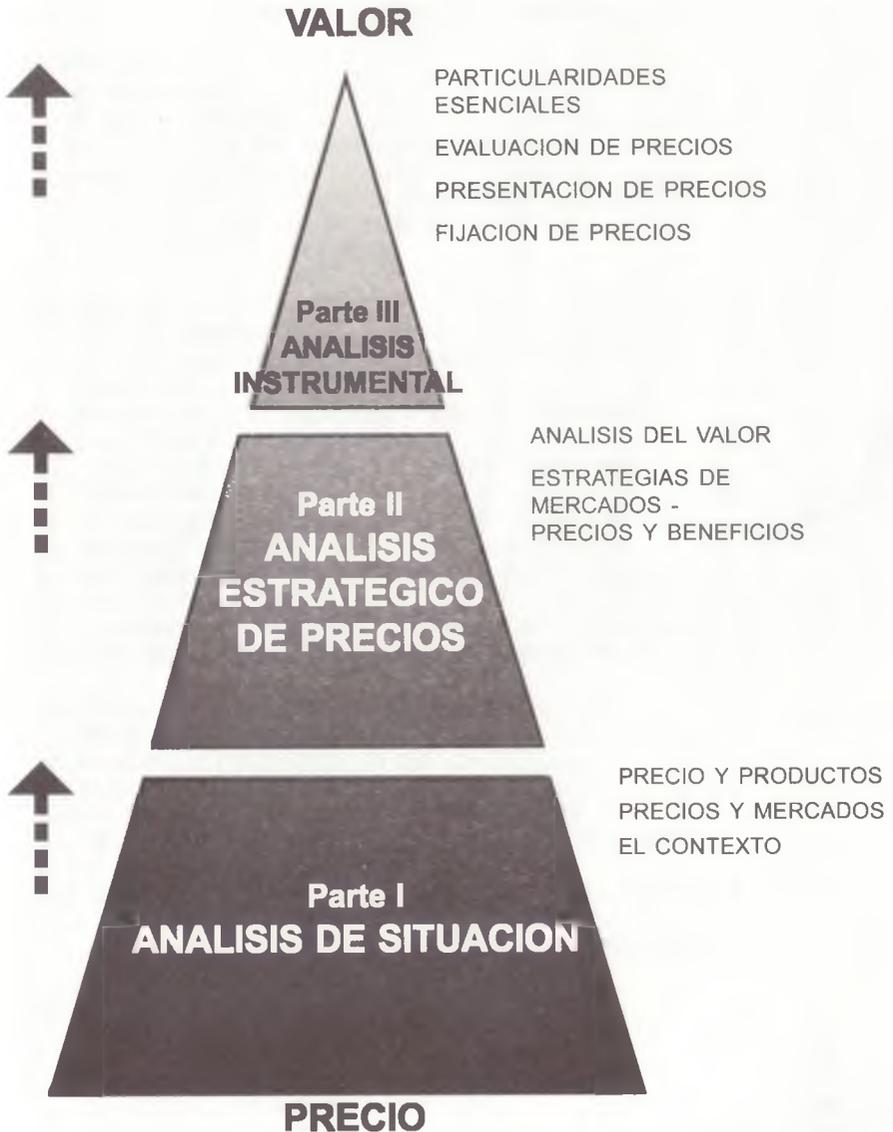
Reservados todos los derechos de la presente edición para todos los países. Este libro no se podrá reproducir total o parcialmente por ningún método gráfico, electrónico, mecánico o cualquier otro, incluyendo sistemas de fotocopia y duplicación, registro magnetofónico o de alimentación de datos, sin expreso consentimiento de la editorial.

IMPRESO EN ARGENTINA  
PRINTED IN ARGENTINA

---

*La pirámide de Precio-Valor*

---





# Indice

---

## PARTE I - ANALISIS DE SITUACION

### CAPITULO 1

<b>EL CONTEXTO</b> .....	15
1. PRECIOS Y POLITICA .....	15
2. EL CONTROL DE PRECIOS EN LA SOCIEDAD .....	17
3. POLITICA DE EMPRESA Y POLITICA DE PRECIOS .....	19
4. IMPORTANCIA DEL PRECIO EN LA EMPRESA .....	22
5. IMPORTANCIA DEL PRECIO EN EL MERCADO Y EN LA ECONOMIA EN GENERAL .....	28

### CAPITULO 2

<b>PRECIOS Y MERCADOS</b> .....	33
1. MERCADOS: LA VISION DE LA ECONOMIA Y EL ENFOQUE DE MARKETING .....	33
2. ANALISIS DE LA ECONOMIA SOBRE ESTRUCTURAS DE COMPETENCIA EN EL MERCADO .....	34
3. EL ENFOQUE DE MARKETING SOBRE ESTRUCTURAS DE COMPETENCIA EN EL MERCADO .....	36
4. MECANISMOS CONCRETOS DE FORMACION DE PRECIOS .....	51
5. MERCADO DE PRECIOS DE <i>COMMODITIES</i> .....	58
6. MERCADO DE PRECIOS BASADO EN EL VALOR .....	61
7. PRECIOS RELATIVOS .....	70
8. LOS INDICES DE PRECIOS AL CONSUMIDOR .....	73
9. DETERMINACION DE FASES EN LA FIJACION DE PRECIOS .....	78

### CAPITULO 3

<b>PRECIO Y PRODUCTOS</b> .....	83
1. PRECIOS DE PRODUCTOS DE CONSUMO, INDUSTRIALES Y SERVICIOS .....	83
2. PRODUCTOS HOMOGENEOS Y HETEROGENEOS .....	90
3. CICLO EVOLUTIVO O DEGENERATIVO DE LOS PRODUCTOS DE TECNOLOGIA NO DURADERA .....	97
4. FUNCION DE LOS PRODUCTOS EN LA LINEA Y SUS PRECIOS .....	100

## PARTE II - ANALISIS ESTRATEGICO DE PRECIOS

### CAPITULO 4

<b>ESTRATEGIAS DE MERCADOS, PRECIOS Y BENEFICIOS</b> .....	105
1. TIPOLOGIA DE PRECIOS .....	105
2. LAS NUEVE POSICIONES ESTRATEGICAS DE PRECIOS .....	111
3. DUPLICACION TEORICA DE BENEFICIOS .....	142
4. EVALUACION DE RENTABILIDAD EFECTIVA (E.R.E.) .....	146

<b>CAPITULO 5</b>	
<b>ANALISIS DEL VALOR</b> .....	153
1. VALOR DE APRECIO, VALOR DE USO Y VALOR DE CAMBIO .....	153
2. EL VALOR PERCIBIDO Y SU MEDICION .....	160
3. VALOR - DISVALOR DE LOS PRECIOS .....	164

### PARTE III - ANALISIS INSTRUMENTAL

<b>CAPITULO 6</b>	
<b>FIJACION DE PRECIOS</b> .....	173
1. METODOS DE FIJACION DE PRECIOS POR COSTOS .....	173
2. FIJACION DE PRECIOS POR <i>MARK-UP</i> .....	180
3. PRECIOS BASADOS EN LA DEMANDA .....	182
4. PRECIO POR ANALISIS MARGINAL (Autor: Néstor Daneri) .....	185
5. PRODUCTIVIDAD DE LINEAS DE PRODUCTO .....	200
6. PRECIO OPTIMO EN FUNCION DE LA ELASTICIDAD .....	206
7. MARGEN COMPENSADO I .....	208
8. MARGEN COMPENSADO II .....	212
9. COMISIONES DE VENTA LIQUIDADAS POR CONTRIBUCION Y PRODUCTIVIDAD .....	218

<b>CAPITULO 7</b>	
<b>PRESENTACION DE PRECIOS</b> .....	227
1. PRECIOS PARA PRODUCTOS EN GAMA - APLICACION DE LA LEY DE WEBER - FECHNER .....	227
2. PRECIOS Y SESGOS - PRINCIPIOS DE OMNES .....	229
3. COMUNICACION DE PRECIOS .....	239

<b>CAPITULO 8</b>	
<b>EVALUACION DE PRECIOS</b> .....	245
1. ELASTICIDAD, INGRESO TOTAL, INGRESO MARGINAL Y BENEFICIOS .....	245
2. BAJA Y SUBA DE PRECIOS Y LA CONTRIBUCION TOTAL .....	250
3. QUE DEBO HACER SI NO SOY EL LIDER: DIFERENCIAL DE PRECIOS Y CONTRIBUCION BRUTA TOTAL .....	256
4. APLICACION DE ANALISIS BAYESIANO .....	263
5. CONTROL DE GESTION DE PRECIOS. BENEFICIO ANUAL MOVIL ....	269

<b>CAPITULO 9</b>	
<b>PARTICULARIDADES ESENCIALES</b> .....	277
1. EL RESPONSABLE DE PRECIOS .....	277
2. LA GUERRA DE PRECIOS .....	281

Bibliografía recomendada .....	285
--------------------------------	-----

# Prólogo

---

Desde los años sesenta las empresas argentinas trataron de comprender el concepto de Marketing. Desde entonces, poco hemos avanzado. Seguimos creyendo que marketing significa hacer publicidad y promoción, omitiendo el valor de otras variables que componen la disciplina.

En la estrategia de productos nunca nos caracterizamos por el desarrollo y la innovación. Nuestro comportamiento ha sido copiar sin ninguna cuota de vergüenza. Diseños de productos, marcas y envases fueron fielmente imitados como si la Argentina viviera en otro planeta.

En la estrategia de canales de distribución, la prédica del desarrollo de un marketing de servicios más eficiente y confiable fue muda y cayó en el vacío del silencio de quienes, con indiferencia, se encontraban muy ocupados en hacer grandes fortunas porque, de todas maneras, la demanda siempre los superaba.

En la estrategia de comunicaciones prevaleció la creatividad, con lo que muchos hicieron fortunas. En realidad, pocos, muy pocos empresarios, llegaron a entender cómo se planifica un esfuerzo en comunicaciones a través de medios, que es, nada menos, la significativa inversión en publicidad y la promoción.

En contraposición, la investigación de mercado -la Ceniencia de la vorágine del marketing argentino, la variable que da origen al plan de negocios, la que detecta el qué, quién, cómo,

dónde y por qué compran y consumen los habitantes del mercado- carece, a la vista de las empresas, del brillo de las pasarelas, las luces del centro de atención y de la inversión necesaria.

Pero, si esto nos ocurre a los argentinos con estas variables, qué decir de la estrategia de precios.

La estrategia de precio tuvo dos causales. La primera, resultante de una carencia absoluta de una estrategia de precios y contribución, con lo que el precio era fijado por debajo de la competencia. Esta ignorancia produjo liquidaciones de empresas que entraron en guerras de precios y no pudieron recuperarse más. La segunda, resultante de la sobreprotección estatal, llevada a cabo por expertos en relaciones gubernamentales, les prodigó ingentes ganancias sin competir. Ambas causales ignoraron que la estrategia de precios exige un profundo conocimiento del manejo de los principios de la microeconomía.

La estrategia de precios, en economías estables altamente competitivas, es una de las más importantes variables del marketing científico. La importancia del precio se da como consecuencia de la revalorización de la moneda; consecuentemente, su fijación exige un tratamiento técnico que optimice la decisión ponderando la otra gran variable: la demanda.

Seguir creyendo que el precio es sólo la imitación, copia de lo que hace la competencia o de un tratamiento producto de la astucia, es volver a perder la oportunidad de lograr estrategias comerciales eficientes basadas en la ciencia económica.

*Precio y Valor* es un camino acertado para comprender mejor el sentido de la competitividad basado en el marketing científico.

*Dr. Carlos M. Malisani*

# Introducción

---

A los lectores:

## *“De eso no se habla”*

Por vocación, preferencia, experiencia, conocimientos adquiridos y también transmitidos por aquellos que contribuyeron generosamente a nuestra formación, nos ocupamos de un **tema tabú**: los precios.

Recordando una valiosa obra cinematográfica de María Luisa Bemberg podemos citar su título: “De eso no se habla”.

Algunos creen que es mejor que del tema se ocupen otros.

Este fenómeno es tan real, que un directivo de una empresa local, especializado en “Pricing” (fijación de precios), nos comentó de manera informal que: “Ahora que el mercado está desregulado voy a tener que fijar precios y, la verdad, no sé cómo hacerlo”.

Sin embargo, es un tema clave, tanto para las empresas como para el conjunto de la sociedad.

Nos manejamos con precios todos los días los consumidores, los empresarios y los miembros de los tres poderes del Estado. Por lo tanto, consideramos indispensable desarrollar una obra que aporte, con la mayor sencillez y, al tiempo, la mayor profundidad, al conocimiento y cálculo de los **precios y su fundamento en el valor**.

Esta fundamentación del precio en el valor expresa el hecho que las culturas de las distintas sociedades tienen diferentes axiologías. Por lo tanto, el estudio del valor para sustentar correctamente los precios deberá tomar en cuenta esta circunstancia, ya que **brinda el soporte ético de tales precios** dentro y fuera de la empresa.

Por tal razón, valoramos la advertencia formulada por Peter Drucker: “en el común de los libros de ciencia comercial, la ética se queda en el prefacio”.

Consideramos el aspecto ético pilar de la fijación de precios para no incurrir en la confusión de la crematística (objeto del dinero por el dinero en sí) y el de la *Oikonomia* (objeto de la adquisición de los bienes domésticos) en la concepción aristotélica. El resumen de una ética empresarial lo expresa con meridiana claridad John Rawls en su obra *Teoría de la Justicia* al indicar: “Todos los valores sociales, libertad y oportunidad, ingreso y riqueza, así como las bases sociales del respeto a sí mismo, deben distribuirse igualmente a menos que una distribución desigual de alguno o todos los valores sea ventajosa para todos”.

Hemos analizado los aportes anteriores en los diversos países del mundo con la mayor amplitud posible, por lo que es vasta la bibliografía que recomendamos. No obstante entendimos, basados en nuestra prolongada experiencia, tanto laboral como de empresarios PyME, asesores y profesores de la especialidad en marketing, que hacía falta volcar tanto la técnica profesional como las vivencias para avanzar aun más allá en el camino que otros comenzaron a trazar.

Nuevamente los artistas, en este caso Pepito Cibrián Campoy, nos han convencido de que en nuestro país “Sí podemos hacerlo”; por lo que obviamente estamos agradecidos.

Este hecho que muestra que sí podemos hacerlo queda confirmado, ya que en el presente trabajo se encontrarán desarrolladas varias herramientas técnicas profesionales y empresariales absolutamente originales e innovadoras a escala mundial; si bien en algún caso los autores ya las habíamos registrado y publicado parcialmente con anterioridad a su inclusión en la presente obra.

Nuestra visión no se basa en la observación de los fenómenos desde lo alto en una cabina de cristal, sino en la de las personas que, sin renunciar a la mejor técnica profesional, se han “ensuciado las manos trabajando”.

Las herramientas utilizadas combinan los instrumentos clásicos en la fijación de precios con otros de reciente investigación, desarrollo y aplicación por estos autores, puesto que entendemos la advertencia de Oscar Wilde: “nada tan peligroso como ser demasiado moderno. Corre uno el riesgo de quedarse súbitamente anticuado”.

Por esta combinación, el contenido es plenamente aplicable para cualquier tamaño de empresa sin grandes dificultades. Sin embargo, sí son necesarias la voluntad y creatividad para aplicar las ventajas

de sus métodos, seleccionando cuidadosamente la herramienta para cada caso en particular.

A los Estudiantes y Estudiosos de las Ciencias Empresariales en particular, deseamos proponerles algunas consideraciones específicas sobre la teoría de la fijación de precios:

Se presenta de manera frecuente en el estudio de las asignaturas universitarias, sobre la variable precio, el problema de cómo fijarlo. Existe la necesidad que cumpla con una base científica, de naturaleza irrefutable, con la dosis necesaria de pragmatismo que caracteriza a los profesionales de las Ciencias Empresariales. Esta teoría pretende aunar ambos aspectos de ciencia y arte.

Sin duda este trabajo aplica los cuatro postulados del método científico cartesiano, con la audacia y creatividad que deben tener las personas que fijan precios y valor en las empresas.

- (a) No aceptar nunca cosa alguna como verdadera que no la conociese evidentemente como tal, es decir, evitar cuidadosamente la precipitación y la prevención y no admitir en mis juicios nada más que lo que se presentase a mi espíritu tan clara y distintamente que no tuviese ocasión alguna de ponerlo en duda.
- (b) Dividir cada una de las dificultades que examinase en cuantas partes como fuera posible y como se requiriese para su mejor resolución.
- (c) Conducir ordenadamente mis pensamientos, comenzando por los objetos más simples y fáciles de conocer para ascender poco a poco, como por grados, hasta el conocimiento de los más complejos, suponiendo, incluso, en orden entre los que no se preceden naturalmente.
- (d) Hacer en todas las partes enumeraciones tan completas y revistas tan generales que estuviese seguro de no omitir nada.

El seguimiento de estos pasos cartesianos y la idoneidad del profesional aumentan las probabilidades de correctas decisiones.

Agradeceremos que los comentarios, sugerencias, consultas e inquietudes respecto de los temas tratados en este libro sean enviados vía e-mail a:

[precioyvalor@hotmail.com](mailto:precioyvalor@hotmail.com)

LOS AUTORES

A mis padres, Arturo y María.

A mis hijos, Elena y Leandro.

A mi hermana Susana.

A mi compañera Isabel.

A mi fiel Cucu.

*Arturo N. Fernández*

A mi familia.

A mis amigos.

A mis colegas.

A mis alumnos, quienes me alentaron  
a expresarme a través de esta obra  
y de quienes aprendo a diario.

A aquellos que desde distintas funciones  
contribuyeron a mi formación.

*Daniel D. Loíacono*

A la memoria de nuestro recordado maestro  
Dr. Federico Hirschman

#### AGRADECIMIENTOS

A los periodistas y medios periodísticos que nos enriquecen en forma cotidiana.

A la empresa Tomadato S.R.L., por su amable y eficaz colaboración.

A la revista Target, por su gentil colaboración.

A la F.A.E.C.C. por la libertad de cátedra.

*Los autores*

Parte I

---

*Análisis de situación*

---



# *El contexto*

---

### 1. PRECIOS Y POLITICA

---

El precio tiene un sesgo político que depende de la política económica que desarrolle el gobierno de turno. La política económica del gobierno influye en la formación de precios de mercado de un país a través la suba o baja de aranceles de importación o de la participación en organizaciones y bloques regionales como el Mercosur, la Comunidad Económica Europea, el N.A.F.T.A., O.M.C., etcétera.

Asimismo, también lo hace con el subsidio explícito o implícito a determinadas actividades productivas o regionales y las industrias o sectores considerados estratégicos, tanto de capital nacional público como privado.

Los empresarios, por su parte, expresan la defensa de sus intereses a través de los grupos de "lobby", los que influyen en la formación de precios al presionar sobre los legisladores, funcionarios y burócratas de alto rango, para conseguir privilegios mediante leyes, decretos y resoluciones especiales que los benefician.<sup>1</sup>

Esto es lícito en toda democracia y forma parte del juego de intereses establecido en una sociedad. Sin embargo, con cierta frecuencia se produce algún acto no ético que alcanza a los personajes antes citados y que la prensa refleja.<sup>2</sup>

También es significativo el avance del poder económico sobre el poder político. Los flujos financieros mundiales, en algunos países sin un adecuado control, producen distorsión de los precios relativos de las tasas de interés, acciones, bonos, tipo de cambio de la moneda, etc. Así se producen situaciones como el “efecto tequila” en México en 1995, “efecto caipirinha” en Brasil, y sus efectos sobre la convertibilidad y el comercio exterior de nuestro país.

Esto se agudiza con la concentración de poder económico y comercial que domina los flujos de fondos a través del mundo: “...en 1998 sobre un PBI mundial de U\$S 26.854 miles de millones, la participación de las 200 primeras empresas mundiales representaba el 26,3%”.<sup>3</sup>

La apertura de los mercados en términos de igualdad es una lucha política feroz que afecta a los países periféricos respecto de los países centrales.

Al respecto verificamos que: “el desequilibrio comercial con Francia es insostenible; en 1999 nos vendió a la Argentina por U\$S 1.405 millones y apenas nos compró por U\$S 311 millones y ese saldo se repite año tras año, porque no hay forma de entrar en el mercado europeo -práctica generalizada- con nuestros principales productos de origen agropecuario por los subsidios”.<sup>4</sup>

Tomamos en cuenta también aportes al análisis de este hecho que nos indican que: “la realidad es que en el año 1999 los **subsidios agrícolas** que recibieron los productores de los países miembros de la O.C.D.E. alcanzaron los 360.000 millones de dólares; mil millones por día.” ... “Países desarrollados y no... justifican tratamientos diferenciados para este importante sector de la economía mundial, que a diferencia de otros, pareciera que cada vez más se aleja de las ‘reglas del mercado’ que tienden a regir para los demás.” ... “A partir de la campaña 98/99, Estados Unidos cambia su estrategia del “loan rate” o préstamo sostén para implementar el “loan deffficient payment”.

Clarificando este concepto, podríamos decir que el U.S.D.A. “pasa de una política de defensa del ingreso de sus productores a una política agresiva de ataque a los productores argentinos”.<sup>5</sup>

La vulnerabilidad de nuestros productos agrícolas hace expresar que: "Hay que dar batalla contra la 'angurria' egoísta que se ha desatado nuevamente entre los Estados Unidos, la UE y Japón. Una simple demostración de fuerzas y caprichos, que arrastra a la miseria económica y política al resto del mundo".<sup>6</sup>

Coincidimos además con el análisis de Porter que expresa: "la única competencia admitida por los ejecutivos era la que se haría sobre la base del precio; las empresas, básicamente, imitaban lo que hacían las otras, utilizaban y fabricaban los mismos productos básicos. La inversión por ende era mínima; la clave para dar el próximo paso está en el cambio de mentalidad empresarial.... uno de los mayores inconvenientes en la Argentina y en todos los países de la región es cómo se piensa respecto de esta cuestión".<sup>7</sup>

Es nuestra intención destacar la íntima relación que existe entre la política (arte de lo posible) y la satisfacción de las necesidades del consumidor al "precio justo".<sup>8</sup> Es oportuno en este sentido, considerar los distintos enfoques históricos y actuales que puedan esclarecer esta importante cuestión: "Vender la cosa más cara o comprarla más barata de lo que realmente vale es en sí mismo injusto e ilícito".<sup>9</sup>

## 2. EL CONTROL DE PRECIOS EN LA SOCIEDAD

---

En una sociedad el control de precios debe realizarse a través del mercado, que es la mejor forma en que se establece el precio de productos tangibles y servicios. El mercado es un eficaz mecanismo regulador de los precios en estructuras de competencia perfecta, competencia monopolística o polipolística, en las que no hay un marcado dominio de ningún actor de la demanda ni de la oferta que pueda perjudicar la relación equitativa de intereses, no sucediendo así en los restantes mercados de competencia imperfecta.

Muy por el contrario, en los casos de los consumos no

diferibles, como electricidad, telefonía, medicamentos, medicina, agua potable, etc., con estructuras de mercado de monopolio u oligopolio, es imprescindible la eficaz acción de entes de regulación para proteger los derechos e intereses de los consumidores, los que de otra forma se encuentran indefensos ante quienes se pueden sentir fácilmente tentados de abusar de su poder.<sup>10, 11, 12, 13 y 14</sup>

Ante aumentos injustificados o desproporcionados de precio, emergencias de abastecimiento, retiro del mercado de oferentes importantes, el Estado ejerce controles de precios a través de leyes, decretos y ordenanzas para la regulación de estos mercados.<sup>15 y 16</sup>

Se debe tener en cuenta que en los mercados de productos mencionados, sus consumos no pueden postergarse sin provocar serios trastornos a la comunidad.

Los trastornos a los consumidores y el cobro de precios abusivos **no son un hecho inocente ni una cuestión menor**; son además **abiertamente perjudiciales para el resto de los empresarios no privilegiados**. En efecto, cuando alguien abusando de su poder cobra al mercado precios muy elevados, **les está quitando poder adquisitivo** a los consumidores para poder comprar productos de las restantes empresas. Por lo tanto, los responsables de marketing de estas restantes empresas deben impedir que efectúen esta sangría a sus propios consumidores **si es que realmente quieren proteger sus propios mercados**. Deberán hacerlo mediante la acción y la presión ante los poderes públicos, las Cámaras Gremiales Empresarias, las organizaciones no gubernamentales y la prensa.

Un valioso aporte a este análisis indica que: “el mercado busca emanciparse de toda regulación, lo que revertiría el proceso por el cual el capitalismo fue colocado gradualmente bajo el control de la ley y la sociedad. Hoy se lucha por civilizar nuevamente al capitalismo en su globalización, algo difícil cuando no hay instituciones políticas internacionales para aplicar nuevas reglas. El esfuerzo por hacerlo, sin embargo, ya empezó”.<sup>17</sup>

Es destacable la acción de las entidades de defensa del con-

sumidor, la Prensa a través de sus investigaciones y otras organizaciones no gubernamentales, que materializan los reclamos de los consumidores cuando sus intereses han sido burlados.

Las alternativas son sencillas:

- ◆ Cuando hay verdadera libertad de mercado el control de precios en la sociedad lo realiza el mercado.
- ◆ Si el producto es de consumo no diferible o la oferta en el mercado es de estructura monopólica u oligopólica, especialmente si hay colusión, es necesaria la intervención de entes reguladores que actúen con ética e idoneidad para la protección de los consumidores y de los restantes empresarios.<sup>18, 19, 20, 21 y 22</sup>
- ◆ En algunos casos, asimismo en Entidades Gremiales Empresarias, O.N.G. y Entidades Internacionales se han desarrollado iniciativas para influir en los oferentes orientándolos hacia el Comercio Justo (*Fair Trade*).<sup>23 y 24</sup>

---

### 3. POLITICA DE EMPRESA Y POLITICA DE PRECIOS

---

Las políticas de empresa gobiernan las decisiones empresarias desde dentro de ésta, pero trascienden hacia afuera y generan una imagen institucional (imagen corporativa) en los diversos públicos, dentro de los cuales se encuentran los consumidores reales y potenciales; por lo tanto tienen gran importancia económica.

Una política de empresa distingue a la empresa en los mercados a través de la percepción de los públicos, fundamentalmente los consumidores; sin embargo, la percepción de los consumidores excede los mercados en los que la empresa desarrolla sus actividades. Un ejemplo de eso sería el de la empresa SKF, que fabrica rodamientos. Las personas ajenas a sus mercados suponen que “debe ser una fábrica que hace cosas para la industria o algo parecido”.

El posicionamiento de una empresa se construye estratégi-

camente con un importante costo económico y a través del tiempo, de modo que es una gran inversión cuanti-cualitativa. Marcas como Carrefour, Mercedes Benz, Rolex, o Mc Donalds, por ejemplo, tienen una clara política de empresa en la percepción del consumidor y esto es fundamental.

La tarea de definir las políticas y estrategias de empresa corresponde al más alto nivel de Dirección y, una vez realizada, su implementación absorberá tiempo, esfuerzo y dinero, por lo tanto las políticas de empresa y de precios deben ser una muestra coherente y coordinada ante la percepción del consumidor. Pero esto impone una limitación: cuanta más nitidez tenga la política de empresa, mayor riesgo habrá si se varía la política de precios.

La percepción de las políticas de la empresa y la consiguiente construcción de imagen se realiza a través de las variables de decisión:

- ◆ Política de Precios.
- ◆ Política de Producto.
- ◆ Política de Distribución.
- ◆ Política de Comunicación.
- ◆ Política de Servicio.

Por lo tanto, la política de precios está subordinada e íntimamente ligada a las políticas empresarias. Una política de precios incorrecta afecta directamente la imagen institucional (imagen corporativa). Antes de desarrollar una política de precios debemos conocer las políticas de empresa y subordinarla a ellas. Cuando hay diferencia, se afecta el posicionamiento de la empresa y se desorienta a los consumidores.

La coherencia de las políticas y estrategias se manifiesta **intra y extra empresa**, y dicha coherencia está directamente relacionada con la satisfacción del consumidor.

**La manifestación intra-empresa se relaciona con:**

- La calidad producto tangible o servicio.
- El costo operativo.
- El beneficio total.

En definitiva las tres manifestaciones están íntimamente ligadas entre sí. La **calidad** debe mantenerse en el mismo nivel en que está posicionada la marca y su precio. Cualquier alteración hacia arriba o hacia abajo afectará al producto, tanto sea por la vía del rechazo de los consumidores o afectando los beneficios empresarios. El análisis de valor para reducir el costo operativo debe hacerse manteniendo el nivel de calidad reconocido por el consumidor. Es una tentación frecuente entre los empresarios alterar la calidad de los productos para reducir costos operativos. En tal caso, antes de caer en este error es conveniente apelar a la creatividad e ingenio del profesional de Marketing. Un ejemplo posible es usar segundas marcas para un producto de calidad inferior al actual, con precios más bajos y nuevo margen de contribución.

#### **La manifestación extra-empresa se relaciona con:**

- El posicionamiento.
- El poder adquisitivo del consumidor.
- La competencia.

En este caso, también las tres variables están relacionadas entre sí.

El **posicionamiento** se ve fuertemente afectado por cualquier decisión errónea de precios, pudiendo descolocar al producto y a la empresa en su totalidad tanto en la imagen como quedando fuera del poder adquisitivo de los consumidores de nuestros segmentos y provocar reacciones no previstas por parte de la competencia. Esta **competencia** también puede subir o bajar sus precios ante nuestro error descolocándonos en el mercado.

En una sana política de precios, en suma, no hay cabida para reacciones histéricas, que pueden provocar serias dificultades. No perder el control y actuar con realismo y frialdad es la actitud correcta.

La política de precios en la empresa nos sirve para tomar decisiones con riesgo acotado y, por ello, con razonables probabilidades de éxito.

Un ejemplo de una política de precios acertada es la de

Mercedes Benz en nuestro país cuando lanzó la serie C a u\$s49.900. El eslogan (frase publicitaria) “Usted puede tener un Mercedes Benz Clase C por menos de u\$s 50.000-” indica un modelo de prestaciones más reducidas que el de Clase S, pero mantiene un posicionamiento de alta calidad.

#### 4. IMPORTANCIA DEL PRECIO EN LA EMPRESA

##### *Definición de precio*

Es una relación de valores que se pone en evidencia en una transacción a través de su expresión en moneda, ya que el dinero es el común denominador de valores. La comunicación del precio se realiza a través de la moneda. Esto juega un rol clave en las relaciones comerciales con los compradores y consumidores.

$$\text{Precio} = \frac{\text{Valores entregados por el comprador}}{\text{valores entregados por el vendedor}} \rightarrow \text{Entrega \$25- efectivo, (sacrificio económico)}$$

Alternativa A =Un libro

Alternativa B =Un libro + entrega a domicilio sin cargo

Entre estas dos alternativas se puede observar que la expresión monetaria del precio -\$25- no ha cambiado pero la relación de valores sí, ya que, en la alternativa B, el vendedor entrega más valores. Asimismo se manifiesta un fenómeno económico social particular: **la expresión monetaria del precio es siempre objetiva, el valor es subjetivo.**

Este fenómeno debemos saber usarlo en marketing a nuestra mejor conveniencia como **ventaja competitiva.**

Las formas habituales de alterar el precio sin variar la expresión en dinero son:<sup>25</sup>

- ◆ Cambiar la forma de pago por el comprador.

- ◆ Cambiar el momento del pago por el comprador.
- ◆ Cambiar la cantidad de los bienes tangibles y servicios entregados por el vendedor.
- ◆ Cambiar la calidad de bienes tangibles y servicios entregados por el vendedor.
- ◆ Cambiar el momento y el lugar de la transferencia de la propiedad de los bienes.
- ◆ Cambiar los descuentos o bonificaciones por cantidad.

### *Funciones del precio en la empresa*

- 1) Orientar e influir la demanda de los consumidores.
- 2) Contribuir a generar un posicionamiento.
- 3) Brindar uniformidad en el tratamiento de iguales situaciones comerciales.
- 4) Cumplir con aspectos legales que regulan la actividad comercial.

√ *Orientación, influencia y control de la demanda:*  
 ¿Cómo influye el precio en la empresa?

#### *Aspectos cuantitativos*

Es conveniente destacar la influencia del precio en la actividad general de la empresa, ya que del óptimo manejo de éste se ven reducidas las dificultades operativas de gestión de todas las áreas.

Es a través de las acciones de marketing que se produce el ingreso genuino de dinero de la demanda para el funcionamiento de la empresa.

En una **primera visión tradicional** el ingreso total depende del precio, porque la cantidad demandada depende del precio, según sea el tipo de demanda del producto.<sup>26</sup>

$$\text{Ingreso total} = P Q \qquad Q = f_p$$

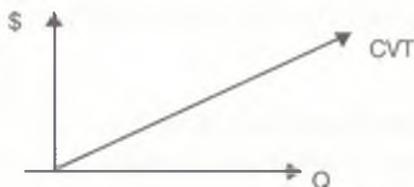
$$\text{CVT} = Q \text{ CV}_u$$

$$\text{CVT} = f_p \text{ CV}_u$$

CFT = Depende de la capacidad instalada, que está en función del volumen de operaciones (Q)

$$\text{Utilidad} = I T - (\text{CFT} + \text{CVT})$$

El precio es lo más importante para manejar ingresos, costos fijos, variables y utilidades.



#### Aspectos cualitativos

Tipo de oferente: existen dos tipos claramente diferentes a considerar:

- ◆ *Los formadores de precios.*
- ◆ *Los no formadores de precios.*

- \* El grupo de los **formadores de precios** está integrado por empresas con alta participación de mercado (*market share*), o por liderazgo tecnológico, tanto en condiciones de monopolio, como de oligopolio o competencia monopolística, que rigen con sus decisiones la formación de precios en el mercado total.
- \* Los **no formadores de precios** actúan con baja participación de mercado, en general en condiciones de competencia monopolística o polipolística, por lo que no pueden marcar tendencias amplias y firmes en la fijación de precios en el mercado general.

√ *Contribuir a generar un posicionamiento.*

Es una idea ampliamente difundida en nuestros días, la que expresa el concepto de posicionamiento: "Crearse una posición en la mente del cliente en perspectiva".<sup>27</sup>

Lo que no está difundido tan extensamente es el conocimiento del efecto del precio en ese posicionamiento.<sup>28</sup>

Para percibirlo con mayor claridad, es necesario imaginarnos una situación real de compra y consumo.

Supongamos que nos hallamos de visita en otro país, y que debemos realizar una compra de productos de consumo de compra habitual o rutinaria, tales como queso, manteca, conservas de pescado y mermeladas.

Nuestra elección en principio es difícil, ya que desconocemos las marcas de productos existentes en ese lugar y, por lo tanto, no tenemos la menor idea acerca del nivel de calidad de cada una. ¿Cómo orientamos entonces nuestra elección? La única ayuda posible es la observación de sus respectivos precios. Los precios relativos entre ellas nos darán una escala de referencia o de jerarquía de calidades, basada en sus valores de precio.

Esto no es casual, ya que en general existe una asociación bastante directa entre nivel de calidad y nivel de precio, aunque no sea absolutamente exacta. Aun más, se supone, con razón, que quien está dispuesto a pagar un precio superior es también superior en su nivel de exigencia respecto de la calidad del producto que compra, lo que avala nuestra convicción de que los consumidores son influenciables, pero no son tontos.

En situaciones de consumo habitual, es decir en nuestro lugar de residencia y con productos conocidos, el precio igualmente comunica al consumidor el lugar de ubicación que se pretende entre los productos que compiten en el mercado y, además, quiénes son los que integran nuestro grupo –segmento– de consumidores, objetivo de nuestro esfuerzo comercial (*target*). Esto es lo mismo que decir la posición en la mente de los consumidores (posicionamiento).

Igualmente, es necesario notar que el precio es un atributo del producto que *se comunica al* consumidor, es evidente para él; por lo tanto, es un **factor principal de posicionamiento**. Es necesario entonces no desaprovechar este **uso estratégico activo** del precio, ya que facilita tanto la acción empresarial como la del consumidor.

- √ *Brindar uniformidad en el tratamiento de iguales situaciones comerciales.*

Mediante la uniformidad para el tratamiento de situaciones similares, se logra manejar con coherencia y evitar conflictos en los canales de distribución y con los clientes, por ejemplo: el mismo precio en estaciones de servicio o similar precio a los mayoristas que operen en las mismas condiciones y a los minoristas entre sí.

- √ *El cumplimiento de disposiciones legales es fundamental.*

La fijación de precios referidos a una cantidad determinada de presentación o bien precios válidos en todo el territorio nacional son aplicados a productos como cigarrillos, diarios y revistas, libros, tarifas de correo, por ejemplo, y deben ser respetados y tomados en cuenta al fijar nuestra política de precios. Recientemente se ha generado una controversia entre el órgano de recaudación de impuestos (AFIP) y una empresa tabacalera por el lanzamiento de un paquete de Jockey Club Box de catorce unidades, hecho no previsto en la legislación que indica uno o dos unidades básicas (de diez cigarrillos cada una) como formas posibles de presentación autorizada.

Es indudable que, ante la distribución en diversas plazas con distinto costo de llegada, debemos apelar a una ponderación de flete para fijar precio uniforme por razones legales.

#### *Utilización del flete promedio ponderado*

En algunos casos, por disposiciones legales o por conveniencia comercial, debemos obtener precios uniformes con costo de flete incluido para todas las zonas de venta. Para esto, debemos calcular el flete promedio ponderado, el que deberá ser sumado al precio puro (sin flete) para dar un resultado final único válido para todos los casos.

Zona de costo de flete	Participación ventas en coeficiente decimal	Costo de flete	Costo ponderado	Precio total uniforme
1 \$ 1,00	0,20	\$ 0,45	\$ 0,09	
2 \$ 2,00	0,25	\$ 0,49	\$ 0,12	
3 \$ 3,00	0,10	\$ 0,56	\$ 0,06	
4 \$ 4,00	0,05	\$ 0,61	\$ 0,03	
5 \$ 5,00	0,14	\$ 0,66	\$ 0,09	
6 \$ 6,00	0,07	\$ 0,70	\$ 0,05	
7 \$ 7,00	0,09	\$ 0,78	\$ 0,07	
8 \$ 8,00	0,10	\$ 0,86	\$ 0,09	
total	1,00		\$ 0,60	
	Precio sin flete		Flete promedio ponderado	Precio total con flete incluido
	\$ 1,40		\$ 0,60	\$ 2,00

### Las responsabilidades del área de marketing

La rentabilidad y los objetivos de crecimiento empresarial son directa responsabilidad del área de marketing. La fuente de beneficios y del crecimiento se halla fuera de la empresa y esa fuente son los consumidores. La variable está, pues, fuera de la empresa; sin embargo la herramienta visible para obtener los beneficios son los precios.<sup>29</sup>

En función de la herramienta precio, manejamos costos, beneficios por un lado y por otro demanda.

- 1) Un objetivo principal de marketing es la contribución sobre los productos.
- 2) El otro objetivo principal es la participación en el mercado.
- 3) Como consecuencia de eso, la combinación de ambos: la contribución bruta absoluta total o margen bruto total.

Debemos recordar que la contribución marginal o contribución al beneficio tiene dos destinos:

- 1) Pagar los costos fijos y gastos generales.
- 2) El remanente es utilidad o beneficio empresarial.

### *Factores de presión del entorno que influyen en la fijación de precios*

- ◆ Globalización  
Es reciente; los mercados están tendiendo a ser mundiales, en mayor medida aún a través de Internet.
- ◆ Competidores  
La competencia opera a nivel mundial como consecuencia de la globalización.
- ◆ Comunicaciones  
Por su crecimiento y su baja relativa de costos, operamos y pensamos globalmente.
- ◆ Crecimiento de algunos costos  
Esto nos pone límites al rango de libertad en el precio.
- ◆ Velocidad del cambio tecnológico  
En la mayoría de los productos, acortamiento del plazo de puesta en el mercado de las innovaciones tecnológicas y científicas.
- ◆ Protección del medio ambiente  
La ecoempresa genera costos, cuya recuperación económica es a mediano o largo plazo; pero los beneficios sociales deben comenzar de inmediato, si no los consumidores no compran los productos.

---

### 5. IMPORTANCIA DEL PRECIO EN EL MERCADO Y EN LA ECONOMÍA EN GENERAL

En este grado de análisis, es oportuno que nos ocupemos de la influencia y la importancia del precio entre los distintos actores sociales que desarrollan la actividad económica. Una

primera aproximación nos indica que el precio tiene el importante papel de asignar recursos entre los sectores. Veamos pues en forma breve y concreta la acción directa de los precios sobre algunos actores sociales y su influencia.

RELACION DE VARIABLES EMPRESARIAS Y ACTORES SOCIALES	
VARIABLES EMPRESARIAS	ACTORES SOCIALES
Precio	Consumidores- Competencia- Estado
Costo	Proveedores- Trabajadores- Bancos
Contribución	Empresa (Accionistas- Propietarios- Socios)

*Precio:*

Afecta fundamentalmente a los consumidores, aumentando o disminuyendo el poder de compra (juntamente con el ingreso).

La competencia entre los oferentes, que suscita desde los acuerdos de precio hasta feroces luchas por conservar o ganar participaciones de mercado o devastadoras guerras de precios. Los precios tienen directa influencia en la recaudación fiscal del Estado, para atender los compromisos del gasto público.

*Costo:*

Es menester destacar el poder de negociación entre compradores y proveedores del producto tangible o servicio, la envergadura económica entre ambos, las acentuadas diferencias entre proveer a una empresa pequeña o a un gigante del mercado, junto a la importancia relativa del suministro a efectuar.

El precio del trabajo, consuetudinario generador de conflictos a través de la historia, en la compleja armonización de intereses entre empleadores y empleados. Esto último es un verdadero conflicto ambivalente, ya que el ingreso del trabajador es el que le da la capacidad de consumo de los productos de todos los empleadores.

**La influencia decisiva del precio del dinero -tasa de interés- sobre el nivel de consumo, tanto para los empresarios,**

para asumir riesgos de emprendimientos, como para el consumidor, para ampliar su consumo.<sup>30</sup>

*Contribución:*

Esta afecta sólo los intereses de la empresa y es una responsabilidad ineludible del profesional de marketing.

Un singular aspecto a destacar es que de la óptima manipulación de los precios surge la contribución, siendo importantes elementos para su obtención:

- (a) La mayor productividad  
A través de la optimización de los recursos humanos, tecnológicos y económico-financieros.
- (b) El poder de negociación  
Por medio de hacer valer la importancia del poder de compra, de venta, de pago entre oferentes y demandantes.

En resumen, las manipulaciones de precios –bajas, subas, mantenimiento– deben conducir a mantener (como mínimo) o incrementar (maximizar) los beneficios.

La **reducción de precios** no significa obligatoriamente la *reducción de beneficios*, ni el **aumento de precios** conduce necesariamente al *aumento de beneficios*.

La **mayor productividad** puede conducir a una reducción de precios **sin afectar los beneficios**; así también un **gran poder de negociación** –por importancia del poder de compra, por ejemplo– puede hacer reducir el precio de los proveedores, trasladando el diferencial a los consumidores y manteniendo o aumentando el nivel de beneficios por la elasticidad cantidad-precio.

En resumen, el precio es un **medio** para obtener **beneficios**, que es el verdadero **fin** de toda empresa. Olvidar esto es correr riesgos innecesarios.

## Notas

1. "Así funciona el quinto poder" - Diario *La Nación*, 12-10-97.
2. "Europa le puso código a la Tentación del Lobby" - *La Nación*, 12-10-97.
3. *Le Monde Diplomatique* - Edición Cono Sur - Enero de 2000.
4. Adalberto Rodríguez Giavarini- Ministro de Relaciones Exteriores de la Argentina- *La Nación*, 2-4-2000.
5. "La política del ataque"- David Lacroze- Clarín Rural, Diario *Clarín* - 30-09-2000 - Pág. 12.
6. "Cairns se endurece" - Alejandro Delfino- Director de la Sociedad Rural Argentina - Diario *Clarín*, 21-10-2000.
7. Michael Porter- "Nueva Mentalidad" - *La Nación* - Suplemento Expo Management- Octubre de 1999.
8. "Cuál es el precio justo de las tarifas" - Oliva, Lorena - diario *La Nación* - Sección 7 - Página 3 - 20-08-2000.
9. Santo Tomás de Aquino - *Summa Theologicae* - II-II, q. 77 a. 1, c - 1265.
10. "Servidumbres de Paso" - Dr. C. Besanson - (Editorial) Diario del Viajero - 11-3-98.
11. "Pocos actores y altos precios" - Diario *La Nación* - Mayo de 2000.
12. "Usuarios: el peaje es más caro..." - Diario *Clarín* - 11-4-98 - Pág. 25.
13. "Nafta: los que pierden son los consumidores" - J. Lapeña - *Clarín* - 28-08-98.
14. "En 7 años se duplicó el precio de los remedios" y "Un mercado muy particular" - M. Cantón - Diario *Clarín* - 5-1 2-99 - págs. 22 y 23.
15. "Se busca en economía acelerar la revisión de los contratos de peaje" - Diario *Clarín* - 22-02-91 - Pág. 12 - Iniciativa del Ministro de Economía a esa fecha D. F. Cavallo para "corregir los abusos en el cobro de peajes".
16. "Equilibrar el poder del mercado" - J. L. Machinea - *Clarín* - 1-10-97 - pág. 21.
17. William Pfaff- Suplemento Económico- *La Nación* - Mayo de 1999.
18. "Tradición de mano dura" (En los Estados Unidos hay) - *La Nación*, 24-08-1997.
19. "El Estado debe actuar"- (Patricio Millán, representante del Banco Mundial en la Argentina) - *La Nación* - 24-08-97.
20. "Los límites del mercado" - Daniel Muchnik - Diario *Clarín* - 26-07-98 - Pág. 26.
21. "Las regulaciones corrigen distorsiones del mercado" - Julio Sevares - Diario *Clarín* - 18-09-98 - Pág. 17.

22. "Seis empresas farmacéuticas acordaron pagar U\$S 335 millones para resolver extrajudicialmente una demanda que las acusaba de conspirar para manipular los precios de las vitaminas durante nueve años" - *The Wall Street Journal Americas* - diario *La Nación* - Sección 2 - pág.7 - 12-10-2000.
23. "¿A favor de los pobres?" - Artículo sobre la UNCTAD y la WTC - Diario *La Nación* - 26-09-99.
24. "El valor de respetar el trabajo" - Artículo sobre la "Cooperazione Terzo Mondo" - *La Nación* - Octubre de 1999.
25. Monroe K. - *Política de precios* - Edit. McGraw Hill Interamericana de España - Madrid - 1992.
26. Véase Mercado de precios basado en el valor - Capítulo 2, Punto 6.
27. "Posicionamiento" - A. Ries - J. Trout - McGraw Hill - México D.F. - 1991.
28. Véase el Cap. 4, 2 de la presente obra.
29. En este sentido discrepamos con el Prof. Kent. B. Monroe, por lo indicado en su obra *Política de precios (op.cit.)* pág. 8, ya que entendemos que la variable que genera ingresos es el **valor de aprecio** y la **herramienta** de marketing para recolectarlo de los consumidores es el **precio**.
30. Sir John Maynard Keynes- *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*- Fondo de Cultura Económica - México, 1974.

# *Precios y mercados*

---

### 1. MERCADOS: LA VISION DE LA ECONOMIA Y EL ENFOQUE DE MARKETING

La visión de la economía y el enfoque de marketing difieren en la consideración de los mercados. En efecto, los economistas frecuentemente mezclan dos conceptos claramente distintos. El primer concepto es el ámbito de actuación de quienes intervienen en las operaciones de intercambio, esto es, el escenario; y el segundo quienes intervienen en los procesos de intercambio -los oferentes o vendedores y demandantes o compradores-, esto es, los actores del intercambio.

No obstante esta frecuente confusión diaria, cuando se utiliza la palabra “mercado” algunos economistas y periodistas suelen tomar una definición tal como: “ámbito físico o ideal<sup>1</sup> donde se reúnen oferentes y demandantes para realizar sus operaciones de intercambio”. Esta definición coincide con la variable **Plaza** identificada por Jerome McCarthy cuando ideó el sistema de las 4 P;<sup>2</sup> esto es, donde actúan los Canales de Distribución, esto es, pues, el escenario de la obra.

La otra definición corresponde a mercado para marketing. En ella incluimos a los destinatarios del esfuerzo comercial de las empresas y lo que les da sustento: los clientes. Podemos decir pues que, para marketing, mercado es el conjunto de consu-

midores y compradores actuales o potenciales con voluntad de compra y capacidad económica para hacerlo.

En consecuencia, podemos citar mercados: bursátil, inmobiliario, bancario, turístico. Para una mejor distinción entre los conceptos: Mercado automotriz – Plaza Provincia de Córdoba.

Por lo tanto, preferimos el enfoque de marketing, ya que se ajusta más a nuestra visión y nos permite distinguir claramente entre el escenario de los fenómenos comerciales y sus actores.

---

## 2. ANALISIS DE LA ECONOMIA SOBRE ESTRUCTURAS DE COMPETENCIA EN EL MERCADO

### *Mercados económicos*

Existen distintos enfoques para el análisis del mercado.

Visto desde el punto de vista de la economía, existe una forma de hacer el análisis según las modalidades de competencia.

### *Competencia perfecta (modelo ideal)*

Para que exista, debe cumplir varias condiciones.

- 1) Homogeneidad de los participantes (oferentes entre sí y demandantes entre sí).  
A cualquiera le resulta indiferente realizar el intercambio con cualquiera.
- 2) Homogeneidad de productos (no hay diferenciación).  
Tienen las mismas características respondiendo a tipificación de producto.
- 3) Transparencia.  
Todos tienen acceso a toda la información de todas las operaciones que se realizan.
- 4) Libre acceso.  
Ninguno tiene limitación para acceder al mercado.
- 5) Simultaneidad de operaciones.  
Si las operaciones no son simultáneas, no compiten; tiene que tener un marco de referencia de tiempo.

### *Competencia imperfecta*

#### *Análisis de la oferta*

**Monopolio:** Un solo oferente que abastece al 100% de los productos del mercado. Por tal ventaja coloca un precio superior al que obtendría en situación de Competencia Perfecta y logra recaudar el excedente del monopolista.

**Oligopolio:** Existen varios oferentes, quienes tienen similar pero no necesariamente igual dimensión económico-financiera, de recursos humanos y tecnológicos.

**Oligopolio perfecto:** Los que lo componen venden productos homogéneos (no diferenciados por marca).

**Oligopolio imperfecto:** Venden productos heterogéneos (diferenciados por marca).

**Oligopolio colusorio o colusivo:** Se produce cuando existe colusión, es decir, acuerdos entre los integrantes del oligopolio para actuar en forma coordinada para restringir la competencia: acuerdos sobre precios, de reparto de mercado por zonas o por tipo de clientes, siendo tales acuerdos ilegales.<sup>3</sup>

#### *Competencia monopolística:*

Edward Chamberlin<sup>4</sup> detectó que los fabricantes habían comenzado a identificar los productos con una marca o nombre del fabricante y que los consumidores preferían los productos con marca (heterogéneos) sobre los antiguos homogéneos.

En este caso en la actualidad, entre tres a cinco empresas abastecen una demanda que varía entre el 50% y el 60% del mercado aproximadamente. El resto de la oferta está atomizada, es decir que otros muchos oferentes tienen cada uno escaso volumen.

#### *Análisis de la demanda*

**Monopsonio:** Hay un solo demandante de lo que son sus insumos.

**Oligopsonio:** Existen varios demandantes, los que tienen similares características económico-financieras, tecnológicas y de recursos humanos entre sí.

### 3. EL ENFOQUE DE MARKETING SOBRE ESTRUCTURAS DE COMPETENCIA EN EL MERCADO

Existen hoy elementos de las estructuras de competencia que tienen alta relevancia, no considerados en su verdadera magnitud por la visión tradicional de la economía, los que sin embargo deben ser evaluados como **esenciales en la formación de precios**.

Asimismo entendemos que no se ha brindado la debida atención a la **importancia de la marca** en el comportamiento de la economía y de los procesos de intercambio.

Es clave la importancia de las empresas privadas cuyas ganancias son superiores al PBI de muchos países, el avance del poder económico sobre el poder político, la concentración económica (que realiza negocios con altos niveles de beneficios) las fusiones y **adquisiciones de empresas a nivel mundial para evitar la competencia**. También es relevante la informatización creciente de los consumidores en orden planetario de productos tangibles, servicios, usos y costumbres a través de Internet, todos ellos datos a destacar y tener en cuenta.

Estas razones, entre otras, llevan a introducir algunas variantes en los esquemas tradicionales de la economía, dentro de un nuevo siglo y nuevo milenio, ya que esta economía como toda apreciación humana es perfectible.

Al analizar las estructuras de competencia en el mercado desde la óptica del marketing, encontramos ciertas particularidades sobresalientes que detallamos seguidamente, tanto en un cuadro sinóptico como en su análisis individual.

Estructuras	Producto	Oferentes	Dominantes	Transparencia	Cantidad del Consumidor	Control Estatal	Importancia de la marca del Productor	Importancia de la marca del canal de Distribución
Competencia Perfecta	Homogéneo	Homogéneos (1)	Muchos	Alta	Nula	Nulo	No existe	No existe
Monopolio Absoluto	Homogéneo/ Heterogéneo	Uno	Muchos	Nula	Total	Alto	Media	Nula
Monopolio Relativo	Heterogéneo	Pocos	Muchos	Baja/Media	Media	Medio	Alta	Baja
Oligopolio	Homogéneo/ Heterogéneo	Pocos	Muchos	Baja	Alta	Alto	Alta	Baja
Monopolística	Heterogéneo	Muchos	Muchos	Alta	Media (2)	Nulo	Alta	Baja (3)
Polipolística	Heterogéneo (4)	Muchos	Muchos	Alta	Media (5)	Nulo	Alta	Alta
Monopsonio	Homogéneo/ Heterogéneo	Número indeterminado	Uno	Media	Según oferentes	Nulo	Según Oferentes	Baja
Oligopsonio	Homogéneo/ Heterogéneo	Número indeterminado	Pocos	Media	Según oferentes	Nulo	Según Oferentes	Baja

REFERENCIAS DEL CUADRO

- (1) Los economistas suelen repetir la expresión original de "muchos oferentes" en la competencia perfecta; sin embargo, no necesitan ser muchos sino tener homogeneidad entre sí. Muchos oferentes diferenciados no compiten en forma perfecta.
- (2) La cautividad es relativa por el monopolio psicológico que pueda ejercer una marca en particular.
- (3) Con excepción de las marcas de la distribución.
- (4) En general a nivel del canal de distribución coexisten los dos tipos de productos.
- (5) La relativa cautividad se produce dentro del radio de atracción comercial.

## COMPETENCIA PERFECTA

Modelo teórico que sirve como comparativo del resto de las estructuras de competencia.

Hay ausencia absoluta de posibilidad de identificación intrínseca y extrínseca del producto tangible o intangible (servicio) por los demandantes por su alta similitud (productos homogéneos). Nulo poder individual de oferentes y demandantes de manipular el precio y la cantidad.

La identificación intrínseca del producto se manifiesta al poder individualizarlo en un test a ciegas (*blind test*), entre varios productos de la misma tipificación.

La identificación extrínseca se efectúa a través de sus atributos externos tales como envase colores, tamaño, etc.

En esta estructura de competencia, el consumidor cuenta con información completa a su alcance. Hay asimismo simultaneidad de oferta y demanda con todos sus integrantes dentro de una determinada plaza.

Se puede considerar que hay competencia perfecta únicamente en las ferias populares regionales al aire libre y en las Bolsas de Comercio cuando se negocian títulos públicos del mismo tipo, ya que nos resulta indiferente el número que lo identifica, quién nos compra o quién nos vende tal título.

El ejemplo a que acuden los economistas (algunos de ellos de bien ganada fama)<sup>5</sup> acerca del mercado de productos agrícolas en general no es válido porque los demandantes, de gran poder de compra respecto de los pequeños agricultores (*farmers*), actúan dominando las operaciones y, en consecuencia, el precio. Los vendedores compiten perfectamente, pero no así los acopiadores o compradores. Si no fuera así, no existirían precios sostenidos en productos agrícolas como trigo, maíz, y en otros de la ganadería como la leche comprada a los pequeños y medianos productores tamberos.

Las condiciones de competencia en "commodities" entre empresas de similar tamaño son algo semejantes a este mercado teórico.

La estrategia óptima consiste en igualar ingreso marginal, costo marginal y precio.

### **Monopolio absoluto**

En esta estructura de competencia la oferta está aportada por un solo oferente que brinda el 100% de los productos tangibles o servicios que adquieren muchos consumidores, cuya cautividad es total con nula transparencia de precio por ausencia de comparación. Solamente se accede a la información a nivel internacional, a través de la cual se conoce que la Argentina sufre altos precios monopólicos especialmente en los servicios. Corresponde aclarar que en algunos casos es de **monopolio regional**, como ha sucedido con las empresas de telefonía fija y no de duopolio, como en algunos artículos periodísticos se ha afirmado. (“Cómo elegir mejor” – diario *La Nación*)

### **Monopolio relativo<sup>6</sup>**

Es llevado a cabo por una empresa que obtiene una importante participación de mercado, siendo a su vez formador de precios. Por ejemplo, una empresa con el 60% de concentración de la oferta y el resto de las empresas integrantes con oferta atomizada; puede ser considerada como de monopolio relativo a pesar de que no es el único oferente, y domina el desenvolvimiento de las operaciones: en nuestro país SKF, KODAK, MOLINOS RIO DE LA PLATA, GILLETTE, AEROLINEAS ARGENTINAS, con porcentajes de participación entre el 55% y el 98%, son ejemplos de ello.

Es de incumbencia de los poderes del Estado determinar si se produce esta situación y realizar las acciones pertinentes si se detecta algún perjuicio para los consumidores o para el resto de la competencia.

### **Otras modalidades de monopolio son<sup>7</sup>**

**Monopolio de hecho:** Está vinculado con el tamaño del mercado. Un pequeño pueblo de quinientos habitantes no admite la instalación de seis farmacias, puesto que la oferta superaría ampliamente a la demanda; de hecho la oferta no debería

superar a una sola farmacia, y en consecuencia se constituye en monopolio.

**Monopolio legal:** Es el que se constituye con acuerdo entre partes, siendo en algunos casos una de ellas el Estado, y por un plazo de tiempo finito.

Un ejemplo lo constituyen la explotación de servicios públicos: las concesiones por parte del Estado de recorridos de transporte, la explotación de obras públicas por peaje, etc.

Otros casos: la protección a través de la ley y sus respectivos registros de las invenciones protegidas por patentes, el diseño industrial y las marcas de comercio, las licencias para explotar comercialmente una marca en forma exclusiva (Sevel-Peugeot), las franquicias para utilizar marca y proceso industrial y comercial (Mc. Donalds-Arcos Dorados, 5 a Sec, etc.). Nadie que no sea el titular o alguien debidamente autorizado puede usar los elementos protegidos sin sanción. Esto, pues constituye monopolio.

**Monopolio natural:** Trata la explotación empresarial de un fenómeno de características naturales de uso exclusivo, tales como las cataratas, las fuentes de aguas minerales o termales, etc. Ejemplos de esto son el Hotel Internacional Iguazú, los fideos Manera elaborados con agua mineral Manera con la fuente en sus propias tierras.

**Monopolio psicológico:** Se da generalmente cuando, por ser el innovador en un determinado momento, se produce la simbiosis entre marca y nombre de producto genérico, es decir cuando **la marca se transforma en sinónimo del genérico**. Esto se puede alcanzar siendo el primero en ingresar al mercado, o bien a través de la intensidad de la comunicación publicitaria, o de la alta cobertura de distribución, lo que permite alcanzar el mejor posicionamiento en la mente del consumidor. Son ejemplos en nuestro país: Curitas como apósito protector, Formica como laminado plástico decorativo, Movicom como telefonía celular móvil. Gillette como hoja de afeitar de seguridad, Chiclets como goma de mascar, Vaquero como pantalón de jean, Paty como hamburguesa.

La estrategia óptima en monopolio consiste en **utilizar con moderación** el “beneficio plus” de un precio superior a los potenciales competidores en esta estructura de competencia. Tal moderación tiene por objeto no tentar a la eventual competencia a ingresar u operar en el mercado atacando con precio bajo (Amenaza en el análisis FODA) y evitar las antipatías del consumidor que se expresan a través de las ligas de consumidores y/o de los entes reguladores, por los perjuicios económicos.

### **Oligopolio**

La característica de esta estructura de competencia es que los integrantes que forman los precios son de similar envergadura tecnológica, económico-financiera y de recursos humanos, siendo el resto de los integrantes de menor dimensión los que acompañan en el mercado.

La competencia en esta estructura habitualmente excluye la variable precio apelando solamente a las variables de producto, plaza y comunicación. Esto deriva en acuerdos implícitos (cooperación tácita) o explícitos de precios, estos últimos ilegales.<sup>8</sup>

Los precios que ofrecen los formadores de precios son muy similares y las distancias relativas se mantienen casi constantes, lo cual implica variaciones casi nulas en los aumentos o disminuciones de precios generales.

Un peligro latente en el oligopolio es el riesgo de guerra de precios, caso que trataremos en forma específica en el capítulo 9 de esta obra.

La estrategia óptima en materia de precios es tratar de no alterar el “statu quo”, evitando entrar o generar una guerra de precios.

### **COMPETENCIA MONOPOLÍSTICA**

Se denomina competencia monopolística pues las empresas, aunque compiten en forma activa, tienen monopolio legal y vitalicio de la marca. El monopolio de la marca es legal ya que se registra en un Registro de Patentes y Marcas regido por leyes,

y es vitalicio pues este registro se puede renovar en forma indefinida pagando el arancel correspondiente.

El estudio de esta particular forma de competencia fue desarrollado por el profesor Edward H. Chamberlin (*Monopolistic Competition*, Harvard 1933).

Esta constituye un equilibrio entre la competencia perfecta y el monopolio absoluto, resaltando como factor clave la diferenciación de los productos, tanto sea real como imaginaria, principalmente a través de la marca del productor.

Asimismo la economista inglesa de la Universidad de Cambridge Joan V. Robinson, en su obra *Economía de la competencia imperfecta*, indica: "El supuesto según el cual el precio es el principal vehículo de la competencia constituye una excesiva simplificación de la realidad"... agregando: "los principales vehículos de la competencia se resumen en:

- 1) imitación de productos;
- 2) diferenciación de productos;
- 3) servicios de todo tipo;
- 4) publicidad;
- 5) capacidad de ventas;
- 6) precios más elevados que dan impresión de mayor calidad;
- 7) precios más bajos".

En esta estructura, habitualmente no hay acuerdo de precios entre las empresas oferentes. Es frecuente una activa competencia en la cual es relevante la diferenciación intrínseca y simbólica del producto. La comunicación juega un papel fundamental en la relación consumidor/ventaja diferencial.

Generalmente entre tres y cinco empresas oferentes controlan entre el 50 al 65% aproximadamente del mercado y el resto se atomiza entre muchos oferentes menores.

La estrategia óptima de precios estriba en posicionar en el mercado la mejor relación precio/calidad en el segmento elegido y en el orden interno de la empresa la optimización de costos y beneficios por análisis marginal.

**COMPETENCIA POLIPOLÍSTICA**

Se identifica este mercado fundamentalmente en los comercios minoristas, los que tienen influencia o dominio de su público dentro de su radio de atracción comercial, pero no tienen incidencia en la formación global de los precios del mercado, esto es, no son formadores de precios en el mercado en general sino solamente en su barrio o localidad.<sup>9</sup>

Tiene similitud con la competencia monopolística, sumándose la importancia de los canales de distribución como “marca” diferenciada que acerca los productos a los consumidores. De tal modo, éstos pueden encontrar un producto heterogéneo (con marca) en distintos puntos de venta diferenciados, los que manejan el producto según sus propios intereses. Un producto con marca registrada Skip lo encuentra en Carrefour, Norte, Disco, Walmart, por ejemplo; o sea que para el canal de distribución se transformó en un *commodity*, esto es, en una herramienta para obtener beneficios como sucede con cualquier producto industrial.

Reconociendo la importancia de este fenómeno, V. Cross propone cinco categorías de productos en el supermercadismo, enfoque que recogemos y adaptamos de su obra<sup>10</sup> en el siguiente cuadro.

**CATEGORIAS DE PRODUCTOS**

<b>Características Tipos de Producto</b>	<b>Precio</b>	<b>Transpa- -rencia</b>	<b>Margen de Canal de Distribución</b>	<b>Rotación</b>
<i>Primera Marca</i>	Alto	Alta	Bajo/nulo /negativo	Muy Alta
<i>Marcas del Distribuidor</i>	80% del precio del líder	Alta/Media	Medio	Alta
<i>Marcas Segundo Nivel</i>	80/90% del Líder	Baja	Medio	Media/Baja
<i>Super Económicos</i>	60% del Líder	Media/Baja	Bueno/Medio	Media
<i>Productos de Margen</i>	Según Calidad	Nula	Alto	Baja

Similar situación se produce en los rubros de Artículos para el Hogar, Materiales Eléctricos, Farmacias y Perfumerías etc.

El caso de los Shoppings (Patio Bullrich, Spinetto, Alto Palermo, Alto Avellaneda, etc.) es también una conjunción de marcas de productos (Arredo, Caro Cuore, Chevignon), con las diferentes marcas de shopping, con lo que se conjuga una estructura de competencia polipolística. Sin duda cada shopping segmenta generalmente la categoría de marcas de productos. La inter-relación de cuatro variables: consumidor-producto-marca-canal de distribución, nos indica el tipo de fidelidad esperado:

#### CUADRO ANALÍTICO DE FIDELIDAD

Consumidor Tipo	Elige marca y Canal	Elige marca en cualquier canal	Elige canal y compra cualquier Marca incluidas las de la Distribución	Compra cualquier Marca en Cualquier canal
A	Máxima fidelidad a ambos			
B		Fidelidad a la Marca supera al Canal		
C			Fidelidad al canal supera a la marca	
D				Indiferente a ambos compra Genérica y conveniencia de Canal

El comportamiento de los distintos tipos de consumidores es muy claro entre los extremos analizados, con excepción del indiferente. Esta presunta indiferencia, en realidad, se asienta en la elección por aspectos que conforman un valor percibido superior, distinto a los casos A, B o C. En el caso de tipo D, este satisface necesidades y aprecia variables como rapidez de atención, cercanía o precio, los que deben ser tenidos en cuenta por los responsables de marketing y merchandisers.

La importancia de los canales de distribución como marcas y en consecuencia también de las marcas de la distribución

se ha desarrollado en forma notable en los últimos cincuenta años, equiparando y superando en algunos casos a las marcas nacionales, internacionales o regionales de productos. Esto se debe a la tendencia creciente de alta concentración de ventas en bocas o cadenas comerciales.

Esta estructura de competencia es feroz y la estrategia de optimización del precio se asienta en:

1. La utilización de márgenes compensados de marcación entre las distintas líneas de productos (ver capítulo 6 de la presente obra).
2. La ultra-productividad del trabajo de los empleados.
3. La altísima rotación de inventarios incluyendo el sistema de "stock cero".
4. La cooperación y negociación anual con los grandes proveedores de marcas de alta rotación.
5. La fijación de los precios a los pequeños proveedores de marcas menores por los altos volúmenes de compra del canal.

### **Monopsonio**

Se manifiesta cuando en la plaza existe un solo comprador y varios oferentes. En este caso, sin duda, el poder de negociación del comprador es muy fuerte ya que si se trata de grandes volúmenes de producto impone el precio de compra a los oferentes, lo que nos indica que en la mayoría de los casos (no todos) son monopsonio porque son a su vez oferentes monopolistas de su propio producto.

Un ejemplo sería el de un producto protegido por una patente, en cuya elaboración se utiliza una materia prima que proveen variedad de oferentes. La estrategia óptima de precio de compra sería:

- Si el producto es homogéneo (*commodity*), se valora sólo por el precio.
- Si el producto es heterogéneo -con cualidades intrínsecas destacables-, corresponde optimizar la relación calidad-precio.

### *Oligopsonio*

Existe esta estructura de competencia cuando hay pocos compradores de gran demanda de un producto y numerosos oferentes. Muchas veces se conforma un cartel de compra que impone los precios de compra a los oferentes, por su alto volumen, pues son generalmente a su vez oligopolistas o monopolistas por zona o región de su propia oferta, ej.: empresas petroleras, de energía eléctrica, telefónicas.

En el sector supermercadista de alimentos se conforma una verdadera "competencia a la baja" de precios de compra frente a los pequeños oferentes, siendo la estrategia de precio similar a la del monopsonio.

### *Estructura de competencia en mercados especiales*

#### *Mercados grises (Grey Markets)*

Existen alteraciones de la estructura normal de competencia en las cuales las definiciones de posiciones y poder son de difícil evaluación. Tal es el caso de los denominados "mercados grises".

En estas situaciones la competencia está alterada por la entrada en los mercados de competidores no habituales en condiciones especiales. Ejemplos de estas alteraciones son: Venta de repuestos legítimos y originales de grandes motores diesel, para grupos electrógenos, máquinas viales y otros de marca Detroit Diesel Allison (de General Motors) en las décadas de 1970 y 1980, desde "dealers" de Estados Unidos de Norteamérica a clientes de nuestro país, compitiendo con los representantes oficiales de la marca en la Argentina y, naturalmente, con precios más bajos.

Lo mismo sucede en la actualidad con repuestos y equipos de las marcas Sony y Philips, esta vez dentro de nuestro país y en plena ciudad de Buenos Aires. Por esta competencia no prevista por las sucursales o representantes oficiales de estas marcas, las empresas fabricantes acostumbran indicar que no

respetarán las garantías correspondientes y “declinan” respaldar el origen legítimo de aquéllos. En realidad, en la mayoría de los casos han sido adquiridos legalmente en países de origen o en otras sucursales del exterior. Por consiguiente, si se los reenvía a dichos países deberían hacer frente a la garantía correspondiente.

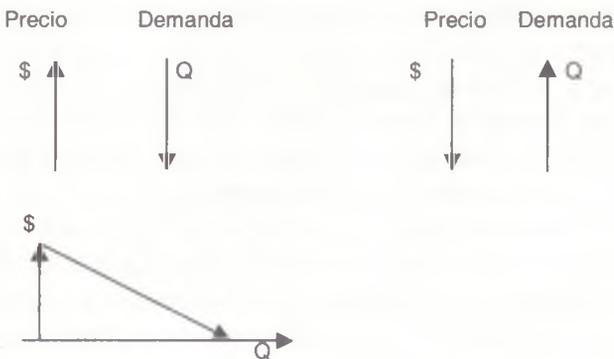
Debemos tener en cuenta que con la extensión masiva de Internet este fenómeno es creciente, y marca una competencia mundial entre sucursales de una misma empresa, las que no se resignarán a perder ventas de origen local, pero integradas en la red global.

Esto altera los precios de referencia locales a favor de precios de referencia a nivel mundial, generando mayor transparencia.

### *Comportamiento de la demanda de productos en las estructuras de competencia en el mercado*

*En las estructuras de competencia*

Productos de demanda normal



En las estructuras de competencia, los productos de demanda normal (la gran mayoría lo son), cuando baja el precio, sube la demanda y cuando sube el precio baja la demanda.

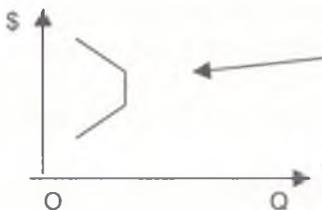
Productos de prestigio:

Precio

Demanda

\$

Q



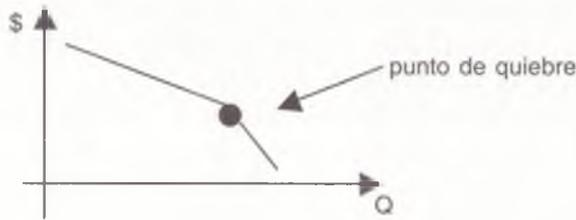
En este tipo de producto, se contrae la demanda ante una reducción importante del precio pues sale del posicionamiento del *target* buscado y el segmento original abandona el producto porque queda desmerecido.

*En el Oligopolio imperfecto (de productos heterogéneos)*

El posicionamiento tiene un papel clave en la respuesta de la demanda al precio.

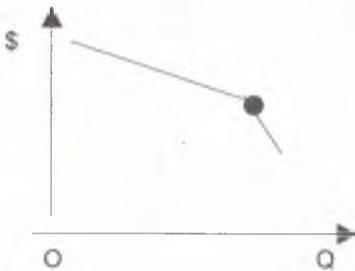
La curva de la demanda quebrada representa dos niveles de comportamiento: cuando vamos bajando el precio, en un primer tramo la demanda es elástica, ya que aumenta más que proporcionalmente que la rebaja de precio.

En el segundo tramo, la demanda es inelástica, es decir que reacciona menos proporcionalmente a la rebaja del precio. Por lo tanto, nos conviene subir el precio, ya que ganamos pocas unidades de venta adicional y resignamos mucho importe por el precio bajo. Esto se debe a que influye en la demanda la elasticidad a la marca, que altera los valores de la elasticidad precio de la demanda que correspondería a un producto homogéneo.



El mejor punto es el de quiebre, aquí obtengo mayor rentabilidad, captando mayor participación de mercado con el mejor precio.

Competencia monopolística



Aun cuando baje el precio por debajo del nivel óptimo, no lo prefieren los otros segmentos.

Este caso es igual al anterior debido a la elasticidad a la marca, la que influye sobre la elasticidad precio del segmento.

MERCADOS TEMPORARIOS DE PRESIÓN CULTURAL

*Una demanda no tradicional*

Sostiene Alfred Marshall (1842-1924) en sus *Principios de Economía* (año 1890):

“...hay entonces una Ley de Demanda *que es común a todas las demandas*, vale decir que, cuanto mayor sea la cantidad por vender, menor será el precio para el cual encontrará compradores. De esta manera, la regla universal a la cual se ajusta la

curva de demanda es que tiene inclinación negativa durante toda su longitud" (citado por G. Stigler en *Historia del pensamiento económico*, Editorial El Ateneo, 1979).

Sin embargo la paradoja de Giffen<sup>11</sup> le hace aclarar en la 3ª edición de sus *Principios de Economía* de 1895 que: "hay sin embargo algunas excepciones. Por ejemplo, el Sr. Giffen lo ha señalado, una suba en el precio del pan produce un drenaje tan grande en los recursos de las familias trabajadoras más pobres y sube tanto la utilidad marginal del dinero para ellas, que se ven forzados a cortar su consumo de carne y de los alimentos farináceos más costosos; y, siendo aún el pan el alimento más barato que pueden obtener y obtendrán, consumirán más y no menos de él. Pero estos casos son raros; cuando se tropieza con ellos, deben ser tratados separadamente". Sigue citando Stigler "que en la 4ª edición de los *Principios* (1898) la ley de demanda se enunciaba con mayor cautela". "Hay entonces una ley de demanda general, vale decir que cuanto mayor la cantidad por vender, menor el precio al cual encontrará compradores". Ya entonces no figuraba "*que es común a todas las demandas*".

*En marketing tenemos habitualmente subas de precios y de cantidades vendidas por factores culturales.*

El consumo de pescado en Semana Santa aumenta en la Argentina, país de fuerte raigambre cristiana. Esto conlleva al aumento de la venta y de los precios. El consumidor valora más la ingestión de pescado que de "carnes rojas", aunque pague precio más alto por el fuerte condicionamiento religioso. Otros ejemplos citables son la demanda de flores para el Día de la Madre, Día de los Muertos, Día de los Enamorados, los juguetes para el Día del Niño, las entradas para ver el Super-Clásico de fútbol, etc., o sea elevación de precios y del consumo por presión socio-cultural.

A diferencia de una elevación de precios y de consumo por condiciones de "necesidad" tal como el del calefactor en invierno, la heladera en verano o de un paraguas cuando llueve, esta presión produce el aumento de precios y de las cantidades consumidas elevando notoriamente el margen de beneficio. De tal

forma que durante un espacio finito de tiempo, la Curva de Giffen (esta vez no basada en la suba del precio del pan de los más pobres en su origen) se produce con toda su intensidad a través de elementos exógenos antes citados –“presión socio-cultural”.

En su libro *El mundo de los bienes*, Douglas e Isherwood (1979) plantean que “en la medida en que los precios y salarios no aclaran el comportamiento observado, la explicación reside en las variaciones en los gustos, dado que éstos constituyen *el vientre en la curva de demanda*” ... “puesto que ellos (los economistas) son los primeros en admitir que carecen de una teoría de la formación de los gustos suficientemente desarrollada por otra disciplina de las Ciencias Sociales, porque tal cosa no existe”.<sup>12</sup> (Reproducido de Michel y Becker “On the New Theory of Consumer Behaviour”, *Swedish Journal of Economics* 1973, págs. 378-396).

Tomando como base la evidencia empírica, en marketing, ¿es tan poco tradicional la Curva de Giffen en nuestros tiempos? Nosotros entendemos que la respuesta es no.

Con estas peculiaridades de las distintas estructuras de competencia, hemos querido brindar un enfoque pragmático con las particularidades que se fueron desarrollando, especialmente a partir de la segunda mitad del siglo XX, frente a los enfoques clásicos o tradicionales de la Economía.

#### 4. MECANISMOS CONCRETOS DE FORMACION DE PRECIOS

---

Un aspecto clave en los mecanismos de formación de precios es quién detenta el poder en la transacción y las circunstancias que rodean a ésta, por ejemplo la estructura de competencia. Estos mecanismos de formación de precios en general adoptan siete posibles situaciones que abarcan:

- ◆ Política de precios.
- ◆ Política de oferta.

- ◆ Regateo.
- ◆ Remate, Subasta, Puja.
- ◆ A la gorra.
- ◆ Al semblante.
- ◆ Sistema de licitaciones.

### 1) *Política de precios*

Se da este caso cuando el oferente o vendedor fija el precio de sus productos tangibles o intangibles (servicios) y los demandantes o compradores –generalmente consumidores– establecen la cantidad de compra. El vendedor, pues, ejerce su política de precios.

Las circunstancias en las cuales fija su precio responden entre otras a las siguientes variables:

- Objetivos estratégicos de posicionamiento
  - Liquidez de su empresa
  - Cantidades de entrega concentradas o atomizadas en el tiempo
  - Objetivos de venta propuestos
  - Stock de productos actuales en depósitos o a ingresar
- Ej.: comestibles y bebidas en general, indumentaria.

### 2) *Política de oferta*

El demandante o comprador fija el precio y el oferente o vendedor la cantidad, siendo el oferente o vendedor un ajustador de cantidades que se ve obligado a realizar política de oferta. Las relaciones de poder entre quienes actúan son fundamentales para conformar la relación precio-volumen.

Ejemplos de esta formación de precios son entre otros:

El caso de los minifundistas del sector agrícola, los que regulan la cantidad ofrecida o a ofrecer en la próxima cosecha en función de lo que pagan los acopiadores, los que a su vez están influidos por el comercio internacional.

Un ejemplo sutil o grosero, según sea el punto de vista de la conveniencia, es la relación entre los autopartistas y las terminales automotrices. Estas últimas exigen el análisis de costos,

gastos y de rentabilidad del oferente y le determinan el precio al cual van a comprar. Las excepciones (cada vez menos) están dadas únicamente con los proveedores de gran envergadura internacional.

Otro caso en el que se aplica con matices particulares la política de oferta es el del transporte público de pasajeros. En el particular, las Cámaras Gremiales Empresarias pactan con el ente regulador o autoridad de aplicación el cuadro de tarifas (precios) a aplicar en los recorridos, bajada de bandera o fichas en los taxis, y los prestatarios- empresas de transportes o taxistas- fijan la velocidad comercial de circulación o la cantidad de horas de prestación en los taxímetros.

### 3) *Regateo*

Se produce cuando el oferente o vendedor y el demandante o comprador se ponen de acuerdo en precio y cantidad, a través de un proceso de negociación.

Es una formación de precios muy común en algunas culturas en las cuales, a la pregunta sobre el precio de un producto, sigue una dilatada confrontación de ofertas y contra-ofertas, hasta llegar a un precio de transacción que dista significativamente del precio indicado originalmente.

Es conocido el caso en la India al inaugurarse el ferrocarril construido por los británicos. Se formaban largas filas de pasajeros nativos para adquirir su boleto pues cada pasajero regateaba el precio fijado por la administración del ferrocarril. Esto muestra la evidente discrepancia entre las dos culturas respecto del precio fijo.

Ejemplos: en algunos productos de gran valor unitario, en compras de productos industriales. En ciertas culturas de países de Oriente no se acepta la compra o la venta por su valor de primera oferta (se entiende que no hay verdadero interés en la operación).

### 4) *Puja, Subasta o Remate*

En este caso el vendedor ofrece el producto y lo vende a

quien pague el precio más alto (la oferta más alta o al mejor postor). La formación de precios refleja una dinámica muy alta entre el precio y los bienes a adquirir. El mercado accionario, altamente especulativo, forma precios a veces en forma vertiginosa para las acciones, bonos y títulos. Estos son ofertados o demandados en función de las expectativas de vendedores y compradores influidos por las informaciones que reciben. Estos son en general mercados transparentes.

En los restantes remates, como por ejemplo de inmuebles, cuadros y objetos de arte y maquinarias, el rematador inicia la venta estimulando la puja de los potenciales compradores para lograr el precio más alto posible en ese momento. La profesionalidad y ética del martillero actuante pueden ayudar para conseguir el mejor precio posible para vendedor y comprador, ya que si se vende por un precio muy bajo se perjudica el vendedor y el martillero en su comisión. Si se paga un precio muy alto, el comprador podría preferir perder la seña antes que concretar la compra, o bien nunca volver a comprar en un remate en que actúe ese martillero (pierde un potencial cliente habitual).

Cabe destacar que un "vicio" (en la realidad un delito) de esta formación de precios son las denominadas "ligas". Estas son un conjunto de asociaciones de especuladores que realizan manipulaciones artificiosas para desalentar a los legítimos interesados (compradores potenciales) con fines meramente especulativos en provecho propio. Esta actuación de carácter mafioso quita transparencia a esta formación de precios.

### *Establecimiento de base o precio mínimo de venta*

Las modalidades de remate pueden ser con base o sin base. Esta base constituye el precio mínimo de venta que se aspira obtener.

La base debe tener justificativo suficiente, ya que los compradores no pagarán mayor precio mínimo por un simple capricho del vendedor.

Algunas de las causas de la base son:

- A) Cuando existe la necesidad de recuperar una deuda o inversión. Este es el caso de los remates judiciales por ejecución de prenda, hipoteca o por sentencia en juicios ejecutivos en general.
- B) El bien sujeto a remate tiene un valor histórico, artístico o intrínseco importante por sus componentes, que justifican la colocación de una base.
- C) En un remate por un propósito de tipo filantrópico (beneficencia). Por lo tanto, la base constituye el valor mínimo de una donación, más que el precio justo o equitativo para ese momento.

5) *A la gorra*

La fijación de precios "a la gorra" demuestra la actitud del consumidor cuando valora una estética del arte o de la marginalidad o miseria por el dinero que entrega.

En el primer caso es el dinero que se entrega a mimos, guitarristas, "chaplines", "estatuas vivientes" o por espectáculos organizados de arte en plazas, calles, áreas en zonas turísticas, y aun en teatros y cafés-concert. Un ejemplo de esto último lo realizó la actriz Leonor Manso en uno de sus espectáculos.

Es destacable observar que, en la mayoría de los casos, por aprecio del espectáculo o por vergüenza propia de no ser vistos como avaros, los espectadores que ponen dinero en la gorra con placer pagan un precio superior al de abonar una entrada.

Sobre esta situación, Coca-Cola anuncia una pieza publicitaria muy bien lograda. En ella se muestra un consumidor que no posee monedas para comprar una Coke-Light en una máquina expendedora. Le pide entonces prestada la guitarra a un guitarrista ambulante y ejecuta una pieza de flamenco andaluz, actuación por la que consigue "a la gorra" las tan ansiadas monedas.

Respecto de la marginalidad del mendigo, juega la relación compasión/precio del sujeto donante frente al dolor y el desamparo del desposeído.

6) *Al semblante*

Esta fijación de precios se produce cuando el vendedor percibe, tal cual lo estudia la Programación Neuro-Lingüística, indicios sobre la urgencia, grado de interés o necesidad del producto tangible o intangible por parte del comprador o consumidor. En tal caso, calcula un precio de venta, el que será más alto cuanto mayor sea la influencia de estos factores, lo que produce una fijación de precios "al instante". El mismo sistema, pero con propósitos distintos, es utilizado cuando "al semblante" se percibe que no hay verdadero interés en comprar nada, sino solamente curiosidad. En esta oportunidad algunos suelen fijar un precio muy alto en forma intencional para "espantar" al presunto curioso, bloquear sus probables preguntas adicionales y separarlo de los potenciales consumidores.

Es utilizado en **ocasiones** por el comercio en general, los servicios personales sin tarifa fija y los servicios de profesiones liberales con honorarios desregulados, como abogados, contadores, arquitectos, asesores de empresas, etc.

7) *Sistema de licitaciones*

Forma parte de un sistema de compras completo, que utiliza diversas variantes entre las compras de menor valor y más simples, hasta las de mayor valor y más complejas.

*Variantes ordenadas de menor a mayor importancia*

1) *Contratación o adjudicación directa*

Se utiliza cuando el valor es muy bajo, generalmente en compras de rutina, cuando existe extrema urgencia justificada, cuando existe un solo proveedor posible en los casos de monopolio y en el caso de adquisiciones de obras artísticas o artesanales por ser un ejemplar original único y de precio muy difícil de determinar.

2) *Compulsiva o pedido de precios*

Se hace generalmente mediante contactos telefónicos y se reciben los precios por teléfono o por escrito, fax o e-mail. Se debe tratar de productos comunes de compra habitual,

de bajo nivel técnico y de relativo bajo valor de la compra global.

3) *Concurso de precios*

Puede ser público o privado y se utiliza para productos de relativo bajo nivel técnico o estandarizado. Lo único que se compara es el precio y tiene una fecha de vencimiento de presentación de las ofertas. Es privado cuando es por invitación y público cuando es abierto a distintos oferentes y se da a publicidad. Los importes a contratar o comprar son mayores que en los dos casos anteriores.

4) *Licitación*

Se utiliza para altos valores y productos tangibles, servicios u obras complejas con especificaciones de orden técnico, comercial y financiero generales y particulares. Tiene fecha de presentación de ofertas y otros requisitos.

a) *Licitación privada*

Se realiza únicamente por invitación para la participación en ésta.

Se invita a cotizar únicamente a empresas o personas con antecedentes como proveedores de la empresa contratante o de amplia trayectoria en plaza.

En general existen requisitos de antecedentes técnicos, de capacidad económico financiera, comerciales y la cotización del precio.

b) *Pública*

Cualquiera que cumpla los requisitos puede acceder a realizar oferta, ya que se invita a participar mediante avisos en medios periodísticos.

A veces la evaluación se hace en dos partes (sistema de presentación de ofertas en doble sobre):

- ◆ Evaluación de antecedentes técnicos, comerciales y financieros.
- ◆ Evaluación de la propuesta de precios (oferta económica) únicamente de quienes fueran aprobados los requisitos anteriores.

c) *Pública internacional*

Se utiliza cuando las ejecuciones de obras, provisiones de productos tangibles o prestaciones de servicios son de importancia tal que es conveniente -por mayor experiencia, capacidad técnica o capacidad económico-financiera- acudir a oferentes del ámbito internacional, ya que se considera la oferta local insuficiente en su cantidad para competir en precio o por escasa capacidad técnica, económica, financiera o de experiencia. En algunas ocasiones la presentación o apertura de ofertas se realiza en forma simultánea en varias ciudades o países.

Para todas las variantes de este sistema de compras se debe adjudicar a la "oferta más conveniente", la que no siempre es la más baja. Cuando se opta solamente por el precio se puede poner en peligro directo la obtención de los resultados deseados. Por ejemplo, la construcción de un tanque de provisión de agua potable para ampliación de una red en una capital provincial de nuestro país se adjudicó por licitación al oferente de menor precio y la obra no fue terminada pues el precio no era suficiente para construirla.

**Advertencia:** Los mecanismos concretos de fijación de precios que hemos descripto son los más habituales, aun cuando en ocasiones pueden no presentarse en forma absolutamente pura, sino teñidos de influencia entre unos y otros.

---

## 5. MERCADO DE PRECIOS DE COMMODITIES

Nuestro análisis del tratamiento de los precios y sus circunstancias de fijación parte de dos aspectos particulares: las empresas y los países.

### *Empresas*

El mercado de precios de *commodities* (productos homogé-

neos u homogeneizados) se desarrolla en función **únicamente** del precio y tiene prácticamente un nulo valor de aprecio por el consumidor; a lo sumo la comercialización de estos productos, añadiendo un excelente servicio, puede llevar a elevar en baja proporción el precio.<sup>13</sup> Los consumidores en general no buscan una marca en particular, siendo ejemplos el canto rodado o la arena para construcción, los clavos para colgar un cuadro en la pared, las guarniciones de cuero o goma (“cueritos”) para las canillas. Son productos adquiridos por la accesibilidad de encontrarlos en el momento oportuno y por el precio.

El funcionamiento de una empresa orientada en forma exclusiva al mercado del precio podemos analizarlo a través de la siguiente expresión:

Beneficio Total = Ingreso Total - Costo Total

$$BT = IT - CT$$

Siendo el Ingreso Total función del precio de venta unitario.

$$IT = f(PVu.)$$

El costo variable total depende del volumen de unidades, y el costo fijo total depende del tamaño de la estructura operativa que es necesario montar para el volumen deseado; por lo que el volumen de unidades ( $Q = 1.000, 2.000, 3.000, 10.000$ ) tiene una incidencia clave en la conformación del costo total.

Por consiguiente:

$$CT = (Cvu. \times Q) + CFT$$

Por lo tanto, como todos los componentes del costo total dependen del nivel de actividad en volumen ( $Q$ ):

$$CT = f(Q)$$

Pero como la variable dependiente es el volumen (que muestra el efecto) y la variable independiente es el precio (que genera la causa), convengamos que:

$$Q = f(PVu.)$$

Siendo el costo total una función del volumen (Q) y el volumen (Q) una función del precio unitario, obtenemos entonces que:

$$CT = f [ f(PVu.) ]$$

Si reemplazamos en la fórmula original:  $BT = IT - CT$

Por la deducción realizada, nos queda entonces que:

$$BT = f(PVu.) - f [ f(PVu.) ]$$

Analizado el fenómeno de esta forma, cualquier alteración del precio modifica **automáticamente** los costos totales, los ingresos totales y por consiguiente los beneficios totales.

Esto ocurre en una empresa con una orientación exclusiva hacia los precios de los productos no diferenciados (*commodities*), carentes de todo valor de aprecio por los consumidores o compradores. La vulnerabilidad de los *commodities* es por lo tanto generalmente muy alta.

La conclusión a destacar en este caso es que en la fijación de precios de productos tangibles e intangibles (servicios):

- ♦ El precio es condición necesaria pero no suficiente para captar mercado.
- ♦ Mercado ganado exclusivamente por precio es perdido por precio.

### **Países**

En el mercado mundial de comercio los países exportadores exclusivamente de *commodities* generalmente son pobres y su intercambio con los países exportadores de "valor" -productos

con alta tecnología agregada— es habitualmente deficitario.

En algunos casos, los países apelan a herramientas de marketing muy creativas. Pueden así ofrecer a la “venta” productos naturales muy apreciados por sus “valores” como el *Sol de España* a alemanes, ingleses, austríacos o suecos por ejemplo. La realizan a través del turismo, que fue pilar del posterior desarrollo industrial y “boom” de la infraestructura turística e inmobiliaria.

Otros productos de baja tecnología, como la elaboración artesanal de alfombras en países de Oriente, o las asombrosas manualidades en el “ñanduty” paraguayo o los sombreros conocidos en nuestro país como “Panamá” o los cigarros cubanos armados en forma artesanal, pueden producir interesantes ingresos de divisas con un diestro manejo del marketing.

El marketing de las naciones es la conjunción de los esfuerzos de empresarios privados y políticas exportadoras del Estado, para presentar su oferta en el mercado planetario, aspecto no muy desarrollado en América latina.

## 6. MERCADO DE PRECIOS BASADO EN EL VALOR

---

### *Empresas*

En el mercado de precios de *commodities*, habíamos determinado que el precio es la variable fundamental en la captura del mercado, por una ausencia de *valor significativo* en los productos.

En el mercado de precios basados en el valor es lo contrario: *el valor real o imaginario* es lo que determina el precio o valor de cambio.

¿Cual es el precio de un reloj de alta calidad (Rolex por ejemplo) que aunque sea original no lleve la marca que lo identifica? Prácticamente se desplomaría su precio o “valor de cambio”, aunque su valor intrínseco sería el mismo.

El planteo de esta cuestión radica además en la “cultura” del consumidor al cual es ofrecido.

En efecto, un consumidor “racional” aceptaría igual un reloj

sin marca pero auténtico, mientras que un “frívolo” lo vería como carente de “valor” por la ausencia de marca, puesto que su gratificación principal reside en la “admiración” que despierta en los demás y no en la que se refiere a sí mismo.<sup>14</sup>

Para una determinación del beneficio total en un mercado orientado hacia el valor la ecuación sería la siguiente:

$$\text{Beneficio unitario} = [(\text{Pu.} \times \text{Mo.}) \pm (\text{Ventaja diferencial}) - (\text{Costo})]$$

$$\text{Beneficio Total} = \text{Beneficio unitario} \times Q$$

Donde:

Pu.  $\times$  Mo. = Precio de venta unitario promedio ponderado de un determinado segmento de mercado objetivo de precios (Bajo - Medio - Alto).

Ventaja diferencial = Es la ventaja diferencial que aprecia el consumidor objetivo o comprador en relación con el precio y que da origen al “valor”. Esta es cuantificada (valor de cambio) en mayor, igual o menor medida que el precio promedio ponderado del mercado en virtud del “valor”.

Costo = Es el sacrificio económico de todo el proceso productivo, de administración y de comercialización en el que queda demostrada la competitividad de la empresa.

Beneficio = Será el resultado de la destreza con que hemos manejado las variables antes citadas.

Cantidad (Q) = Magnitud de la captura de mercado a desarrollar en el corto, mediano y largo plazo.

El problema de mayor complejidad es la determinación de la ventaja diferencial que se traducirá en el “valor de aprecio” de nuestros consumidores respecto de la competencia.

¿En cuánto justifica en moneda (pesos, dólares, etc.) el valor de aprecio que le proponemos, ya sea en más o en menos del precio promedio del mercado de precios?

¿La ventaja diferencial es la importante reducción de precios o el significativo aumento de la cantidad al mismo precio?

¿Es la importancia de nuestra marca o el inteligente y original diseño del producto?

La búsqueda del “valor del consumidor” es la prioridad en la fijación de precios de este mercado orientado al valor; **tal vez la más compleja de las tareas**, pero seguramente la que genera menos riesgos de fracasos.

*En la fijación de precios, el arte es descubrir el valor y la ciencia es calcularlo.*

### **Factores del valor**

Determinar una relación entre las variables CALIDAD/PRECIO que conforman el valor es una tarea compleja debido a la multiplicidad de bienes y servicios en el mercado; mas ofrecemos una aproximación ecléctica, a saber:

$$\frac{\text{Marca + Origen + Estética + Resultante + Cultura del Consumidor}}{\text{Precio integral (de Compra + de Utilización + de Mantenimiento)}} = \text{VALOR}$$

Analizamos la fórmula comenzando por el numerador:

**Marca:** En un mundo donde cada vez más seducimos por lo que representa la marca hacia el prójimo, esta es la primera expresión del valor.

**Origen:** Es muy importante en la distinción de los bienes y servicios como por ejemplo: whisky escocés, perfumes franceses, seda italiana, carne argentina, algodón peruano, diseño escandinavo, repostería vienesa. Deberá recordarse la distinción de valor que realizó el consumidor en los casos de las máquinas fotográficas Rollei fabricadas en Alemania respecto de las fabricadas en Singapur y de los automóviles Mercedes Benz alemanes y brasileños.

*Estética:* El color, estilo, textura, forma del envase, armonía cromática, bouquet, sabor, ambientación del canal de distribución son variables cada vez más desarrolladas aun en productos industriales.

*Resultante:* Es todo lo que concierne a lo esperado del producto por el consumidor, su performance intrínseca e extrínseca. Tomemos como ejemplo la adquisición de un acondicionador de aire; su funcionalidad específica, dar frío o calor, es *intrínseca* al producto.

En forma complementaria, la funcionalidad *extrínseca* la aportan la pronta entrega en la fecha pactada por el canal de distribución, la instalación del equipo de acuerdo con las reglas del arte y un servicio técnico con precisión y celeridad cuando es requerido.

Ambas performances constituyen la resultante de la marca adquirida, tanto sea un producto tangible como un servicio.

*Cultura del consumidor:* Si el consumidor “decodifica aceptando la calidad” de las variables anteriormente descritas, hemos sido interpretados en el ofrecimiento de valor.

Aunque “muchas veces el éxito o el fracaso son dos farsantes”<sup>15</sup>. La música de Gustav Mahler no fue apreciada o “decodificada” de “calidad” por sus contemporáneos. Medio siglo después de compuesta, fue universalmente apreciada.

Los consumidores del mercado de precios bajos no aceptan que un producto tangible o servicio de este segmento sea de “mala” calidad sino que guarde una “óptima” relación entre la calidad y el precio, esto es, que cumpla con *la función intrínseca en forma satisfactoria durante una cantidad de tiempo*.

Un paradigma de este concepto es el famoso “escarabajo” de la marca Volkswagen que, siendo un vehículo de precio bajo, cumplió en forma admirable su *función intrínseca* (transportar personas) brindando un altísimo *valor* para sus usuarios desde 1938.

Corresponde ahora analizar el denominador:

*Precio de compra:* Es la cantidad de dinero efectivamente pagado por el consumidor sea al contado o financiado.

*Precio de utilización:* Es el que surge del funcionamiento del producto tangible o servicio. Las lámparas tipo Dulux de Philips tienen un costo de utilización mucho menor que las tradicionales incandescentes, además de un rendimiento lumínico mayor y duración más extensa. En el largo plazo entonces, ofrece mayor valor aunque su precio de compra es superior a las clásicas.

Por el uso de tarjetas de crédito algunos bancos cobran anualmente desde U\$S 80 a U\$S 140, dificultando la mayor penetración en el mercado argentino por su alto costo.

*Precio de mantenimiento:* Es aquel que se refiere a la manutención óptima del producto tangible o servicio tanto sea preventivo como correctivo. Son los precios de repuestos y servicios de reparación y actualización los que determinan en gran parte si es barato o es caro el mismo. A modo de ejemplo, puede tomarse el caso del automóvil.

En general los consumidores son seducidos por el *precio de compra*, sin asignarles importancia a los otros precios (de utilización y de mantenimiento). Si estos últimos precios son óptimos en el caso de nuestro producto, se constituyen en ventajas diferenciales a destacar en nuestra comunicación.

El incremento de valor de un producto o su re-posicionamiento están íntimamente ligados al hábil manejo de estas variables analizadas.

### ***Enfoques sobre la relación calidad/precio***

La relación calidad/precio ha sido tratada por diferentes autores, entidades y empresas.

Robert Tassinari en su importante obra<sup>16</sup> plantea la definición de valor según la Asociación Francesa para el Análisis del Valor (AFAV) y por la Asociación Francesa de Normalización (AFNOR) en la norma X50150: "El valor es la magnitud que crece según aumenta la necesidad del usuario o cuando disminuye el costo del producto".

El valor así entendido se expresa de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Satisfacción de la necesidad}}{\text{Costo}} = \text{Valor}$$

La fijación de valor, más que del precio, hace que: “Un producto sea competitivo cuando tiene un “valor” mayor que el de la competencia dentro de un segmento de mercado”.

La concepción de valor tiene para Tassinari diferentes relaciones para tres actores sociales, a saber:

Valor para:

El consumidor: es la relación calidad/precio

La empresa: es la relación calidad/costo

El diseñador: es la relación función/costo

Este autor relaciona además tres variables esenciales para la constitución del valor en el consumidor:

- ♦ La calidad es inseparable de la utilización del producto.
- ♦ El precio es inseparable del poder adquisitivo del consumidor.
- ♦ El valor es inseparable de la relación calidad/precio.

La empresa Toyota define a la “relación calidad/precio como el factor más importante en la decisión de compra”.

Para una mejor definición de conceptos en el tema de calidad/precio podemos añadir que la “calidad de un producto o servicio es su aptitud para satisfacer en forma duradera las funciones esperadas por el usuario”. La más elemental de las funciones es la *intrínseca* del producto; la de un reloj es dar la hora correctamente. Otras funciones pueden ser denotar a través de la marca el estatus del usuario, por ejemplo, pero no pueden confundirse con la función intrínseca.

Para Simon y Nueno:<sup>17</sup> “El precio debe estar en consonancia con el valor del producto”, y seguidamente plantean cuatro

posibles estrategias de precio y valor, las que hemos adaptado.

*Estrategia I:*

El producto/servicio tiene el mismo precio y valor que otros del mercado; esta estrategia frecuentemente fracasa o necesita del fracaso de la competencia por sí sola.

*Estrategia II:*

El producto/servicio tiene menor precio y mayor valor. Esta opción es difícilmente aplicable.

*Estrategia III:*

El producto/servicio tiene menor precio y poco valor. Actúa en el mercado de precios únicamente.

*Estrategia IV:*

El producto/servicio tiene el mismo precio y mayor valor. Se aproxima al éxito.

El consumidor "culturalmente" acepta que si el producto/servicio tiene un alto precio debe ser de calidad, y si es de bajo precio, debe ser relativo a su calidad. Este es un prejuicio de los consumidores que, en un futuro cercano, va a ir diluyéndose por la nueva "cultura" del valor que es la relación precio/calidad dentro de la "Nueva Exigencia de los Consumidores".<sup>18</sup>

Son una experiencia destacable las privatizaciones de los servicios públicos en la Argentina en los años noventa (electricidad, gas, teléfonos, agua potable, rutas).

Tras medio siglo de mala administración estatal brindando servicios *mediocres* y *baratos* (comparados con el nivel internacional), se convirtieron en servicios *mejorados* (partiendo del nivel mediocre) y mucho más *caros* (partiendo desde las tarifas internacionales), lo que no redundó en un aumento significativo de *valor* para los consumidores. Esta situación se produce al elevarse menos la satisfacción de la necesidad y mucho más el precio del servicio.

Por esta razón es que se producen en la actualidad los reclamos crecientes de los consumidores y miembros de las cámaras del Congreso de la Nación.

El aspecto "cultural" es insoslayable en la orientación de precios basada en el valor. Veamos por ejemplo dos culturas diferentes, la del consumidor inglés y la del francés.

De tres variables para elegir un comercio tales como proximidad, surtido y precio, la asignación de importancia de los británicos fue de 56% a proximidad, 18% al surtido y del 19% al precio. Para los galos mientras tanto la importancia fue de 36% a proximidad, 15% a surtido y 39% al precio.<sup>19</sup>

Remarcando la "cultura" del consumidor francés, V. Cross destaca que en los "establecimientos de descuento no van sólo destinados a las categorías sociales más desfavorecidas". Menciona al respecto que en las playas de estacionamiento de este tipo de canal de distribución los automóviles de los consumidores son de marcas y modelos de alto precio.

Hemos observado sin embargo como muy frecuente el hecho que en el proceso de decisión de compra muchos consumidores tienen en cuenta un **surtido (canasta) de alternativas de marca** para su elección de un producto y no solamente una marca. Por consiguiente, en muchos casos la estrategia de cada marca no logra diferenciarse con claridad de las restantes, lo que nos indica muchos casos de la Estrategia I.

Para Enis y Stafford:<sup>20</sup> "existe una clara interrelación entre precio y calidad en función del punto de venta". A mayor lujo del canal de distribución se aceptaba por parte de los consumidores mayor precio, y viceversa.

En conclusión, el mercado de precios basados en el valor es la síntesis óptima entre la "cultura" del consumidor objetivo y lo que éste aprecia como "valor", el que deriva de la relación calidad/precio.

### **Países**

En un mundo globalizado sin fronteras, las "marcas-país" se expresan a través de las "marcas-empresas", independiente-

mente del “país-productor” en el que se elabore el producto. Así Benetton y Ferrari se identifican con Italia en el pensamiento del consumidor, General Motors y Marlboro con Estados Unidos; Renault y Gitanes con Francia.

La Argentina tiene en los diferentes ámbitos, político, literario, deportivo musical, de la danza, “marcas personaje” -Che Guevara, Evita, Borges, Cortázar, Fangio, Maradona, Gardel, Argerich, Bocca-, pero carece de una “marca-país”, salvo algunos ponderables esfuerzos como los casos de Arcor y Sancor. La construcción de una “marca-país” no es una tarea sencilla: es la búsqueda de una ventaja diferencial competitiva que nos involucre a todos.

La exactitud suiza, el diseño italiano, la precisión alemana son algunos ejemplos de “marca-país” que destacan las ventajas diferenciales que tiene cada uno como identidad en el comercio sin fronteras.

Un aporte significativo sobre este tema lo constituye el “Decálogo para arquitectos de marca-país”,<sup>21</sup> que transcribimos parcialmente:

- Compromiso de largo plazo.
- Un *share of voice* (presupuesto para imagen) suficiente.
- Ventajas competitivas a largo plazo del país.
- Principales capacidades.
- Formular la SURT o “Verdad Unica Universalmente Reconocida”.
- No hacerlo todo solos.
- Unidad/Consistencia.
- Comunicaciones integradas de marketing.
- Calidad de clase mundial.
- Manejo de crisis.

Es necesario contar con la decisión política de instrumentarla contando con un trípode institucional básico: la empresa con su capacidad de instrumentar, la universidad y el campo científico en general con su capacidad de investigación, las organizaciones no gubernamentales (ONG) y el Estado con su

capacidad de convocatoria. Uno de los desafíos del siglo XXI es que los argentinos encontremos en consenso nuestra “marca-país” de inserción planetaria, lo que es una plural tarea convocante para los **profesionales del marketing**.<sup>22</sup>

## 7. PRECIOS RELATIVOS

Los precios relativos son conceptualmente la relación entre los valores de los distintos productos tangibles o servicios expresada en porcentaje o proporción de los productos ofertados o pagados. Esta relación de valores generalmente fluctúa a través del tiempo, lo que refleja transferencias de recursos entre sectores y cambios en la composición de las canastas de consumo de las familias e individuos.

Uno de los aspectos relevantes es determinar la cantidad de trabajo-ahorro o trabajo-endeudamiento de un consumidor para la adquisición de un producto y la incidencia sobre su total de ingresos. Esto anuda dos variables fundamentales que conforman la productividad del sistema:

$$\text{Productividad del sistema} = \frac{\text{Precio del producto} + \text{Tasa de interés}}{\text{Precio del trabajo o Capacidad de ahorro del trabajo}^{23}}$$

Dependiendo el PRECIO DEL PRODUCTO de: la competitividad de la empresa

Siendo el PRECIO DEL TRABAJO: expresión de la competitividad de la distribución de ingreso

Surgiendo esta última del trípode conformado por: Empresas – Estado – Sindicatos

Para evaluar la productividad del sistema, expresada a través del sistema de precios relativos, es necesario definir el segmento de consumidores, el “valor” que representa para éste el producto ofrecido y cómo refleja la variable **tiempo** el esfuerzo

de ahorro o endeudamiento del consumidor para conseguir tal producto.

Tomemos como ejemplo un país imaginario llamado A en el que el producto N° 1 tiene un precio de \$10.000. Si el consumidor objetivo tiene una capacidad de ahorro o endeudamiento de \$500, su pago total le demandará 20 meses, más la influencia de la tasa de interés pasiva o activa según sea ahorro o endeudamiento.

En el país B el mismo producto genérico con la misma calidad tiene un precio de \$9.000, lo que indica que la productividad de la empresa del país B es superior a la del país A. Asimismo, el consumidor del país B tiene un ingreso que le permite una capacidad de ahorro o endeudamiento de \$1.000, por lo que su período de re-pago será de 9 meses. La **Productividad del Sistema** del país B es superior a la de A al producir el mismo bien con menor esfuerzo-trabajo para los consumidores.

La influencia de los precios relativos se hace notar en los índices de precios a través de los aumentos o decrementos de los rubros que los integran respecto del índice general, vinculados con los datos de las remuneraciones de mercado.

Durante el proceso de privatizaciones de servicios públicos en la Argentina en los años noventa, se produjo una significativa mutación de algunos precios relativos del sector energético y de comunicaciones, alcanzando niveles de más del 700% de incremento por sobre el índice de precios al por mayor nivel general con base 1991 = 100.<sup>24</sup>

Otro ejemplo de cambio de precios relativos entre las marcas de la distribución, las segundas marcas, las primeras marcas de empresas PYME y las marcas nacionales se produce cuando hay modificaciones en los ingresos de los consumidores. En épocas de caída de ingresos o de desocupación las marcas nacionales tienen precios sensiblemente más altos que los otros tipos de marcas, por lo que el precio relativo entre marcas muestra mayor diferencia; por consiguiente, las marcas con precio relativo menor ocupan la preferencia de muchos consumidores, aumentando en consecuencia su volumen.

La estrategia de marca del distribuidor fue llevada a cabo entre otros en nuestro país por la cooperativa El Hogar Obrero con las marcas Coop, Platalac y Granjero entre otras, mucho antes que su implantación por Carrefour en Francia en 1976. En la mayoría de los casos las marcas del distribuidor se orientan a disputar una batalla sólo en precio y no en "valor", por lo tanto apuntan más a precio relativo que a *valor relativo*.

La competencia entre las marcas de la distribución y las marcas nacionales no es necesario desarrollarla sólo en el ámbito del precio (ventaja racional por excelencia), sino que es posible ampliarla a características "únicas" del producto ofrecido, tales como: "sabores exclusivos", "packaging original", "presentación no tradicional"; o sea aportar marketing al producto evitando que sea visto como *commodity*. Es necesario que el producto "seduzca" a un público que está cautivo dentro del establecimiento, por otros atributos además del precio. Este enfoque estratégico necesita en muchos casos más del ingenio, creatividad y decisión, que de los costos e inversiones en publicidad.

Si percibimos que en cada situación económica difícil el consumidor se vuelve más exigente, no debemos solamente ofrecerle "productos de bajo precio", puesto que casi todos los demás ofrecerán también precios bajos. Aun en productos de esta naturaleza, **nada impide crearles valor**; pasa pues por considerar el producto, "producto sin valor" (solamente con precio) o "producto con valor" (precio + atributo diferencial).

La competencia de sustitución de productos por diferencias de precios relativos se desarrolla en todas las industrias. En la automotriz, por ejemplo, el avance de los materiales plásticos reemplazando a los de metal ha sido notable en la última década.

En el precio del trabajo, el salario, encontramos también fenómenos notables de precios relativos. La relación de ingresos entre un obrero industrial promedio y el dueño de una empresa industrial era de 1 a 42 en 1980. En el lapso de casi veinte años, esto es en 1999, pasó a 1 a 419. Esto indica que la diferen-

cia original de 4.100% más pasó a los albores del siglo XXI a una diferencia del 41.800%.<sup>25</sup>

## 8. LOS INDICES DE PRECIOS AL CONSUMIDOR

### *Definición de los índices de precios*

#### *Índices de precios al consumidor*

Los índices de precios al consumidor revelan el costo de vivir a un nivel constante de consumo, en el devenir del tiempo y/o en distintos lugares.

Estos índices tuvieron su origen durante los descubrimientos de oro en California (Estados Unidos) y mantienen su íntima relación con el efecto inflacionario. Para analizar esta relación a través de un ejemplo, debemos tomar el ingreso total de una familia de \$3.000 en diciembre de 1998 y en diciembre de 1999 de 3.500 y determinar cuándo está más conforme.

Para dar respuesta correcta, si el índice de precios subió el 7% durante el mismo período, la familia se encontrará en mejor condición al término de diciembre de 1999, con la importante aclaración de no haber cambiado la canasta de consumo durante el período analizado. Utilizando el índice de Laspeyres:

$$L = \frac{\sum Q_0 \cdot P_1}{\sum Q_0 \cdot P_0}$$

Esta es la máxima estimación del cambio del costo de vida del año 0 al año 1. La familia antes indicada obtuvo un aumento del ingreso real ya que su ingreso total se elevó casi en un 17% y los precios de su canasta de consumo aumentaron en un 7%, generando un incremento de su poder adquisitivo, de acuerdo con los siguientes cálculos:

$$\left( \frac{107}{100} \right) - 1 = 0,07 \text{ equivalente al } 7\% \quad \left( \frac{3.500}{3.000} \right) - 1 = 0,166 \text{ equivalente al } 16,6\%$$

Podemos mencionar el índice de Paasche, el que mide la variación de precios en el año 1 respecto del año 0.

$$P = \frac{\sum Q_1 P_1}{\sum Q_1 P_0}$$

Generalmente, el índice utilizado es el de Etienne Laspeyres, puesto que los precios se miden usualmente hacia adelante en el tiempo.

### *Importancia de las ponderaciones y tipificaciones de productos*

Un aspecto importante de la canasta de bienes y servicios, tanto en el caso del índice de precios al consumidor que analizamos, como en el índice de precios al por mayor, o cualquier otro índice, es el nivel de atributos del producto. Este nivel de atributos puede alterar la cantidad de dinero (expresión monetaria del precio) que se paga por los productos sin que se produzca un cambio real de precios hacia la inflación o la deflación, ya que ofrece otras prestaciones o diferente calidad. El fenómeno comercial de la venta de **productos con un nivel de calidad o atributos inferiores y un precio también inferior no supone "a priori" una real baja de precios, como tampoco productos de mejor calidad o mejores atributos a mayor precio suponen automáticamente un alza en los precios reales.** Este hecho, que puede entenderse como obvio, a veces no es tenido debidamente en cuenta aun por los especialistas en investigación.<sup>26</sup>

En algunos rubros podemos encontrar "sorpresas" por disminución o aumento de precios, debido al constante cambio tecnológico.

En conclusión, la relevancia de los índices de precios debe estar sustentada considerando los cambios de calidad o

tipificación de los productos (tangibles o servicios).

De no ser así contendrían errores insalvables. Estos errores se acentúan, por ejemplo, si la tecnología avanza año tras año y el relevamiento de precios es cada cuatro años; en tal caso, aumentará la falta de representatividad de los precios indicados que no consideren la incidencia del cambio de valor de los productos ante el cambio tecnológico.

### *Importancia de la mutación cultural nacional e internacional*

Los índices de precios, tanto en la Argentina como en todo el mundo, son influidos por los cambios **culturales**, con todo lo que este tema conlleva: tecnología, moda, estilo, usos y costumbres, reducciones y aumentos de costos, etc.

Al respecto comenzamos nuestro análisis con el siguiente cuadro con datos provenientes del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC):

Grupo	Estructura	P O N D E R A C I O N S				
		A	N	O	S	
		1933	1943	1960	1974	1988
I	Alimentos/bebidas	52,5	44,3	59,2	46,3	40,1
II	Indumentaria	5,3	19,8	18,7	10,9	9,4
III	Vivienda	27,8	18,9	7	11,3	8,5
IV	Transporte/ comunicaciones	3	2,4	2,5	8,7	11,4
V	Salud	-----	1,2	1,5	4,5	7,1
VI	Esparcimiento y educación	11,4	3,2	3,5	6,4	9
VIII	Bienes y servicios varios	-----	10,2	7,6	11,9	14,5
Totales		100	100	100	100	100
Área geográfica		Capital Federal	Capital Federal suburbanos +	Capital Federal	Capital Federal + 19 partidos del Gran Buenos Aires	Capital Federal + 19 partidos del Gran Buenos Aires

En este cuadro se muestran ligeras variantes en la estructura de ponderación de los consumos a través del tiempo, así como también los cambios en la estructura de consumo de una familia considerada como "familia tipo", que fue variando en su composición familiar desde su estructura original.

*Año 1933*

Matrimonio con tres hijos menores de 14 años. Jefe de hogar: obrero con ingreso de \$115 hasta \$135.

*Año 1988*

Familia de dos o más personas- excluidos los hogares de altos ingresos (5% del total de la población).

Entre ambas fechas hubo para cada relevamiento una tipificación familiar distinta y cambios en la distribución de consumo.

A modo de ejemplo el consumo de alimentos y bebidas era en 1933 el 52,5% del total, cae al 44,3% en 1943, sube al 59,2 en 1960, para reducirse al 46,3 en 1974 y 40,1 en 1988. La influencia tecnológica en la producción de alimentos hace que éstos incidan menos en el presupuesto familiar por la reducción de costos. Por el contrario, la atención de la salud muestra un gasto creciente en toda la serie considerada.

De acuerdo con los estudios de la evolución de los precios de medicamentos, es muy probable que las nuevas bases de estudios en nuestro país marquen substanciales diferencias (véase el Capítulo 1 de la presente obra: "El control de precios en la sociedad").

El avance tecnológico médico y farmacéutico amplió los tratamientos y productos para la salud, pero la importancia que le dio el consumidor es aun mayor para preservación de ésta, a través de la educación recibida que forma parte de la "cultura".<sup>27</sup>

En el caso de la Argentina, el índice de precios al consumidor elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) es extenso ya que consta de 9 capítulos, 47 grupos, 134 subgrupos y 557 variedades; razón por la cual es imposible su reproducción en este libro.

*Comparación internacional*

Hasta este punto, hemos analizado brevemente la evolu-

ción del gasto del consumidor en la Argentina desde 1933 a 1988. Podemos ampliar nuestra visión a través de la comparación de la asignación del gasto entre dos países muy diferentes como la Argentina y Suecia.

Existen diferencias significativas en función de las particularidades "culturales" de cada país, las que se manifiestan en la configuración del ingreso, la estructura de producción, la influencia del clima, el nivel educativo y sus particularidades entre otras variables. Para esto, analicemos los datos del siguiente cuadro comparativo de los índices de precios al consumidor:

CUADRO COMPARATIVO DE INDICES DE PRECIOS AL CONSUMIDOR

CAPITULO	DETALLE	PORCENTAJES DEL GASTO TOTAL	
		ARGENTINA	SUECIA
I	Alimentos y bebidas	40,1	17,9 (a)
II	Indumentaria	9,41	5,8
III	Vivienda	8,54	33,1
IV	Equipamiento del hogar	8,58	5,1
V	Salud	7,15	2,66
VI	Transporte y comunicación	11,36	18,5
VII	Esparcimiento	6,24	9,3
VIII	Educación	2,71	0 (b)
IX	Bienes varios	5,91	7,64 (c)
TOTAL		100	100
	METODOLOGIA	ANO 1988	ANO 1980

(a) Incluye específicamente 3,9% en bebidas alcohólicas y tabaco.

(b) Educación privada se incluye en Bienes Varios sólo en un ínfimo porcentaje.

(c) Incluye comidas fuera del hogar, las que en el caso de la Argentina se encuentran en "Alimentos y bebidas".

De las singularidades destacables en la comparación, citamos el gasto en Educación (Capítulo VIII), el que representa el 2,7% del gasto en la Argentina y 0% en Suecia, país en el cual la educación es gratuita y a cargo del Estado.

La crudeza del clima sueco se hace notar en el gasto en

Vivienda (Capítulo III), con un 33,1% por los gastos en electricidad y combustibles, frente al 8,54% de la Argentina.

El índice de precios al consumidor de cada país representa una **primera aproximación** a la interpretación de su "cultura", condición necesaria pero no suficiente para analizar sus valores en cuanto a consumo.

---

## 9. DETERMINACION DE FASES EN LA FIJACION DE PRECIOS

Es un hecho evidente en marketing que no existen las recetas mágicas ni la única verdad revelada de manera dogmática. Sí es cierto que existen distintos enfoques de un problema a resolver, tal como es el de establecer las fases del procedimiento para fijar precios.

Por consiguiente indicamos en forma breve, por orden alfabético, las propuestas de diversos autores sobre esta secuencia.

Joel Dean:<sup>28</sup>

- Demanda estimada
- Selección de objetivos de mercado
- Diseño de la estrategia promocional
- Elección de canales de distribución

Fernandez y Loiácono:<sup>29</sup>

- Determinación del precio/valor del mercado total
- Cálculo del precio/valor de los segmentos del mercado total
- Análisis de la capacidad de admisión de cada segmento
- Determinación del precio/valor del mercado objetivo
- Posicionamiento estratégico
- Fijación de precios

Oxenfeldt:<sup>30</sup>

- Selección de objetivo del mercado
- Elección de la imagen de marca
- Composición de la mezcla de marketing
- Selección de la política de precios
- Determinación estratégica de precios
- Selección de precio específico

Martine Pelé:<sup>31</sup>

- Reglamentaciones
- Demanda
- Costos
- Competencia
- Objetivos financieros
- Objetivos comerciales
- Objetivos secundarios

Stanton:<sup>32</sup>

- Estimación de la demanda
- Previsión de la reacción de la competencia
- Elección estratégica de precios para alcanzar objetivos de mercado
- Consideración de políticas respecto de productos- canales de distribución- promoción
- Elección de precio específico

Welsh:<sup>33</sup>

- Demanda estimada
- Determinación de los requisitos de marketing según ciclo de vida de producto
- Conjugación del ciclo de vida esperado del producto
- Estimación de costos siguiendo ciclo de vida
- Estimación de la capacidad de entrada de competidores
- Estimación de datos de entradas probables de competidores
- Selección de un precio específico

Cada una de estas visiones involucra una forma diferente de encarar el problema de la fijación de precios. La selección de las distintas fases tendrá aspectos de una orientación pragmática en función de las circunstancias del contexto y de la empresa en particular y **reflejará la escala de preferencias de quien tome las decisiones sobre precios.**

## Notas

---

1. El mercado virtual por Internet cada vez hace más válida esta condición.
2. McCarthy J. Perrault. - *Comercialización* - Cap. 5- "Las 4 P: Producto, Plaza, Promoción y Precio" - Editorial El Ateneo, Buenos Aires, Argentina, 1976.
3. "Descubren un pacto de las grandes tabacaleras", *Clarín* 15-02-2000 - Sección Economía - Página 20 - Traducción del *Financial Times*. Otro ejemplo diario se percibe con la fijación con acuerdo de precios en casos aparentemente menores como la venta de maíz para alimentar las palomas en la Plaza de los Dos Congresos en la Ciudad de Buenos Aires, o en las playas privadas de estacionamiento de automóviles.
4. *Monopolistic Competition* - Edward H. Chamberlin-Harvard - 1933.
5. *Economía*, Paul Samuelson y William Nordhaus, pág. 500 - 13ª Edición, Editorial Mc. Graw Hill.
6. Samuelson-Nordhaus, *Op. cit.*, lo denominan "Oligopolio de la empresa dominante", Pág. 708.
7. *Teoría de los Precios*, Lago A. y Licciardo C., Edit. Macchi, Buenos Aires, 1982.
8. Véase cita N° 3 del presente capítulo.
9. Esta característica está siendo alterada por la influencia del avance de las comunicaciones, especialmente por Internet, que lo transforman en un "Barrio Global" (Nota de los Autores).
10. Merchandisers a vos Marques! *Presses de Management* - 1992.
11. Sir Robert Giffen (1837-1910). Periodista económico y funcionario público. Tenaz defensor del patrón oro y detractor feroz de los patrones monetarios ficticios. (Véase A. Schumpeter, *Historia del Análisis Económico*, 1982).
12. *El mundo de los bienes- Hacia una antropología del consumo* - Douglas M.

- e Isherwood B. - Editorial Grijalbo- México- México 1990.
13. Véase Capítulo 3.2 de la presente obra: "Productos homogéneos y heterogéneos".
  14. Para ampliación véase "Análisis de valor" en el Capítulo 5.
  15. Jorge Luis Borges.
  16. *El control de la relación calidad/precio*. Tassinari, R.- Ediciones Deusto- Bilbao, España 1987.
  17. *Gestión de precios* -Simon H. y Nueno J. - IESE Universidad de Navarra- Barcelona, España 1999.
  18. *Serchandising - El comercio minorista del siglo XXI* - D. Loíacono Cap. 1 "La nueva exigencia de los consumidores". Ediciones D&D. San Martín- Argentina, 1998.
  19. *Cómo fijar el precio óptimo*- Cros V. Ediciones Deusto. Bilbao, España, 1996.
  20. Enis y Stafford. "The Price- Quality Relation - an Extension". *Journal of Marketing Research* (citado en *La gestión de precios*, Diez de Castro Enrique.C- ESIC Editorial - Madrid, España 1996).
  21. Lightle, David - Artículo sobre el tema publicado por la revista *Target*, abril 1998.
  22. "Busca productos con sello propio". Cortesi, Osvaldo M.- Diario *La Nación* del 25-06-2000.
  23. Según la expresión de la Economía  $Y = C + S$ . Esto es, el Ingreso es igual al Consumo más el Ahorro (restricción o postergación de consumo). En este caso el ahorro para cancelar cada cuota de endeudamiento por compras financiadas. (N. de los Autores.)
  24. "Tarifas por las Nubes", diario *La Nación* 19-09-99.
  25. Warde I. - Prof. De la Universidad de Berkeley, California, Estados Unidos.- Publicado en *Le Monde Diplomatique*, Edic. Cono Sur- Octubre de 1999.
  26. "La facturación cayó por la guerra de precios entre supermercados", *La Razón* 30-05-2000, Página 12, "Consumo".
  27. Entendemos el uso de la palabra "cultura" en el sentido científico asignado por la Sociología: conjunto de pautas recurrentes de comportamiento aprendidas y compartidas que caracterizan a un conjunto social.
  28. Dean, Joel- "Pricing Policies for New Products"- *Harvard Business Review* - 28 - Diciembre 1950.
  29. Fernández, A.- Loíacono, D.- *Las 9 posiciones estratégicas de precios*- Buenos Aires-1998.
  30. Oxenfeldt, A.- Multi -Stage Approach to Pricing- *Harvard Business Review* 38- Agosto de 1960.
  31. Pele, Martine- *Le Mode de Fixation des Prix dans l'Enterprise*- Presses

Universitaires de France- 1992.

32. Stanton, W.J.- *Fundamentos de Marketing*- McGraw Hill- México, 1970.
33. Welsh, Stephen- A Planned Approach to New Product Pricing- American Marketing Association- Management Report N° 66- 1961.

## Capítulo 3

---

# *Precio y productos*

---

### 1. PRECIOS DE PRODUCTOS DE CONSUMO, INDUSTRIALES Y SERVICIOS

---

#### *Productos de consumo masivos y selectivos*

En los distintos rubros de consumo es fundamental la creación de valor, imaginario o real, en la construcción de la marca. La fijación de valor puede hacerse en productos orientados al precio y en productos orientados al valor. En el primer caso son productos esencialmente destinados para venderse por bajo precio como principal atributo; en el segundo, son productos para “seducir” al consumidor por la “magia” de los restantes atributos. Coca-Cola, por ejemplo, no vende agua carbonatada con azúcar o edulcorante para saciar la sed (función intrínseca del producto), sino un estilo de vida que “compraron” consumidores de varias generaciones a través de una estrategia de comunicación planetaria de alta y original estética.

En el caso de los productos orientados al precio, los atributos son generalmente espartanos: precio, cantidad, costo de mantenimiento y una fidelidad del consumidor que se extingue con la aparición de un producto más barato. **Esto confirma que mercado ganado únicamente por precio es perdido también por el precio.**

El consumidor enfrenta una dicotomía en las motivacio-

nes (autogratificación) y el freno (precios) en la tensión que genera el acto de compra. El directivo de marketing, ¿con qué seduce?, ¿con el precio o con el valor? ¿O con una simbiosis de ambos?

En el mercado de cigarrillos las diferencias en valores absolutos (no así en porcentaje) entre las distintas marcas son ínfimas, los precios generalmente oscilan entre \$1,40 y \$1,70 el atado de 20 unidades. Este diferencial pequeño, sin embargo, posiciona diferentes segmentos de consumidores, debiéndose más a la "magia" de seducción que media entre Marlboro, Jockey Club y Le Mans entre otros.

Por suerte, "vivimos en un tiempo muy ingenuo. Por ejemplo las personas compran productos cuya excelencia es anunciada por los mismos que las venden. Eso me parece una prueba de ingenuidad" (Jorge Luis Borges).

En el Cuadro Sinóptico sobre Productos de Consumo (tangibles y servicios) que se incluye a continuación, podremos apreciar la conjunción de variables entre los tipos de producto, la frecuencia y decisión de compra, el precio absoluto, el posicionamiento de precios alto-medio-bajo, con sus ejemplos correspondientes para su evaluación.

CUADRO SINOPTICO DE PRODUCTOS DE CONSUMO

Tipo de producto	Frecuencia y decisión de compra	Precio absoluto	Posición de precio	Ejemplos
De compra rutinaria	Alta - Relleja	Bajo	Bajo- Medio- Alto	Agua- Cigarrillos- Transporte-
Semidurable	Media- Comparada	Medio	Bajo- Medio- Alto	Ropa- calzado- paraguas- CD de música
Durable	Baja- Estudiada	Alto	Bajo- Medio- Alto	Automóviles- casas- electrodomésticos

### Productos industriales

El **precio industrial** es el de un producto -el industrial- que posee **demanda derivada** en forma *directa o indirecta* de la demanda de productos de consumo. Esto es, que la demanda del mismo está relacionada con la venta del producto del cual

forma parte, o de la reposición por mantenimiento preventivo o correctivo (reparación) de dicho producto.

Así podemos determinar que la producción y venta de "rulemanes" (rodamientos) deriva entre otros productos de la producción de motores eléctricos, la producción de cemento de la industria de la construcción, la producción de hilado de la industria textil, la de neumáticos de la producción terminal automotriz, etc. Asimismo también se venden "rulemanes" para talleres de reparación de motores, los corralones de materiales venden cemento a los vecinos para pequeñas reparaciones y refacciones de albañilería y existen pequeñas bobinas de hilo para pegar botones en los hogares.

El mercado de las terminales automotrices es complementado para el fabricante de neumáticos por el mercado de reposición debido al simple desgaste por el uso.

La casuística citada hace que los distintos mercados (terminal y de reposición) tengan precios, contribuciones, canales de distribución diferentes, y pasen de ser comprados como producto industrial a ser comprados como productos de consumo según su utilización.

En los productos de consumo, generalmente el consumidor hace pesar las ventajas diferenciales de fuerte contenido emocional de cada uno en la elección de su compra.

En los productos industriales la relación que mantenemos con nuestro cliente es de empresa a empresa "business to business" (B 2 B) y las ventajas diferenciales son fundamentalmente materiales o racionales. Destacamos seguidamente algunas relevantes:

- Marca.
- Precio.
- Cantidad.
- Plazo de entrega.
- Asesoramiento pre y post venta.
- Repuestos.
- Avance tecnológico.
- Financiación.

Asimismo, los productos industriales pueden ser clasificados en:

- a) Instalaciones y equipos principales
- b) Equipos accesorios o complementarios
- c) Materias primas
- d) Materiales y componentes
- e) Insumos y servicios de abastecimiento

#### *Instalaciones y equipos principales*

Son bienes de capital tales como los edificios, maquinarias en general, depósitos, hornos de secado, bateas de tratamientos químicos y reactores para procesos; o sea, están directa o indirectamente ligados al proceso de transformación del producto. En esta toma de decisiones del comprador industrial son condiciones preponderantes, junto con el precio, la **financiación y la marca** del producto, puesto que las cifras de inversión resultan significativas.

#### *Equipos accesorios o complementarios*

Son los productos que facilitan el proceso de producción o de gestión de la empresa tales como las herramientas accesorias, los sistemas de automatización, los sistemas de computación, etc. El comprador privilegia junto al precio el **uso relativo**, o sea en cuanto facilita la tarea específica lo ofrecido. La frecuencia de compra es muy superior a la de los equipos e instalaciones principales.

#### *Materias primas*

Este rubro hace generalmente a la esencia del negocio industrial. Junto con el precio el comprador apreciará el **índice productivo** de la materia prima, es decir si en su utilización reduce o mantiene el costo original calculado. A mayor productividad de la materia prima (por menor desperdicio, mayor rendimiento por cualquier unidad de mensura, reducción de proceso, etc.) mayor beneficio para la empresa compradora. La **actualización o liderazgo tecnológico** es el tercer elemento para

los productores de materias primas, para ofrecer mejores soluciones a los procesos productivos.

#### *Materiales y componentes*

Son los elementos que entregan el toque final a los productos, tales como los limpiaparabrisas en el automóvil, pintura, cromado, envases, etc.

A la variable precio debemos ofrecer y aportar **confiabilidad** al producto, puesto que un índice de rechazo significativo produce un gran costo de elaboración del producto. Generalmente un producto de confiabilidad precaria puede inducir a la búsqueda de otro oferente, ya que una vez aceptado se transforma en una compra casi rutinaria.

#### *Insumos y servicios de abastecimiento*

Implican a todos los elementos para el funcionamiento de la empresa propiamente dicha tanto en el área de producción, comercialización y administración.

Abarca elementos tan diversos como los aceites lubricantes, electricidad, gas natural, insumos de computación, servicios de limpieza, etc.

La compra o contratación de servicios se funda, además del precio, con la **capacidad de respuesta de solución** ante la falta del insumo abastecido. El comprador pondera esta variable muchas veces más que el precio mismo. Solucionar el abastecimiento en tiempo "récord" respecto de lo que ofrece la competencia otorga un más bajo índice de molestia o malestar y por lo tanto la posibilidad de "valorizar" el precio cobrado.<sup>1</sup>

Con esta resumida clasificación de los productos industriales, estamos poniendo el énfasis en el acompañamiento del **valor** según su mayor o menor nivel crítico de utilización, sin perjuicio que, eventualmente, puedan surgir otros fundamentos de valor según el ramo del cual se trate en particular.

## Servicios

El precio de los servicios nos introduce a reflexionar acerca de las diferencias de los productos intangibles (servicios) de los productos tangibles. Sin duda se ha producido un significativo avance de los servicios en el último medio siglo y todo indica que aumentarán su presencia en el futuro. Sin embargo, para la existencia de los servicios se requiere del aporte de productos tangibles como complementarios o bien que permitan materializar o representar el servicio. Ambos, para existir, necesitan brindar una utilidad real o imaginaria para poder satisfacer su mercado. Veamos algunos ejemplos:

“El oficio más antiguo del mundo” fue y es un servicio “corporizado” en un tangible (seres vivientes en el amplio sentido).

Un seguro es un servicio “corporizado” en un elemento representativo (la póliza de seguros) y en el dinero del pago de la indemnización por las pérdidas sufridas.

Una tarjeta de crédito es un servicio (la financiación) representado por un tangible (la tarjeta plástica) y incorporado en una empresa de servicios financieros.

Una obra de arte fue, es y será un servicio (el éxtasis de los sentidos humanos) representado y incorporado en una pintura, una escultura, etc., salvo en los casos de inversión en obras de arte.

Para no aburrir al lector con más ejemplos, consideramos que más que “filosofías opuestas” son “filosofías complementarias” que tienen algunas particularidades destacables. No obstante sus bases de constitución del precio siguen siendo: el precio de venta del mercado objetivo, la ventaja diferencial de valor, el costo de producción del servicio y los beneficios.

### *Características destacables de los servicios*

Para evaluar sus características, apelamos, entre otros puntos de vista, al aporte de diversos autores que han tratado el tema en forma específica. A. Burland, por ejemplo, en su obra<sup>2</sup> nos aporta características del sector terciario de la economía, también llamado de las organizaciones complejas:

- a) No hay transferencia de propiedad ni control.
- b) Mano de obra en muchos casos altamente calificada (abogados, universidades, servicios hospitalarios, consultores).
- c) Dificultad de medición del costo unitario de cada servicio.
- d) Los costos fijos son de importante magnitud sobre el costo total.
- e) Dificultad de estimación del pronóstico de servicios a producir.
- f) Determinación del punto de equilibrio en función del precio y la contribución deseada, más que sobre la base del servicio a producir.

Es destacable asimismo la diferencia entre **servicio puro** y **servicio mezcla**.

**Servicio puro:** Asesoramiento legal de los abogados, asesoramiento financiero, consultor empresario, decorador.

**Servicio mezcla:** En este caso, además del servicio puro "intelectual", se agrega el disfrute del uso de un bien material que agrega tangibilidad: alquiler de un automóvil, contrato de tiempo compartido en un lugar de veraneo, alquiler de salones de conferencias o eventos en un hotel y contratación de servicio de *catering*. En el servicio mezcla, a la calidad "intelectual" añadimos la calidad de la "cosa" agregada, con valores desde la estética hasta la puntualidad, como factores decisivos de dicho servicio y ejemplo de los atributos inherentes a él.

---

## 2. PRODUCTOS HOMOGÉNEOS Y HETEROGÉNEOS

### *Productos homogéneos*

Son aquellos que no tienen el atributo diferenciador por excelencia: la marca. Los productos homogéneos se los suele conocer por su nombre inglés de "commodity".

Ej.: cobre, petróleo, azúcar como producto industrial, cereales y oleaginosas, áridos de construcción (arena, canto rodado, piedra partida, ladrillo común, etc.).

Si no podemos diferenciarlo a través de la marca y el público no nos reconoce como tal, ¿cómo hacemos para manejar un precio y hacer que el consumidor se sienta confiado? A través del servicio, es la forma de diferenciarnos y lograr un precio más rentable.

Ejemplos de diferenciación por servicios:

- 1) Asesoramiento pre y post venta.
- 2) Celeridad en la entrega.
- 3) Disponibilidad inmediata.
- 4) Variedad de fraccionamiento.
- 5) Descuentos relevantes por volumen y pago.
- 6) Facilidades especiales de financiación.
- 7) Amplitud de línea de productos o línea completa de surtido.

Estos servicios van a ser ventajas diferenciales siempre y cuando nuestra competencia no haga lo mismo, ya que si no nuestro producto queda a igual nivel que los demás. En tal caso debemos buscar una nueva alternativa que vuelva a diferenciarnos, logrando el reposicionamiento de nuestro producto para poder sostener un precio rentable y **evitar la competencia en un único factor: el precio.**

Sin embargo hay productos que no son homogéneos, tienen marca, pero si no se les reconoce diferenciación a nivel de los consumidores o bien de los intermediarios comerciales del canal de distribución, en el mercado actúan como homogéneos. En muchos casos estos productos se venden a granel o son fraccionados en el canal de distribución (el queso

para sandwiches feteado a máquina, queso barra o “queso de máquina” por ejemplo).

Para el canal de distribución se muestra, no como un producto de consumo, sino simplemente como un producto industrial: una **herramienta para ganar dinero**.

Para el consumidor se transforma desde un producto con atributos específicos, incluyendo la marca, en un producto homogéneo **satisfactor de la necesidad básica**.

Estos fenómenos comerciales aparentemente inofensivos, no solamente **degradan el capital de marca** de las empresas productoras, sino que derivan en una consecuencia no deseada por el canal de distribución: la falta de diferenciación del canal o del punto de ventas, esto es, en una “commoditización” del canal de distribución.

El canal de distribución, en este caso, solamente puede diferenciarse por servicios que lo distingan y disminuyan la transparencia de precios. Por ejemplo la cadena Disco orienta compras de productos de consumo de uso común o rutinario a través del uso de Internet por Disco Virtual, que es un Supermercado Virtual con entrega a domicilio.

### ***Productos heterogéneos***

- 1) Tienen la marca, que es elemento diferenciador por excelencia. De esa marca la empresa tiene monopolio legal, absoluto y vitalicio, siempre y cuando pague la renovación del registro de marca, el cual es válido para el tipo de producto que esté registrado.
- 2) En esto productos se debe desarrollar una política de comunicaciones para destacar la diferenciación del producto.
- 3) Se deben destacar en la comunicación las ventajas diferenciales,<sup>3</sup> para que de este modo podamos manejar con mayor libertad la variable precio, haciendo al producto más rentable.
- 4) Se debe restringir el uso en la comunicación de las ventajas diferenciales. Es conveniente utilizar a lo sumo tres de

las que el consumidor considera atributos reales o imaginarios más valiosos.

### *Tipos de ventajas diferenciales*

MATERIALES O RACIONALES	INSTITUCIONALES	EMOCIONALES, PSICOLOGICAS O SIMBOLICAS
PESO	MARCAS GLOBALES	DISEÑO ESTETICO
MEDIDA	MARCAS MASIVAS	ENVASE
CALIDAD PREDETERMINADA	MARCAS SELECTIVAS	COLOR /SABOR / AROMA
INVESTIGACION Y DESARROLLO	EMPRESA	COMUNICACIÓN
AMPLITUD Y PROFUNDIDAD DE LINEAS	ANTIGÜEDAD EN EL MERCADO	CALIDAD SUBJETIVA
ENVASE (VALOR RESIDUAL)	CALIDAD PRESUNTA	
GARANTIA Y SERVICIO TECNICO		
PRECIO		

**Calidad predeterminada:** Cuando se ajusta a normas de calidad preestablecidas, ISO, IRAM, UL, SAE, API, etc.

**Amplitud y profundidad de línea:** Se refiere a la cantidad de líneas que tiene una empresa y la cantidad de productos que tiene una línea. A mayor amplitud y profundidad, mayor número de alternativas de elección por los clientes. Ejemplos: regalos personales, tarjetas de felicitación y navideñas.

**Envases – Valor residual:** Se refiere al valor agregado en envases que puedan ser reutilizados para otros fines por el consumidor luego de consumir el contenido original.

Ejemplos: envases de hojalata decorados o de cerámica para té, galletitas, pan dulce, café, whisky, etc.

**Investigación y desarrollo:** Destaca la investigación en la tecnología de productos o procesos de producción para brindar mayor calidad y confiabilidad a los consumidores.

Ejemplos: Productos industriales, productos de audio y video hogareño y profesional, realizado y comunicado en su publicidad por empresas como Sony para el Walkman, Philips para la cassette, Philips y Sony para el Compact Disc. Asea Brown Boveri, Siemens, Merlin Gerin, Lockheed, en productos industriales.

**Marca global:** Siempre que haya sido satisfactoria para los consumidores, por lo que se considera acreditada y se puede cobrar un diferencial de precio. En el caso de la marca conocida a nivel mundial el prestigio es aun mayor y se comercializa habitualmente con facilidad a un importe de precio superior. Son ejemplos: Siemens, Bennetton.

**Marcas masivas:** Se encuentran en los productos de compra rutinaria y de compra impulsiva. En nuestro país, por ejemplo, tienen más prestigio las marcas masivas locales como Lincoln, Express o La Serenísima, que las de las empresas internacionales como Nabisco (propietaria de Terrabussi) y Danone (socia de Mastellone en productos La Serenísima).

**Marcas selectivas:** Son marcas de productos orientados a segmentos de mediano y alto poder adquisitivo y de mayor nivel de exigencia en cuanto a calidad y diseño o comunicación.

Son ejemplos: Rothmanns, Jaeger, Ferrari.

**Empresa:** Imagen institucional (imagen corporativa) en el cuidado de la calidad de sus productos ya sean tangibles o intangibles.

Ejemplos: Bayer (que utiliza el eslogan "si es Bayer es bueno"), I.B.M., Asea Brown Boveri (ABB).

**Antigüedad en el mercado:** Permanencia o experiencia en la resolución de problemas reconocida por los clientes.

Ejemplos: Banco de la Provincia de Buenos Aires (más de 150 años al servicio del país) Banco de Boston (desde 1784), Erven Lucas Bols (desde 1545), Francesco Cinzano (fundada en 1757).

**Calidad presunta:** Es la calidad que reconocen del producto, sin tener un aval sobre ella, dándole el valor por el precio. Este factor es clave en el posicionamiento estratégico de precios.<sup>4</sup>

**Diseño estético:** Este factor es una ventaja diferencial pues –no sin razón– suelen considerarse dos aspectos importantes al respecto: en primer lugar un producto con un cuidadoso diseño estético generalmente (no siempre) tendrá un cuidadoso diseño técnico; segundo, un agradable diseño genera el placer del disfrute del uso y tenencia del producto, lo que hace la vida más agradable.

**Envase:** En este caso el envase es evaluado en sus aspectos de diseño y funcionalidad para “vender” el producto. Por ejemplo, en algunos productos tiene mayor valor el envase que el producto que contiene. Tal es el caso de los perfumes y cosméticos (ver como ejemplo el perfume Opium).

**Color, sabor y aroma:** La variedad y selectividad en las presentaciones de estas características son claves para diferenciarse y poder cobrar un precio más rentable. Abarca productos tan diversos como golosinas, yoghurt, postres, limpiadores, suavizantes, etc.

Ejemplos: Flinn Paf (el primer caramelo con sabor a chicle globo), La Serenísimas (que corrigió en el año 2000 el exceso de acidez en el sabor de su yoghurt y actualmente se autoasigna el papel de “reinventor del yoghurt”), Betty Crocker (torta con sabor de chocolate amargo), Odex (Fiesta de Flores), Vívere (siete días de Brisas de Primavera), 7 Up (la gaseosa transparente).

Es muy importante desarrollar y utilizar este tipo de ventajas diferenciales ya que en primer término existe un gran avance del hedonismo en la actualidad; en segundo término, la explotación del placer olfatorio cuya selectividad está **particularmente** desarrollada en las mujeres.

**Comunicación:** La comunicación es un factor para generar posicionamiento, por lo cual a través de la “venta de imagen” podemos destacar el producto y la generación de un vínculo afectivo del consumidor con el producto o la marca en particular. Son ejemplo de esta ventaja las campañas publicitarias de Benetton con temas que generan polémica, las de Kodak con la exhibición de paisajes y grupos familiares y las de Mastercard con la indicación de los precios de las compras y su compara-

ción con “lo que no se puede pagar con dinero” – los afectos.

**Calidad subjetiva:** Los consumidores apelan a una evaluación de calidad no sustentada por elementos concretos sino que se basa en suposiciones de base cultural o de experiencia propia con la marca o con otras. En algunos casos puede ser calificado de prejuicio cultural, este prejuicio puede también estar basado en su propia evaluación no del producto en sí sino del canal de distribución.

Hay que buscar y seleccionar la combinación que provoque el mejor efecto (dos o a lo sumo tres ventajas diferenciales, no más), y realzarlas en todas las actividades de comunicación, para tener coherencia en esa comunicación, pues si no se rompe el foco de atención del consumidor, se lo desorienta. Dándole pocas combinaciones es más fácil atraerlo.

### ***Evolución tecnológica de los productos heterogéneos***

Dentro de los productos heterogéneos podemos realizar una distinción basándonos en el período del tiempo durante el cual mantienen sus características técnicas, esto es, el análisis de su evolución tecnológica.

#### **A) Productos de tecnología duradera (de producto y de proceso de producción)**

Los aspectos más relevantes de este ramo son:

- 1) Procesos de fabricación de tecnología compleja y evolutiva, lo que genera cambios muy lentos en los productos.

Para poder elaborar estos productos hay que contar con personal, equipamiento y profesionales para alta tecnología. Esta tecnología cambia con lentitud.

- 2) Alta inversión. (Empresas de capital intensivo.)
- 3) Infraestructura para grandes volúmenes.  
Además de invertir en gran tecnología, es necesario alcanzar gran volumen de producción.
- 4) Manejo de precio sobre grandes volúmenes operativos.

- 5) Este tipo de actividad es llevada a cabo por empresas grandes.

Ej.: Elaboración de cemento, combustibles líquidos, generación y distribución de electricidad, industria minera, industria molinera, ferrocarriles, siderurgia, etc.

Se hace el manejo de precio sobre grandes volúmenes porque, como requieren gran inversión, se necesita un gran volumen operativo para recuperar dicha inversión. De lo contrario, el precio unitario de los productos sería muy alto y casi ningún cliente podría pagarlo.

#### B) **Productos de tecnología no duradera**

Aspectos relevantes del ramo:

- 1) Tecnología con cambios constantes y profundos.
- 2) Escaso tiempo para poder recuperar la inversión.
- 3) Demanda global.
- 4) Determinación de objetivos del mercado.
- 5) Importancia de los canales de distribución.
- 6) Decisiva influencia de las actividades de promoción y comunicación empresarial.

Ej.: Equipos de procesamientos de datos, audio y video, electrodomésticos en general, indumentaria, etc.

Poseen una tecnología de producto y de proceso de producción con cambios de alta intensidad y muy rápidos, con lo cual los ciclos de vida son cortos y los productos se convierten en obsoletos rápidamente. Por lo tanto son claves la demanda global y los objetivos de mercado (volumen de ventas y *market share*), ya que debemos recuperar la inversión rápidamente, fenómeno expresado a través de un alto ROI o su equivalente Tasa Interna de Retorno.

El comportamiento de los consumidores y su segmentación nos hace buscar los canales de distribución más eficaces para poder alcanzar rápidamente los objetivos de mercado y enfrentar a la competencia. Debemos saber qué queremos ser

para cada segmento de consumidores y ocupar rápidamente ese posicionamiento. Los atributos como servicio, marca, calidad, destacados a través de la comunicación, son herramientas fundamentales para apoyar la relación precio-valor.

Estos productos sufren un ciclo evolutivo a través del cual sus ventajas diferenciales significativas se van degradando en un proceso degenerativo, lo que como consecuencia afecta el precio que podemos fijar.<sup>5</sup>

### 3. CICLO EVOLUTIVO O DEGENERATIVO DE LOS PRODUCTOS DE TECNOLOGIA NO DURADERA

ASPECTOS	CARACTERISTICAS DE LA ETAPA				
1 Madurez Tecnológica	Patentes	Innovaciones Funcionales Racionales	Ventajas Tecnologías Productivas	Estandarización Accesibilidad Tecnología y productiva	Rediseño
2 Madurez de consumo	Aceptación restringida y entusiasta del Producto	Aceptación ampliada y "necesidad" del mismo	Homogeneidad del producto por marca	Homogeneidad del producto por marca	Nuevas Mini funciones
3 Madurez competitiva	Liderazgo absoluto	Incursión de pocos oferentes	Competencia activa, frecuentes entradas y salidas.	Competencia activa, frecuentes entradas y salidas.	Nuevos oferentes
4 Altura de precio y discrecionalidad	Elevado (si nos conviene) ausencia de comparación	Sin discrecionalidad relativa comparación	Función demanda - precio. Alta comparación.	Función demanda - precio. Alta comparación.	Re-lanzamiento para elevar precio

El ciclo evolutivo o degenerativo (de los atributos) de los productos de tecnología no duradera puede ser apreciado en tres aspectos pasando por distintas etapas, a saber:

1) *Madurez tecnológica*

- Cuando introducimos una innovación en el mercado, tendremos protegida dicha innovación por patentes, diseño registrado y la protección psicológica de ser los que brindamos la novedad.
- Luego mejoramos nuestro producto para satisfacer mejor a nuestros segmentos.
- Posteriormente optimizamos los procesos de producción mejorando su calidad y por consecuencia sus costos.
- Se produce la estandarización, pues la tecnología de producto y de producción es accesible a todos por vencimiento de patentes o cambios tecnológicos. Un ejemplo es el vencimiento de la patente de Philips de la cassette, Bayer de la Aspirina. Otro ejemplo válido es el de los "clones de PC".
- De ser posible realizaremos el rediseño de producto, para prolongar su ciclo evolutivo con expectativas de ganancias.

2) *Madurez de consumo*

- Los innovadores buscan siempre en forma entusiasta nuevos productos, pero estos innovadores son pocos, tal como lo analizó Everett Rogers.<sup>6</sup>
- Luego los compran y usan los adoptadores tempranos y mayorías tempranas, lo que amplía el espectro de consumidores actuales del producto.
- Se populariza tanto la oferta de las marcas, que comienza a perderse la preferencia o exigencia por la marca, esto es, la pérdida de la fidelidad a ésta, incorporándose la mayoría tardía y los rezagados.
- Para estimular la incorporación de nuevos segmentos de consumidores o nuevos consumidores del mismo segmento se desarrollan o comunican nuevas funciones, haya o no cambio tecnológico de producto. Un buen ejemplo lo constituye en nuestro mercado el re-

lanzamiento del shampoo Johnson's para niños como shampoo Johnson's para toda la familia.

3) *Madurez competitiva*

- En un primer momento somos líderes absolutos porque somos los innovadores en el mercado y estamos protegidos por patentes, tenemos monopolio de la innovación.
- Con el tiempo aparecen oferentes con productos similares, aunque no iguales, y mantenemos un liderazgo no tan acentuado.
- Luego aparece la oferta de muchos competidores, con frecuentes entradas y salidas, pues se han debilitado las barreras estratégicas de entrada y de salida.
- Luego de la etapa anterior se produce una decantación de oferentes ya que muchos de los que ingresaron al mercado se retiran, dejando nuevas oportunidades de entrada a competidores.

4) *Altura y discrecionalidad para fijar precio: Consecuencias en el precio.*

- Podemos fijar un precio elevado en forma discrecional, pero solamente si nos conviene.
- En la medida que empieza a haber otros oferentes, se amplía la oferta. En este caso ya no podemos mantener nuestro poder discrecional en precios: los consumidores tienen otros precios de referencia.
- Alta comparación de precio y de marcas. Se produce una gran sensibilidad al precio, que se expresa en una alta elasticidad-precio de la demanda.
- A través del rediseño y del relanzamiento se busca elevar los precios que han sido degradados por la competencia salvaje anterior.

La estimación de la duración del ciclo evolutivo o degenerativo es relativamente sencilla en productos de obsolescencia

planeada, pero es particularmente aplicable a la marca o modelo, no siendo tan sencillo ni fácil de pronosticar para el producto genérico.

---

#### 4. FUNCION DE LOS PRODUCTOS EN LA LINEA Y SUS PRECIOS

##### *Productos principales*

Sostienen la mayor proporción de negocios de la compañía o empresa y son los que recaudan la mayor contribución bruta absoluta total. Para la determinación de estos productos se debe utilizar un análisis de curva ABC de productos o Curva de Pareto. El precio con alto porcentaje de margen de contribución es fijado en función del posicionamiento y la elasticidad-precio del segmento a los atributos del producto (véanse los caps. 4 y 5). Ej.: las hojas y cartuchos de afeitar, el procesado de fotografía, filtros de papel para café, etc.

##### *Productos complementarios*

Son los que permiten las ventas y la alta contribución del producto principal. Ej.: máquina de afeitar y cámara de fotografía de bajo costo, porta-filtros y jarra para café, etc.

El producto principal opera con precios que permiten captar grandes volúmenes con alta rentabilidad.

El complementario tiene que tener una política de precio bajo con baja contribución (a veces aun con precio por debajo del costo) para apoyar la venta del producto principal.

Las consideraciones generales nos indican que este análisis es aplicable tanto para productos tangibles como para intangibles (servicios), pudiendo presentarse el caso de que un producto tangible con una función complementaria apoye a un intangible con función principal y viceversa. Por consiguiente, la aplicación de estas funciones a tangibles y servicios es indistinta. Sin embargo, se acostumbra a designar a los servicios complementarios de los principales como "servicios periféricos".

### **Limitador de precios o de costos**

Este tipo de producto participa en la absorción de costos. De no estar este producto en la línea afectaría al producto principal, el que perdería competitividad por costos altos. Generalmente se utiliza un precio con margen bajo para asegurar volumen de unidades suficiente para absorber costos. Por ejemplo: caloventor que apoya a la línea de ventiladores de techo.

### **Prestigiador de línea**

Contribuye a posicionar en alto nivel la marca o la empresa; esa ventaja diferencial institucional se transmite a los demás productos de la línea. Es conveniente utilizar un precio elevado correlacionado con el nivel de calidad y de posicionamiento buscado (véase el cap. 4.2).

Ejemplo: La empresa Matsushita con producto principal de marcas National y Panasonic y el prestigiador de línea marca Technics, los *dream car* o *concept car* de la industria del automóvil.

### **Rellenador de línea**

Sirven para no dejar huecos estratégicos dentro de la línea de productos, para evitar que la competencia los aproveche y se fortalezca.

El rellenedor de línea tendrá un precio alto si para el consumidor es considerado un lujo y un precio bajo si es un producto de escasa utilidad.

Ejemplo: desodorante a bolilla (*roll-on*) o en barra, rellenando la línea cuyo producto principal es el desodorante en aerosol.

### **Productos de reemplazo**

Están conformados por los repuestos para productos durables, cumpliendo según la política comercial las funciones de producto principal o complementario.

## Notas

---

1. Véase el capítulo 5.3 de la presente obra.
2. Burland, A. *Costs et Controle dans le Sector Terciarie* – *Encyclopedie du Management*- Unibert- París, Francia 1989.
3. Levy, Alberto R.- *Revisión de la teoría de la demanda* - Ediciones Macchi - Buenos Aires - 1984.
4. Véase cap. 4.2 de la presente obra.
5. Dean, Joel – *Economía para directores de empresas*- Bibliográfica Omeba- Editorial Bibliográfica Argentina- Buenos Aires 1960 - Págs. 428-431 (trad. de *Managerial Economics* – Edit. Prentice Hall – 1951).
6. Rogers, Everett M. - *Diffusion of Innovations* – Free Press- New York – 1962 (Puede asimismo verse la reproducción en español en “*Mercadotecnia*” Kotler, P.- editorial Prentice Hall).

Parte II

---

*Análisis estratégico*

---

*de precios*

---

THE UNIVERSITY OF CHICAGO  
LIBRARY

1007 W. EAST AVENUE  
CHICAGO, ILL. 60607

## *Estrategias de mercados, precios y beneficios*

---

### 1. TIPOLOGIA DE PRECIOS

---

#### *Tipos básicos*

De acuerdo con la experiencia, la observación y el análisis de los fenómenos comerciales hemos identificado seis tipos básicos de precios como concepción estratégica, siendo los cálculos desarrollados con valores numéricos en el capítulo 6 de la presente obra. Estos tipos básicos son:

- Precio predatorio o depredatorio
- Precio mínimo
- Precio técnico
- Precio objetivo
- Precio privilegio
- Precio partido

En función de la óptima administración de estos tipos de precios, se debe obtener un precio promedio ponderado de las líneas de productos que cubra los costos variables, los costos fijos, los gastos y proporcione el beneficio establecido como objetivo empresarial.

#### *Precio predatorio o depredatorio*

Es el que se fija en mayor o menor medida por debajo del costo variable unitario, con el objetivo de eliminar la compe-

tencia de empresas más pequeñas, alterando el equilibrio ecológico social (caída del nivel de empleo) y comercial (nivel de competencia). Asimismo suele desatar guerras de precios entre las empresas de similar envergadura, lo que también es perjudicial.

Estos abusos de posición dominante se sancionan en Europa dentro del marco del Mercado Común Europeo. "Será incompatible con el Mercado Común que una empresa que ostente una posición dominante en una parte sustancial del Mercado Común pueda abusar de ella obstaculizando el mantenimiento de una competencia efectiva en el mercado en cuestión."<sup>1</sup>

Su representación:

$$PD < CV_u$$

### *Precio mínimo*

Es el precio por debajo del cual en general no conviene vender, ya que solamente alcanza para reponer el producto, siendo igual al costo variable de compra o producción. Se lo utiliza para deshacernos de stock sobrante o competir de manera agresiva.

Es un factor relevante el correcto manejo de los plazos de cobranza y de pagos de costos, para obtener flujos de caja positivos y trabajar con capital ajeno sin costo financiero o más aún con beneficio financiero por fondos gratuitos aportados por proveedores.

Su representación:

$$P_{\min.} = C_{vu}$$

### *Precio técnico*

Este precio permite recuperar el costo variable unitario (reposición del producto) y absorber la carga proporcional de costos fijos y gastos del producto o de la línea en el sistema de costos por absorción (*Full Cost Principle*), pero sin generar beneficios.

Por lo tanto, cumple con el equilibrio en el cual ingreso total es igual a costo total.

Su representación:

$$PT = CV_u + CF_{me} + G_{sme}$$

### *Precio objetivo o precio meta*

Precio que contiene las retribuciones a todos los factores de producción. El pago del costo variable, la absorción proporcional de costos fijos y gastos, así como también una alícuota del beneficio fijado como objetivo para el producto o la línea de productos destinado para retribuir a los propietarios del capital de la empresa.

Su representación:

$$PO = C_{vu} + CF_{me} + G_{sme} + B_{me}$$

### *Precio privilegio*

Es el precio que explota algún tipo de privilegio o ventaja competitiva especial con un beneficio adicional que no obtendría sin el amparo de leyes o tratamientos especiales. Ejemplos de estas ventajas a utilizar son: patentes, monopolio u oligopolio y licencias de alta tecnología no alcanzables por otros oferentes.

Este precio cubre los costos variables, los costos fijos y gastos, el objetivo de beneficio "razonable" en condiciones competitivas normales (por ejemplo en competencia monopolística) y el beneficio emanado del privilegio (beneficio plus), generalmente basado en la ausencia de competencia.

Su representación:

$$PPr = C_{vu} + CF_{me} + G_{sme} + B_{me} + B_{Plus}$$

### *Precio partido*

Es una combinación de un precio fijo base y un precio variable en función del consumo, utilizado por empresas de servicios públicos y privados. La tarifa base o **abono** o la matrícula

en una institución educativa son la componente fija, y la cuota mensual o precio del consumo es la componente variable.

Su representación:  $PP = A + (P_u \times Q)$

### *Tipología táctica*

La tipología táctica se emplea en la fijación de precios para conseguir distintos objetivos de la política de precios a instrumentar.

En función de tales propósitos podemos distinguir entre **precios para:**

#### *Ganar dinero*

Corresponden a productos generalmente basados en la innovación, los que arrojan pingües beneficios. Se utilizan el precio objetivo o preferentemente precio privilegio.

#### *Ganar prestigio*

Corresponde a productos (tangibles o intangibles) muy sofisticados o producciones seriadas no repetibles. Se aplican precio técnico, precio objetivo o más frecuentemente precio privilegio, según la estrategia de beneficio y de posicionamiento.

#### *Absorción de costos fijos*

Utilizados con márgenes de contribución reducidos, en productos con inversión en capital de trabajo exigua para absorber costos de estructura.<sup>2</sup>

Se aplica precio técnico con contribución pequeña pero positiva.

#### *Promoción de marcas o empresa*

Utilizado como medio de difusión promocional, por períodos breves de tiempo y rotando en forma permanente entre las líneas de productos. Es de naturaleza coyuntural para cada uno

de los productos, sirviendo para desarrollo de estrategias competitivas de guerra de guerrillas y de flanqueo. Se aplica precio predatorio o precio mínimo.

### *Competir*

Precio de naturaleza estructural (permanente o por períodos prolongados), empleado como ariete o punta de lanza a los efectos de fijar posición competitiva en el mercado. Ejemplos de esto son los precios del modelo básico de una línea de automóviles –sin los opcionales diferenciadores–. En el rubro de supermercados algunas cadenas (marcas de punto de ventas) instrumentan el *Every Day Low Price* (precio bajo todos los días) para afirmar su posicionamiento competitivo. Se utiliza precio predatorio, precio mínimo o precio objetivo según el posicionamiento buscado y las circunstancias de la situación competitiva del momento, cada tipo de producto y su marca.

### *Desestacionalizar*

Utilizado para hacer contra-estacionalidad, es decir estimular la demanda y orientarla hacia su crecimiento en momentos en que ésta es naturalmente baja. Con ello se logran mejorar los flujos de caja (*Cash Flow*) y además absorber los costos totales en períodos de baja temporada, hecho sin el cual se generarían pérdidas operativas. Por el contrario en temporada alta u horarios pico, se aumentan los precios para desalentar la demanda alta.

La elección de precios es: baja temporada u horarios de baja demanda, precio mínimo o técnico, y para alta demanda o temporada alta, precio objetivo o precio privilegio.

Aplicado usualmente en hoteles, bares, restaurantes, transporte aéreo, transporte marítimo de placer, telecomunicaciones, espectáculos.

### *Segmentar mercados*

Ejemplos de esto son las manipulaciones de precios en el mercado de los neumáticos para automóviles destinados a la

industria terminal automotriz (precio técnico) y en el mercado de reposición para los consumidores finales (en gomerías) con precio objetivo y en el de neumáticos especiales con precio privilegio.

#### *Segmentar plazas*

Precios diferenciales en función de los objetivos de captura de participación de mercado en las distintas plazas. No obstante están excluidos los productos que por ley tienen precios uniformes en todo el país. Según objetivos: precio predatorio, mínimo, técnico, objetivo o privilegio.

#### *Segmentar canales de distribución*

Un mismo producto puede comercializarse a través de canales de distribución ampliamente diferenciados, con precios y rentabilidad distinta en cada uno de ellos, aplicando los tipos básicos de precios.

Un ejemplo de esto lo constituyen los vinos finos, los que se distribuyen con condiciones distintas en supermercados (precio mínimo o técnico), restaurantes (precio técnico u objetivo), vinotecas (precio técnico y objetivo), clubes de vino (precio objetivo), canal directo o indirecto por *Mailing* (precio objetivo y precio privilegio).

#### *Segmentar funciones*

Complementario del anterior, en la relación productor-canales de distribución para la retribución de las funciones de transporte, almacenamiento, promoción y contacto, por ejemplo. El costo de estas funciones y su traslado a los precios a través del canal de distribución, especialmente en un ambiente altamente competitivo, es producto de la negociación entre las partes. Es importante destacar el papel que, en el contacto con el consumidor y la promoción, se le asigna al costo (y precio) del espacio de exhibición y de la reposición de los productos en las grandes superficies de venta como supermercados e hipermercados.<sup>3</sup>

### *Asegurar recaudación*

En este caso lo que se busca es asegurar una recaudación que permita el pago de los costos de estructura, los del capital invertido y los costos operativos, en función de la cantidad de clientes a atender. Por otra parte, el precio de los consumos brinda el volumen de beneficios empresarios.

Para tal fin se utilizan los **precios partidos**, afectándolos a los distintos mercados con la siguiente discriminación:

- Para el abono o matrícula: precio técnico.
- Para el consumo o las cuotas mensuales: precio objetivo o precio privilegio (precios de kw. de consumo, abono y pulso o minuto de telefonía, km. Recorrido de automóvil de alquiler).

## 2. LAS NUEVE POSICIONES ESTRATEGICAS DE PRECIOS<sup>4</sup>

---

La fijación de precios es una tarea compleja por la cantidad de variables intervinientes, tales como la rentabilidad esperada por la empresa para el producto, los precios de la competencia, ventajas competitivas de la empresa y las de sus competidores, estructura de la competencia, etapa del ciclo de vida, poder adquisitivo del consumidor, volumen del mercado, por ejemplo.

En mercados altamente competitivos, es necesaria la diferenciación entre el mercado de precios y la posición ocupada por las distintas marcas, para poder realizar el análisis del teatro de precios ofrecidos a los efectos de la toma de decisiones.

### *La percepción del precio por los consumidores*

El precio es una de las variables de marketing cuya percepción por los consumidores es más difícil de investigar. En efecto, si bien el precio se le comunica al consumidor, este valor monetario está sujeto a distintas evaluaciones por ese consumidor.

En primer término influye la capacidad de recordación de los precios pagados por el producto.

En segundo lugar, esta percepción se ve afectada por la sensibilidad del comprador hacia diversos precios.<sup>5</sup>

Sin embargo, también es cierto que los consumidores analizan el precio de cada marca por categoría de producto.<sup>6</sup>

Asimismo, los consumidores reconocen un rango aceptable de precios a pagar, dentro del cual es necesario fijar un precio para que sea el disparador de la decisión de compra.<sup>7</sup>

Este rango varía según el segmento, el cambio de ingresos o la información disponible por los consumidores.<sup>8</sup>

Son muy valiosos los análisis realizados por Nagle<sup>9</sup> acerca de los determinantes de la sensibilidad al precio, así como también el análisis de casos realizado por Leighton<sup>10</sup> acerca del precio máximo aceptable.

En lo particular, consideramos que el precio es un factor clave de identificación frente a los consumidores, para la ubicación del producto dentro de los consumos en general y en especial respecto de la competencia. Por esta razón genera respuestas específicas de la demanda.

### *El precio como factor de posicionamiento*

Es una idea ampliamente difundida en nuestros días la que expresa el concepto de posicionamiento: "Crearse una posición en la mente del cliente en perspectiva".<sup>11</sup>

Lo que no está difundido tan extensamente es el conocimiento del efecto del precio en ese posicionamiento.

Para percibirlo con mayor claridad, es necesario imaginarnos una situación real de compra y consumo.

Supongamos que nos hallamos de visita en otro país, y que debemos realizar una compra de productos de consumo de compra habitual o rutinaria, tales como queso, manteca, conservas de pescado y mermeladas.

Nuestra elección en principio es difícil, ya que desconocemos las marcas de productos existentes en ese lugar y, por lo tan-

to, no tenemos la menor idea acerca del nivel de calidad de cada una. ¿Cómo orientamos entonces nuestra elección? La única ayuda posible es la observación de sus respectivos precios. Los precios relativos entre ellas nos darán una escala de referencia o de jerarquía de calidades, basada en sus valores de precio.

Esto no es casual, ya que en general existe una asociación bastante directa entre nivel de calidad y nivel de precio, aunque no sea absolutamente exacta. Aún más, se supone con razón que quien está dispuesto a pagar un precio superior es también superior en su nivel de exigencia respecto de la calidad del producto que compra, lo que avala nuestra convicción de que los consumidores son influenciables, pero no son tontos.

En situaciones de consumo habitual, es decir en nuestro lugar de residencia y con productos conocidos, el precio igualmente comunica al consumidor el lugar de ubicación que se pretende entre los productos que compiten en el mercado y además quiénes son los que integran nuestro grupo –segmento– de consumidores objetivo de nuestro esfuerzo comercial (*target*). Esto es lo mismo que decir la posición en la mente de los consumidores (posicionamiento).

Igualmente, es necesario notar que el precio es un atributo del producto que *se comunica* al consumidor, es evidente para él; por lo tanto es **un factor principal de posicionamiento**.

Es necesario entonces no desaprovechar este **uso estratégico activo** del precio, ya que facilita tanto la acción empresarial como la del consumidor.

Este **uso estratégico** requiere de pasos precisos y concordantes para lograr nuestro objetivo.

### *Pasos para el posicionamiento mediante el precio*

No podemos pretender posicionar un producto sin saber cuál es su marco de referencia, ya sea con productos competitivos ya existentes (competidores por marca) o por similares que cumplan papel parecido para el consumidor (competidores por función o por formato).

De igual modo, es necesario conocer a los consumidores, los compradores y las características del entorno (macroambiente de marketing) para orientar nuestra visión estratégica.

### *El conocimiento de la plaza y los canales de distribución*

Singular importancia debemos otorgar al estudio y la selección de la plaza y los canales de distribución para evaluar el impacto de nuestro precio en ellos.

Nuestra primera visión se debe dirigir hacia el ambiente de negocios. Los puntos básicos a evaluar son: la cultura, las características socioeconómicas y las condiciones legales que afectan el uso, el consumo o la fijación de precios. En consecuencia, podremos interpretar el grado de libertad para la fijación de precios y las limitaciones.

El conocimiento de las preferencias de los consumidores y compradores, y su poder adquisitivo presente y futuro, permitirán calcular las dimensiones de la demanda actual y futura, factor clave para implantar una fijación estratégica de precios.

La determinación de una plaza puede abarcar en nuestro caso desde una cuadra del microcentro de una ciudad como Buenos Aires, un barrio, el Mercosur o todo el planeta. Los canales de distribución comprenden desde los kioscos hasta los negocios más sofisticados, dependiendo del producto.

Citemos como ejemplo precios de la bebida Coca-Cola indicados en la revista *Fortune* de agosto de 1990.

PLAZA	PRECIO U\$S (1)	CANAL DE DISTRIBUCIÓN	INDICE DE PRECIOS (2)
TOKIO	5,01	ESPECIALISTA EN BEBIDAS	100
PARIS	3,61	SUPERMERCADO	108
FRANKFURT	2,89	PASTELERIA	125
MANILA	2,85	DISPENSER UNIVERSIDAD	141
NEW YORK	2,55	GASOLINERIA	188
SYDNEY	2,47	DISPENSER EN CALLES	243
MEXICO D.F.	2,14	KIOSCO EN CALLES	250
HONG KONG	2,08	KIOSCO EN AEROPUERTO	313
LONDRES	2,07	KIOSCO EN TREN	344
(1) No especifican tamaño		(2) Lata 330 ML.	

### *Conocimiento de la oferta de marcas*

Para poder evaluar la oferta de marcas correctamente es menester previamente tipificar el producto genérico, es decir, definir sus atributos característicos:

*Cantidades:* La homogeneidad de la unidad de mensura es muy importante para la comparación de los productos y sus formas de presentación. Los helados se presentan en unidades de mensura heterogéneas como kilogramos, litros, unidades físicas y centímetros cúbicos. En la presentación de baldes de tres litros, el consumidor en general desconoce que su peso oscila entre 1,400 kg y 1,700 kg. Considera generalmente que está comprando tres kg, con lo cual se obstaculiza la transparencia de precios.

En la panadería tradicional el pan se vende por kg y la factura por docena, pero ¿cuánto pesa una docena de facturas? En Uruguay ambos productos se venden por kg.

*Envases:* Los aceites comestibles, por ejemplo, son presentados en diferentes continentes tales como botellas de vidrio, de PVC, Pet y latas.

La importancia del envase (continente) puede constituirse en una ventaja diferencial para el consumidor. La venta de mostaza en un envase en forma de "chopp" realizado en vidrio, asociando mostaza con la sugerencia de "pancho" y cerveza, fue un acierto en su momento.

*Marcas:* Los competidores que encontramos en la plaza configuran conjuntamente con la propia (actual o futura), la oferta de marcas disponibles para el consumidor o comprador. Para su conocimiento, se debe investigar en los canales de distribución, tomando en cuenta en principio la categoría o tipo de negocio donde el público se abastece. Esto nos permite realizar estudios válidos sobre la presencia y la participación de cada marca en las ventas al consumidor, así como también de sus precios.

Asimismo, es conveniente estudiar los atributos reconocidos por los consumidores a cada marca y su fortaleza y capacidad com-

petitiva, tanto como marca como por la empresa que la respalda.

De tal modo, podemos identificar aspectos fundamentales para la diferenciación de las marcas y de su influencia en la elasticidad al precio relativo entre ellas.

Uno de los fundamentos teóricos que respaldan este enfoque es el estudio de los "índices de invulnerabilidad de marca", tratado por Alberto Levy.<sup>12</sup>

Debemos efectuar una selección entre las marcas locales, regionales, nacionales, del distribuidor e internacionales, que representen la realidad del contexto comercial.

#### *Análisis de la estructura de precios existente*

Los datos obtenidos en la plaza, por investigación en los canales de distribución, deben ser analizados a través de una metodología que nos permita interpretar la realidad y tomar decisiones.

Al respecto el aporte de la Estadística es indispensable, siendo conveniente aplicarlo en etapas sucesivas.

#### *Primera etapa: Determinación del precio promedio de plaza*

En una primera aproximación al tema. Podríamos utilizar un promedio aritmético simple, de los precios obtenidos por el método de observación, lo que se realiza según lo siguiente:

MARCA	PRECIO \$
3	2,17
4	2,12
5	2,02
6	1,99
7	1,98
8	1,84
9	1,81
10	1,68
11	1,6
13	1,22
14	1,04

A. PROMEDIO ARITMETICO DE PRECIOS \$1,77

*Nota:* Se han codificado las marcas con números, a fin de preservar la confidencialidad comercial.

Los datos consignados corresponden a una investigación del ramo de productos cárnicos de igual contenido de presentación, en el mes de noviembre de 1997.

Pero este promedio obtenido no refleja razonablemente la realidad, ya que los volúmenes de ventas que se realizan a los distintos precios *no son iguales*. Por lo tanto, debemos calcular un promedio de precios, ponderado según el volumen de venta en unidades de cada una de las marcas. Este volumen está expresado en forma de porcentaje de participación sobre las ventas totales del mercado. Es uno de los puntos claves y, tal vez, en el que puedan hallarse más dificultades. Existen productos en los cuales recabar esta información es relativamente simple tal como la producción y venta de automotores, cemento, acero, seguros y publicaciones. Otros, en cambio, suelen ser de más difícil obtención, siendo conveniente apelar a las investigaciones de mercado sistemáticas o asistemáticas para obtener las participaciones de mercado.

#### *Cálculo del precio promedio ponderado*

En posesión de los datos necesarios estamos en condiciones de profundizar nuestro análisis.

Construimos una tabla de precios, tomando en cuenta el porcentaje de participación del mercado como frecuencia de observación del precio de cada marca, siendo el precio identificado como ( $\chi_i$ ) y la participación, frecuencia de observaciones ( $f_i$ ) .

MARCA	PRECIO ( $\chi_i$ )	Part. % ( $f_i$ )	$\chi_i \times f_i$	$\chi_i^2 \cdot f_i$
4	2,17	11,3	24,521	53,21057
5	2,12	21	44,520	94,3824
6	2,02	1,1	2,222	4,48844
7	1,99	1,5	2,985	5,94015
8	1,98	0,7	1,386	2,74428
9	1,84	11,9	21,896	40,28864
10	1,81	3,7	6,697	12,12157
11	1,68	34,6	58,128	97,65504
12	1,60	9,5	15,200	24,32
13	1,22	3,2	3,904	4,76288
15	1,04	1,5	1,560	1,6224
TOTALES		100,0	183,019	341,53637
PRECIO	PROMEDIO	POND.	1,83019	

El precio promedio ponderado surge de dividir la sumatoria de precios por la participación, dividido la sumatoria de participación ( $\Sigma \chi_i \cdot f_i / \Sigma f_i$ ). De este modo se obtiene un valor más representativo de la realidad del mercado.

### *Segunda etapa: Análisis de la dispersión de precios*

Es necesario determinar en qué medida los precios del mercado se acercan o distancian del precio promedio ponderado. Esto tiene mucha importancia ya que no estamos tomando en cuenta simples propuestas de precio, sino los precios que efectivamente los consumidores están pagando en forma habitual.

Esto indica que los consumidores están dando validez, a través del precio pagado por cada marca, a un posicionamiento determinado. Este posicionamiento está manifestado, en nuestro caso, por el precio.

A través de esta dispersión respecto del precio promedio ponderado, podemos identificar los posicionamientos logrados por cada marca y los segmentos de consumidores a los que se dirigen o a los que alcanzan.

*Cálculo de la dispersión*

Una primera medida de la dispersión de los datos (precios) está proporcionada por la varianza.

La varianza ( $S^2$ ) se calcula de la siguiente forma:

$$S^2 = \frac{1}{\sum f_i - 1} \left[ \sum \chi_i^2 \cdot f_i - \frac{(\sum \chi_i \cdot f_i)^2}{\sum f_i} \right]$$

Siendo en nuestro caso:

$$S^2 = \frac{1}{100-1} \left[ 341,53637 - \frac{(183,019)^2}{100} \right]$$

$$S^2 = \frac{1}{99} \left( 341,53637 - \frac{33.495,95}{100} \right)$$

$$S^2 = 0,0101 ( 341,53637 - 334,9595 ) = 0,0101 \cdot 6,57687 = 0,066426$$

La varianza es entonces = 0,066426

La segunda medida de dispersión toma en cuenta que las desviaciones respecto de la media han sido elevadas al cuadrado (véase fórmula de  $S^2$ ). Por lo tanto, propone ajustar la dispersión medida a través de la eliminación de este exponente. Esta medida es el desvío standard. Para eliminar el exponente, extraemos la raíz cuadrada de ambos términos de la igualdad anterior.

Desvío Standard

$$\sigma = \sqrt{S^2} = \sqrt{0,066426} = 0,257732$$

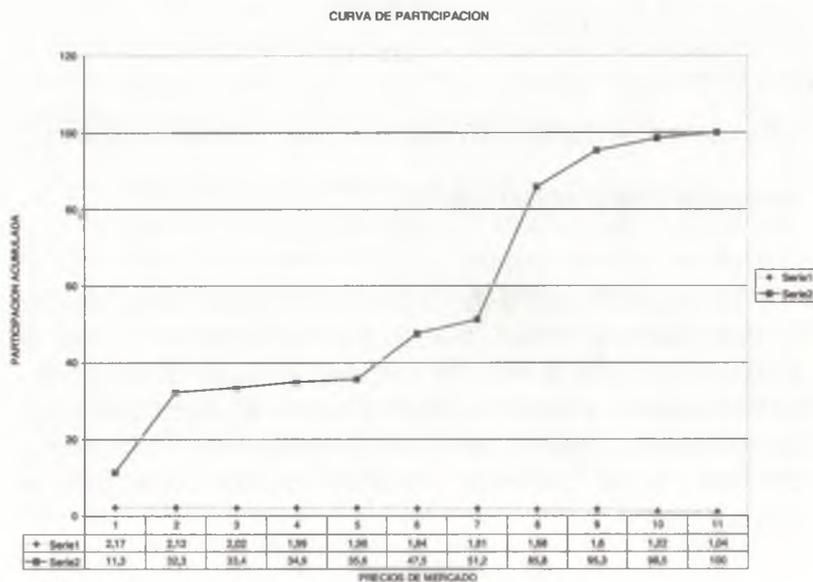
Se deberá recordar que este desvío respecto del precio promedio que se presenta en esta realidad de mercado rige por encima y por debajo del precio promedio.

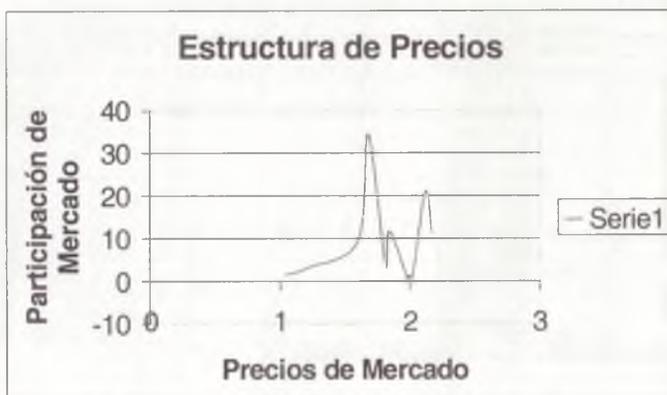
Asimismo, es necesario evaluar en qué medida este desvío se aleja del promedio ponderado calculado, en nuestro caso \$1,83019, a través del coeficiente de variación.

$$CV = \sigma / \text{promedio ponderado } CV = 0,257732 / 1,83019 = 0,1408225$$

Esta escasa variación se ve reflejada con total claridad cuando apreciamos la representación de la estructura de precios. La concentración de ventas en determinados segmentos de precio resulta claramente visible cuando aplicamos la Curva de participación acumulada.

### CURVA DE PARTICIPACION





Por consiguiente, proponemos un cuadro de análisis de la dispersión de los precios de mercado (según el cuadro de segmentación del mercado de precios correspondiente), en el que se aprecia la agrupación por segmentos de mercado y la participación de ventas.

El segmento central, que incluye el precio promedio ponderado, suma un 63% de la participación de mercado (la participación acumulada sube de 32,3% a 95,3%), por lo que es el segmento principal en volumen, siendo sus límites un desvío standard hacia arriba y hacia abajo en el rango de precios, esto es, entre \$2,02 y \$1,60.

Siendo el coeficiente de variación relativamente bajo (0,1408), los dos segmentos siguientes se encuentran entre 1 y 3 desvío standard hacia arriba, y 1 y 3 desvío standard hacia abajo del segmento central. ( $1 \sigma$ ,  $2 \sigma$ ,  $3 \sigma$ )

Estos límites se corresponden a la visión estadística de una curva de distribución normal, en la cual dentro de 3 desvíos standard respecto de la media hacia cada extremo de las observaciones se encuentran incluidos el 99,97% de los datos. En nuestro caso hemos considerado más representativo de la realidad del mercado utilizar el precio promedio ponderado.

Marca	Código	Precio	Segmento	Particip. %	Par.Seg.Ac.	Part. Acum.	Rango	Ubicación
No existe	1	no tiene	Alto Sup.	0	0	0	2.6039	3 desvío Std.
No existe	2	no tiene	Alto Sup.	0	0	0	2.4745	2 1/2 Desvío Std.
No existe	3	no tiene	Alto medio	0	0	0	2.3457	2 Desvío Std.
	4	2.17	Alto inferior	11.3	11.3	11.3	2.2168	1 1/2 Desvío Std.
	5	2.12	Alto inferior	21	32.3	32.3	2.2168	1 1/2 Desvío Std.
	6	2.02	Medio Sup.	1.1	1.1	33.4	2.0879	1 Desvío Std.
	7	1.99	Medio Sup.	1.5	2.6	34.9	2.0879	1 Desvío Std.
	8	1.98	Medio Sup.	0.7	3.3	35.6	1.9591	1/2 Desvío Std.
	9	1.84	Medio Medio	11.9	15.2	47.5	1.8302	Promedio Ponderado
	10	1.81	Medio Infer.	3.7	18.9	51.2	1.7013	1/2 Desvío Std.
	11	1.68	Bajo Infer.	34.6	53.5	85.8	1.5725	1 Desvío Std.
	12	1.6	Bajo Infer.	9.5	63	95.3	1.5725	1 Desvío Std.
No existe	13	no tiene	Bajo Superior	0	0	95.3	1.4436	1 1/2 Desvío Std.
	14	1.22	Bajo Medio	3.2	3.2	98.5	1.3147	2 Desvío Std.
	15	1.04	Bajo Inferior	1.5	4.7	100	1.1859	2 1/2 Desvío Std.
No existe	16	no tiene	Bajo Inferior	0	4.7	100	1.057	3 desvío Std.

Marcas codificadas para preservar información confidencial

## CUADRO DE SEGMENTACION DEL MERCADO DE PRECIOS

### Las nueve posiciones estratégicas de precio

De esta forma, definimos claramente tres posiciones principales de precios: Alto, Medio y Bajo.

Sin embargo, consideramos tal graduación como insuficiente, ya que dentro de cada grupo hay diferentes graduaciones de precio.

En consecuencia, dentro de cada grupo, determinamos los niveles Superior, Medio e Inferior.

Las nueve posiciones estratégicas de precios nos permiten, por lo tanto, elaborar el siguiente cuadro de posicionamiento de precios:

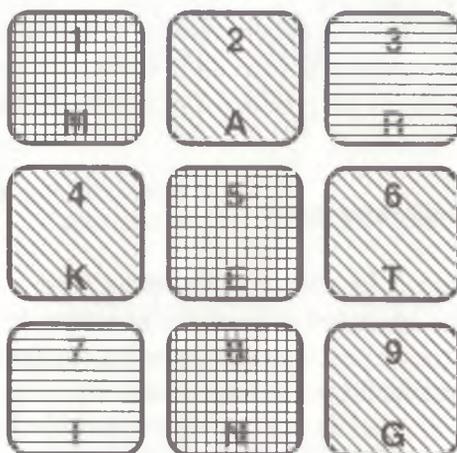
### CUADRO DE LAS NUEVE POSICIONES ESTRATEGICAS DE PRECIOS

ALTO SUPERIOR 2,6038 - 2,4745	ALTO CENTRAL 2,4744 - 2,34565	ALTO INFERIOR 2,34564 - 2,21678
MEDIO SUPERIOR 2,21677 - 1,95906	Prom. Pond. \$1,83019 MEDIO CENTRAL 1,95905 - 1,70133	MEDIO INFERIOR 1,70132 - 1,57246
BAJO SUPERIOR 1,57245 - 1,44359	BAJO CENTRAL 1,44358 - 1,31473	BAJO INFERIOR 1,31472 - 1,056994

El uso de la metodología estadística para este análisis nos permite realizar esta matriz de nueve posicionamientos para los productos, los que configuran precios de referencia para la ubicación de nuestra(s) marca(s) presente (s) o futura (s).

SEGMENTO	UBICACION		
PRECIO ALTO	EL MAS CARO	EL INTERMEDIO	EL MAS BAJO
PRECIO MEDIO	EL MAS ALTO	EL INTERMEDIO	EL MAS BAJO
PRECIO BAJO	EL MAS ALTO	EL INTERMEDIO	EL MAS BARATO

**LAS NUEVE POSICIONES ESTRATEGICAS DE PRECIOS**



*Brechas en la estructura de precios*

El paso siguiente de nuestra evaluación consiste en verificar las posiciones estratégicas de precios no ocupadas u ocupadas de forma parcial por las marcas existentes. (Ver tabla)

En nuestro caso, no están ocupadas las siguientes posiciones:

*Precio Alto:* Alto Superior (Códigos 1 y 2) ubicados a 3 y 2½ Desvío Standard.

Alto Medio (Código 3) ubicado a 2 Desvío Standard.

*Precio Bajo:* Bajo Superior (Código 13) ubicado a 1 ½ Desvío Standard.

Bajo Inferior (Código 16) ubicado a 3 Desvío Standard.

Esto nos indica que, en principio, existen brechas para la introducción de productos con precios en el mercado que no están ocupadas aún, por lo que pueden transformarse en *oportunidades de mercado*. Desde un enfoque estratégico, se constituye en una ventaja valiosa por sobre las empresas que no realizan este tipo de análisis.

En consecuencia, se deberá realizar una investigación para evaluar la conveniencia dentro de la estrategia comercial y en particular de política de productos por parte de cada empresa.

### *La elección de alternativas*

#### *Aprovechamiento de los niveles menos competitivos*

Una de las opciones disponibles es tratar de introducirse en los segmentos de precio donde la lucha competitiva sea menos dura, lo que facilitará nuestra tarea. Para lograrlo, es adecuado evaluar el nivel de participación en el total de las ventas que alcanza cada segmento y la cantidad de marcas que compiten en dicho segmento. Esto es, comprobar el peso nominal relativo –o peso medio–, tal como se acostumbra al evaluar las marcas en el estudio de los canales de distribución.

#### *Análisis de peso nominal relativo:*

Este cálculo relaciona el total de mercado (100 %) con la cantidad de marcas existentes en él. En particular en el caso

bajo análisis, existe gran atomización de marcas, por debajo de la participación menor al 0,7% del total de ventas, representado por la marca codificada con el n° 8. En efecto, todos los oferentes con participación menor a ella en su conjunto alcanzan un nivel de ventas de solamente el 11,9% (Código N° 9). Por lo tanto, este grupo será tomado como una marca en su conjunto. Luego, las marcas a considerar según el análisis de participación son: 11 marcas.

Cálculo de peso nominal:

Total de Mercado / Marcas existentes =  $100\% / 11 = 9,09\%$  para cada marca.

Capacidad de admisión de marcas por segmento:

La capacidad de admisión de marcas por segmento del mercado está dada por su participación en el total de ventas. A mayor participación del segmento en las ventas totales, mayor cantidad de marcas integrantes admite.

Comprobemos entonces la participación de los segmentos Alto, Medio y Bajo, según los datos de la tabla correspondiente.

Segmento Alto: Participación 32,3%  
Capacidad de admisión:  $32,3\% / 9,09\% = 3,55$  marcas

Marcas existentes: 2  
Capacidad de admisión de nueva marca: 1,55

Segmento Medio: Participación 63%  
Capacidad de admisión:  $63\% / 9,09\% = 6,93$  marcas  
Marcas existentes: 7  
Capacidad de admisión: 0

Segmento Bajo: Participación 4,7%  
Capacidad de admisión:  $4,7\% / 9,09\% = 0,52$  marcas  
Marcas existentes: 2  
Capacidad de admisión: 0

Por lo tanto, de acuerdo al análisis realizado, el único segmento en el cual los consumidores admiten nuevas marcas en

competencia es el *Segmento Alto*, y las brechas se encuentran en los Subsegmentos *Alto Superior* y *Alto Medio*. Los demás segmentos se hallan saturados en su oferta.

#### Análisis dinámico:

En este caso sujeto al análisis de *las nueve posiciones estratégicas*, los datos del mercado corresponden al mes de noviembre de 1997, por lo que equivalen a una imagen estática del mismo.

Sin embargo el mercado es dinámico, ya que los posicionamientos reconocidos por los consumidores cambian. Estos cambios se deben tanto a factores psicológicos, sociales, económicos y por las acciones de marketing propias y de la competencia.

Por lo tanto, lo aconsejable es realizar en forma sistemática un análisis dinámico, como mínimo cada seis meses. En la actualidad, con las facilidades que otorga el uso de PC, puede realizarse con una mayor frecuencia.

#### Análisis ampliado de los segmentos:

Cuando los valores absolutos (monetarios) de precios son altos, y la dispersión es grande, este hecho se evidencia por el alto coeficiente de variación. Por consiguiente es aconsejable, desde el punto de vista técnico de marketing, realizar un análisis ampliado de los segmentos Alto, Medio y Bajo.

Este análisis ampliado se ejecuta tomando en forma individual cada segmento como si fuera el mercado total. A continuación, dentro de él, se realizan todos los pasos para analizar las posiciones y la dispersión dentro del segmento. (Puntos 3.3, 4, 5 y 6)

#### *Aprovechamiento de los niveles de alta competencia*

Los niveles de alta competencia se hallan, en nuestro caso, en los segmentos Medio y Bajo.

En el segmento Medio, la cantidad de marcas existentes coincide con la capacidad de admisión del segmento (7 existentes / 6,93 admisibles).

En el segmento Bajo, la capacidad está sobresaturada (2 existentes / 0,52 admisibles).

En ambos segmentos, existen solamente dos orientaciones de acción probable: aumentar la participación del segmento en el mercado total, para introducir otra marca con facilidad o bien desplazar a la competencia existente en la lucha por la participación de mercado (quitarle participación a la competencia).

Ambas decisiones son riesgosas. Sin embargo, dependen de la capacidad competitiva de cada empresa, y fundamentalmente de sus recursos. Cada competidor deberá tener en cuenta, para estas alternativas, que la masa crítica puede ser importante.<sup>13</sup>

Las acciones en el área de precios deberán ser respaldadas por correctas decisiones y logros en materia de comunicaciones (promoción y publicidad), así como también una participación muy activa en los canales de distribución. Las inversiones probablemente sean importantes, por lo cual se deberá estudiar cuidadosamente el retorno sobre dichas inversiones y el flujo de fondos (*cash-flow*).

Si el retorno y el flujo de fondos no son satisfactorios, no es aconsejable el uso de estas opciones estratégicas.

#### *El uso de los segmentos extremos*

Los segmentos extremos de precio obligan a adoptar una de las dos estrategias de precios más claras:

- El precio de descreme, para aprovechar los altos niveles de exigencia de los consumidores actuales o potenciales, el efecto snobismo o bien el “efecto Veblen”, aplicable en algunos productos.<sup>14</sup>
- El precio bajo, lo que implica necesariamente costo bajo. Deberá advertirse que en algunas ocasiones, este precio no es de penetración, ya que, como en el caso sujeto a nuestro análisis, el mayor volumen de ventas está concentrado en los segmentos medios de precio.

Nos queremos “colar en el mercado” por debajo de las marcas que más venden. En tal sentido, puede ser útil la aplicación de la fijación de precios por “Curva de Experiencia de la Industria”.<sup>15</sup>

Tales estrategias implican un esfuerzo muy grande de comunicación y distribución, a fin de alcanzar el posicionamiento buscado. Además del monto de la inversión, es clave la calidad de la inversión, para que exista una total coherencia y sinergia entre lo indicado a los consumidores a través del precio, la promoción, la publicidad y los canales de distribución seleccionados. En tal sentido vemos que la estrategia de precios, por su gran efecto de comunicación, orienta en su total amplitud la estrategia global de marketing.

#### *El cambio de la estructura de posiciones estratégicas*

La consecuencia de la entrada de una nueva marca en el mercado, en cualquiera de las posiciones, alterará sin duda las participaciones de las restantes. Esto se producirá aun cuando la marca nueva atienda a segmentos no satisfechos por las marcas existentes, ya que el mercado total tendrá una nueva dimensión.

La mayor influencia de la nueva marca se hará sentir en dos aspectos:

- Desplazamiento de consumidores dentro de los segmentos actuales.
- Cambio del precio promedio ponderado del mercado y de la dispersión de precios, si se utilizan los segmentos extremos.

Ante esto, es indispensable realizar un nuevo análisis de la estructura de precios, y un nuevo cuadro de las nueve posiciones estratégicas, para la toma de decisiones comerciales.

*Aplicación del modelo a un producto de precio al bienestar*

MERCADO DE PRECIOS	POSICION DE PRECIOS			
	$\Delta \nabla$	INFERIOR	CENTRAL	SUPERIOR
BAJO		1 M	2 A	3 R
MEDIO		4 K	5 E	6 T
ALTO		7 I	8 N	9 G

Estas son las nueve posibilidades estratégicas de precio en el mercado; cuanto más competitivo sea un mercado, mayores son las pujas de ocupar un nicho en forma preponderante con la optimización de la relación precio-calidad que asigna valor.

1 
$$BU = [ ( PVu \bar{X} MO ) \pm ( VENTAJA DIFERENCIAL ) - ( CVu ) ]$$

2 
$$BT = BV \times Q$$

3 
$$BN = BT - GE$$

1 y 2: Se explican en la página 62.

3: BN = Beneficio Neto = Beneficio Total - Gastos de estructura

Por lo tanto, el *beneficio* es consecuencia a partir de la fijación de *valor* en un nicho de precios, donde la mayor complejidad incide en *cuantificar* en pesos la ventaja diferencial, o sea el *valor de precio* que está dispuesto a pagar el consumidor por ese valor.

A continuación enunciamos y desarrollamos los ocho pasos básicos y la conclusión del modelo en un caso elaborado por los autores al solo fin de ilustrar su aplicación en este tipo de productos.

1. Datos para determinar el posicionamiento.
2. Determinación del precio promedio ponderado y valor del mercado total.
3. Determinación de los mercados de precios y agrupación de marcas por mercado.
4. Capacidad de admisión de los mercados de precios.
5. Determinación del precio promedio ponderado de un mercado objetivo y valor de éste.
6. Determinación de posición de precios de mercado objetivo y agrupación por posición.
7. Presentación de las nueve posiciones estratégicas de precios.
8. Conclusiones.

1. *Datos para determinar el posicionamiento*

- 1.1. Selección de la *plaza*.
- 1.2. Selección de los CCDD.
- 1.3. Selección del *producto-servicio* y su *tipificación*.
- 1.4. Selección de las *marcas* del producto y sus *precios*.
- 1.5. Participación de las marcas seleccionadas de la plaza seleccionada.
- 1.6. Fuente que realiza el relevamiento de datos.
- 1.7. Fecha del relevamiento.

1.1. Barrio Belgrano (límites designados).

- 1.2. Supermercados entre 300/500 m<sup>2</sup> de superficie de venta.
- 1.3. 1.3.1. Whisky.
- 1.3.2. Marcas de todo origen.
- 1.3.3. Envase-contenedor: vidrio.
- 1.3.4. Cantidad: 1 litro.
- 1.4. y 1.5.

MARCAS	PRECIOS	PARTICIPACION ABSOLUTA	PARTICIPACION RELATIVA
Ballantines	19,70	420	8,4
Black Jack	5,60	535	10,7
Blenders	9,60	580	11,6
Chivas Regal	39,00	485	9,7
Criadores	6,70	495	9,9
Grants	16,40	85	1,7
J. B. Rare	21,20	565	11,3
J. Walker Black	39,60	405	8,1
J. Walker Red	22,70	450	9,0
Old Smuggler	7,60	415	8,3
Premium	9,90	435	8,7
White Horse	19,20	130	2,6
$\Sigma$ q 12	---	q 5000	100%

1.6. Ascott y Asoc.

1.7. 30-06-00.

2. *Determinación del precio promedio ponderado y valor del mercado total.*

2.1. *Cálculo del precio promedio ponderado.*

2.2. *Valor del mercado total.*

2.1. *Cálculo del precio promedio ponderado*

MARCAS	PRECIO $\chi^2$	CANTI- DAD	%PLAZA $\Sigma f_i$	$\Sigma \chi_i f_i$	$\Sigma \chi_i^2 f_i$
Ballantines	19,70	420	8,4	165,48	3.259,95
Black Jack	5,60	535	10,7	59,92	335,55
Blenders	9,60	580	11,6	111,36	1.069,05
Chivas Regal	39,00	485	9,7	378,30	14.753,70
Criadores	6,70	495	9,9	66,33	444,41
Grants	16,40	85	1,7	27,88	457,23
J. B. Rare	21,20	565	11,3	239,56	5.078,67
J. Walker Black	39,60	405	8,1	320,76	12.702,09
J. Walker Red	22,70	450	9,0	204,30	4.637,61
Old Smuggler	7,60	415	8,3	63,08	479,40
Premium	9,90	435	8,7	86,13	852,68
White Horse	19,20	130	2,6	49,92	958,46
$\Sigma$	---	5.000	100	1.773,02	45.028,80

Del cuadro precedente hemos procesado los datos suministrados, utilizando el precio de cada marca, las cantidades en valores absolutos (unidades) y relativos (porcentajes) de la participación en el mercado total de la plaza elegida.

Determinamos el precio promedio de mercado que surge del precio de cada marca ponderada por su participación en el mercado; por ejemplo, el Chivas Regal se vende a \$ 39,00 y su participación es de 485 unidades sobre las 5.000 unidades, o sea, el 9,7% del total (100%).

$$PVu \bar{X} \text{ Ponderado} = \frac{\sum x_i f_i}{\sum f_i}$$

Sustituyendo:

$$\frac{1.773,02}{100} = \$ 17,73 \quad PVu \bar{X} \text{ Ponderado}$$

### 2.2. Valor del mercado total

El total de unidades del mercado es de 5.000 unidades que en promedio, de acuerdo a los precios de las marcas y sus respectivas participaciones es de \$ 17,73, obtenemos:

$$PVu \bar{X} \text{ Ponderado} \times \text{Cantidad total} = \text{Valor mercado total}$$

Sustituyendo:

$$\$ 17,73 \times q 5.000 = \$ 88.650 \quad \text{Valor mercado total}$$

Hemos completado el valor del mercado total del whisky de todo origen de marcas, en el barrio de Belgrano en los CCDD supermercadista, que en promedio se vende a \$ 17,73 con un volumen total de 5.000 botellas conformando \$ 88.650 de facturación.

3. *Determinación de los mercados de precios y agrupación de marcas por mercado.*
  - 3.1. Cálculo de la *varianza*.
  - 3.2. Cálculo del *desvío estandar*.
  - 3.3. Cálculo de *límites medios de mercados de precios*.
  - 3.4. Pertenencia de *marcas a mercados de precios*.

### 3.1. Cálculo de la *varianza*

A los efectos de obtener los límites medios de cada mercado de precios, comenzamos por determinar la *varianza*, cuyos datos se encuentran en la columna 6 del punto 2.1.

$$S^2 = \frac{1}{100 - 1} \left[ \sum \chi^2 f_i - \frac{(\sum \chi f_i)^2}{\sum f_i} \right]$$

Sustituyendo:

$$S^2 = \frac{1}{100 - 1} \left[ 45.028,80 - \frac{(1.773,02)^2}{100} \right] = 135,928$$

### 3.2. Cálculo del *desvío estandar*

A continuación determinamos el *desvío estandar* que nos establece los límites medios de cada mercado.

$$\sigma = \sqrt{S^2}$$

Sustituyendo:

$$\sigma = \sqrt{135,928} = 11,66$$

### 3.3. Cálculo de límites medios de mercado de precios

De aquí surgen los precios medios de los límites bajo, medio y alto para establecer los referentes de precios para las distintas marcas, aplicando el desvío estandard.

PRECIO MEDIO BAJO	\$ 6,07	= 2 A	VEASE CUADRO 9 POSICIONES
DESVIO SOBRE PVu $\bar{X}$ Ponderado	- 11,66		
PRECIO MEDIO MEDIO	\$ 17,73	= 5 E	
DESVIO SOBRE PVu $\bar{X}$ Ponderado	+ 11,66		
PRECIO MEDIO ALTO	\$ 29,39	= 8 N	

### 3.4. Pertenencia de marcas a mercados de precios

Desarrollamos aquí la ubicación de cada marca en su correspondiente mercado de precios. La pertenencia está dada por la *menor distancia* al precio referente (2A - 5E - 8N) de cada mercado. Como ejemplo destacamos: J. Walker Red por su precio \$ 22,70 se encuentra más cerca del precio referente 5 E = \$ 17,73 que el de 8 N = \$ 29,39.

MERCADO DE PRECIOS					
BAJOS MEDIOS \$ 6,07		MEDIOS MEDIOS \$ 17,73		ALTOS MEDIOS \$ 29,39	
MARCAS	PRECIO	MARCAS	PRECIO	MARCAS	PRECIO
BLACK JACK	5,60	GRANTS	16,40	CHIVAS REGAL	39,00
CRIADORES	6,70	WHITE HORSE	19,20	J. WALKER BLACK	39,60
OLD SUMUGGLER	7,60	BALLANTINES	19,70		
BLENDERS	9,60	J. B. RARE	21,20		
PREMIUM	9,90	J.WALKER RED	22,70		
A ▽	76%	A ▽	38%	A ▽	1,5%

En el presente cuadro hemos clasificado a las marcas por su precio en los mercados de precios bajos, medios y altos.

Analizando cada uno de ellos podemos calcular la dispersión existente entre el menor y mayor precio. Citamos como

ejemplo el mercado de precios bajos, habiendo una diferencia del 76% entre Black Jack y Premium.

4. *Capacidad de admisión de los mercados de precios*
  - 4.1. Evaluación de los *mercados de precios* en el *mercado total*.
  - 4.2. Determinación del constante *Mercado/Marcas*. MM.
  - 4.3. Determinante de *capacidad de admisión*. CA
  - 4.4. Cuadro de situación.

4.1. *Evaluación de los mercados de precios en el mercado total.*

La información estratégica para la toma de decisiones surge de analizar los mercados de precios evaluando la ponderación de cada uno de ellos sobre el mercado total.

MERCADO DE PRECIOS	VENTA EN PESOS	%
BAJOS	19.340	22
MEDIOS	34.357	39
ALTOS	34.953	39
TOTAL	88.650	100

4.2 *Determinación del constante Mercados/Marcas (MM)*

A continuación de la evaluación de los mercados de precios se determina el *constante MM*, que es el cociente entre el mercado total de la plaza elegida y la cantidad de marcas que operan en él.

$$MM = \frac{\text{mercado total}}{\text{cantidad de marcas}}$$

Sustituyendo:

$$MM = \frac{100\%}{12} = 8,33$$

#### 4.3. *Determinante de capacidad de admisión (CA)*

El determinante de la capacidad de admisión de mercados (CA) surge del cociente entre el porcentaje de ventas de cada mercado y el constante Mercados/Marcas (MM).

$$CA = \frac{\text{Porcentaje de ventas}}{MM}$$

Con lo cual podemos hacer el cálculo de la capacidad de admisión máxima por cada mercado de precios, o sea:

$$\text{PRECIOS BAJOS: } \frac{22\%}{8,33} = 2,64 = 3$$

$$\text{PRECIOS MEDIOS: } \frac{39\%}{8,33} = 4,68 = 5$$

$$\text{PRECIOS ALTOS: } \frac{39\%}{8,33} = 4,68 = 5$$

#### 4.4 *Cuadro de situación*

En el paso siguiente desarrollamos cuál es la situación de cada mercado entre la relación de admisión teórica y la cantidad

MERCADO DE PRECIOS	ADMISION TEORICA DE MARCAS	CANTIDAD DE MARCAS ACTUALES	SITUACION
BAJO	3	5	SATURACION
MEDIO	5	5	EQUILIBRIO
ALTO	5	2	OPORTUNIDAD

de marcas existentes.

El desarrollo de los pasos 1 - 2 - 3 y 4 nos condujo a tener una visión precisa del mercado total de precios para analizarla estratégicamente. A partir de él nos enfocaremos en un mercado de precios *objetivo*.

5. *Determinación del precio promedio ponderado de un mercado objetivo y valor de éste.*

5.1. *Cálculo del precio promedio ponderado.*

5.2. *Valor del mercado objetivo.*

5.1. *Cálculo del precio promedio ponderado*

Se realiza un esquema similar al punto 2.1; en este caso, analizamos el mercado de precios *medio*.

MARCAS	PRECIO $\chi^1$	CANTIDAD	% MERCADO MEDIO $\Sigma f_i$	$\Sigma \chi^1 f_i$	$\Sigma \chi^2 f_i$
Grants	16,40	85	5	82,00	1.344,80
White Horse	19,20	130	8	153,60	2.949,12
Ballantines	19,70	420	26	512,20	10.090,34
J. B. Rare	21,20	565	34	720,80	15.280,96
J. Walker Red	22,70	450	27	612,90	13.912,83
$\Sigma$		1.650	100	2.081,50	43.578,05

De la tabla precedente obtenemos el precio promedio ponderado:

$$PV_u \bar{X} \text{ Ponderado} = \frac{\Sigma \chi^1 f_i}{\Sigma f_i}$$

Sustituyendo:

$$\frac{2.081,50}{100} = \$20,82 \quad PV_u \bar{X} \text{ Ponderado}$$

5.2. *Valor del mercado total*

Similar al punto 2.2. obtenemos:

$$PV_u \bar{X} \text{ Ponderado} \times \text{Cantidad mercado objetivo} = \text{Valor mercado objetivo}$$

Sustituyendo:

$$\text{\$ } 20,82 \times q \text{ 1.650} = \text{\$ } 34.353 \text{ Valor mercado objetivo}$$

Leve diferencia por sobre el punto 4.1. y hemos completado el *mercado de precios medios*.

6. *Determinación de posición de precios en mercado objetivo y agrupación por posición*
  - 6.1. Cálculo de la *varianza*.
  - 6.2. Cálculo del *desvío estandard*.
  - 6.3. Cálculo de *posición media de mercado objetivo*.
  - 6.4. Pertenencia de marcas a *posición de precios*.

6.1. *Cálculo de la varianza*

Similar al punto 3.1.

$$S^2 = \frac{1}{\Sigma f_i - 1} \left[ \Sigma \chi^2 f_i - \frac{(\Sigma \chi f_i)^2}{\Sigma f_i} \right]$$

Sustituyendo:

$$S^2 = \frac{1}{100 - 1} \left[ 43.578,05 - \frac{(2.081,50)^2}{100} \right] = 2,5243$$

6.2. *Cálculo del desvío estandard*

Similar al punto 3.2.

$$\sigma = \sqrt{S^2}$$

Sustituyendo:

$$\sigma = \sqrt{2,5243} = 1,588$$

6.3. *Cálculo de posición media de mercado objetivo*

Similar al punto 3.3.

PRECIO MEDIO BAJO	\$ 19,23	= 4 K	VEASE CUADRO 9 POSICIONES
DESVIO SOBRE PV <sub>u</sub> $\bar{X}$ Ponderado	- 1,59		
PRECIO MEDIO MEDIO	\$ 20,82	= 5 E	
DESVIO SOBRE PV <sub>u</sub> $\bar{X}$ Ponderado	+ 1,59		
PRECIO MEDIO ALTO	\$ 22,41	= 6 T	

6.4. *Pertenencia de marcas a posición de precios*

Aquí se desarrolla la posición de cada marca por la *menor distancia* al precio referente (4 K - 5 E - 6 T), similar al punto 3.4.

MERCADO DE PRECIOS MEDIOS					
INFERIOR 4 K		CENTRAL 5 E		SUPERIOR 6 T	
MARCAS	PRECIO	MARCAS	PRECIO	MARCAS	PRECIO
GRANTS	16,40	J.B. RARE	21,20	J. WALKER RED	22,70
WHITE HORSE	19,20				
BALLANTINES	19,70				

El caso interesante a destacar lo constituye el *mercado de precios altos*, pues se encuentran *dos marcas en tres posibilidades de precios*. Chivas Regal a \$ 39 y J. Walker Black a \$ 39,60 pueden ser consideradas como marcas inferiores (7 T) y centrales (8 N) o central y alta (8 N) y (9 G). De esta forma este mercado ofrece un *nicho* de precios a estudiar. Permitiría la introducción de un whisky a \$ 45, que sería el superior de los altos, o uno de \$ 36, que ocuparía el inferior de los altos, produciendo una alteración estratégica en este mercado de precios. La situación inter-

media no sería factible, puesto que entre \$ 39 y 39,60 es muy difícil ofrecer valor, distinto del mercado de cigarrillos en que \$ 0,10 segmentan mercado.

7. *Presentación de las nueve posiciones estratégicas de precios*

		POSICION DE PRECIOS			
		Δ ▽	INFERIOR	CENTRAL	SUPERIOR
MERCADO DE PRECIOS	BAJO		1 M Black Jack 5,60 Criadores 6,70	2 A Old Smuggler 7,60	3 R Blenders 9,60 Premium 9,90
	MEDIO		4 K Grants 16,40 White Horse 19,20 Ballantines 19,70	5 E J. B. Rare 21,20	6 T J. Walker 22,70
	ALTO		7 I (1) Chivas Regal 39,00 Nicho ?	8 N (1) J. Walker Black 39,60 (2) Chivas Regal 39,00	9 G (2) J. Walker Black 39,60 Nicho ?

- (1) Situación en que Chivas Regal es 7 I y J. Walker Black es 8 N, siendo el nicho 9 G.
- (2) Situación nicho 7 I, Chivas Regal 8 N y J. Walker Black 9 G.

8. *Conclusiones*

Las nueve posiciones estratégicas de precios constituyen una herramienta de marketing utilizable para la toma de decisiones en el proceso de fijación de precios.

Su utilidad se potencia en mercados de gran cantidad de oferentes y altamente competitivos. La gran división clásica entre precios de penetración y descreme hoy ya no alcanza; cada una de las posibles nueve posiciones ofrece una oportunidad en la búsqueda de optimizar la relación Precio/Calidad que otorga el valor a un producto-servicio.

La frecuencia de relevamiento dependerá de la dinámica

de los mercados analizados; por ejemplo, el mercado de productos industriales será menor que en el mercado de barcos y distinto del automotriz.

Una vez segmentada una *marca* en las bandas de precios bajos, medios o altos es conveniente el desplazamiento horizontal dentro del mercado elegido; hacerlo en sentido vertical resulta tal vez riesgoso por:

- a) Si del mercado de precios altos bajamos al medio, el consumidor adoptará una actitud de sospecha en cuanto a la *calidad ofrecida*.
- b) Si del mercado de precios bajos subimos, aun variando la calidad del producto, al mercado medio, al consumidor se le hará difícil oblar más por un producto que cataloga como de inferior precio. En estos casos es conveniente apelar a una calificación explícita que denote la variación operada.

En el cuadro de las nueve posiciones desarrollado, esta situación está dada por J. Walker etiqueta Red en la posición 6 T y la etiqueta Black en la posición 8 N ó 9 G.

Otras denominaciones pueden ser: STANDARD, DE LUXE, LTD, POCKET, PREMIUM, etc.

Pregunta para *marketineros curiosos*:

¿Nos podría decir Usted qué *posición estratégica* ocupa su producto o servicio en cuanto a precio?

*“No hay casi ninguna cosa en el mundo que algunos hombres no puedan hacer un poco peor y vender un poco más barato, y la gente que sólo considera el precio es la presa legítima de esos hombres.”*

JOHN RUSKIN

### 3. DUPLICACION TEORICA DE BENEFICIOS<sup>16</sup>

La importancia de la influencia del precio, el costo y el volumen de unidades en la generación de beneficios, están directamente relacionados.

Para maximizar los beneficios es necesario que se produzca la reducción del costo, el aumento del volumen y la elevación del precio. Esta situación ideal es difícil que se consiga, por consiguiente proponemos realizar un análisis del comportamiento del beneficio ante el cambio supuesto de alguna de las variables de precio, volumen y costo con el objetivo de “duplicar el beneficio”.

#### SITUACION ORIGINAL (A)

Precio de venta unitario	PVu.	\$ 10
Costo variable unitario	Cvu	\$ 6
Margen de contribución unitario	Mcu	\$ 4
Volumen de ventas en unidades	Q	100
Costos fijos y gastos totales	CFT	\$ 350
Capital invertido	K	\$ 250
Rentabilidad objetivo sobre capital	REN	% 20
Beneficio objetivo	OB	\$ 50

La combinación de precio, volumen, costos variables, costos fijos y gastos arroja una resultante de beneficio de \$50.- equivalente al 20% de rentabilidad sobre el capital invertido.

Situación original ( A )	\$
Ingreso total	1.000
Costo variable total (excluida mano de obra)	400
Mano de obra	200
Costos fijos y gastos	350
Beneficio	50

### ALTERNATIVA (B)

El responsable comercial decide incrementar el beneficio a través del aumento del **volumen** de ventas en el mercado, apelando a una reducción del precio del 4% -siendo el nuevo precio propuesto de \$9,60- y calculando un aumento del 25% en el volumen de unidades vendidas. Por consiguiente, el cálculo de la elasticidad - precio de la demanda sería:

$$E = + 25\% / - 4\% = - 6,25$$

En esta simulación de escenario futuro, debemos considerar que el valor alto de elasticidad no es muy frecuente en el mercado, un incremento del 25% en los costos variables y la permanencia de los costos fijos y gastos producirían un aumento del 100% en los beneficios, según lo indicado en el siguiente cuadro.

CUADRO DE RESUMEN DE LA ALTERNATIVA (B)

Alternativa ( B )	\$
Ingreso total	1.200
Costo variable total (excluida mano de obra)	500
Mano de obra	250
Costos fijos y gastos	350
Beneficio	100

### ALTERNATIVA (C)

En este caso se propone una **reducción de la calidad** de la materia prima, o a una reducción del precio pagado por la mano de obra o a ambas orientaciones.

Analizando una reducción de la calidad de la materia prima, supongamos de un 12,5%, y mantener el precio de \$10.- por unidad. La pregunta del millón es si al reducir la calidad de la materia prima, el consumidor lo percibirá o no.

Si no lo percibe, es el caso en el cual el producto ya otorga-

ba una calidad muy superior a la esperada por este segmento, y por lo tanto no guardaba una relación óptima de calidad/precio.<sup>17</sup>

Es más frecuente el caso en que perciba y no acepte esta nueva relación calidad/precio-igual precio y menor calidad.

#### ALTERNATIVA (D)

En esta alternativa el responsable comercial emplea la compensación de márgenes<sup>18</sup> entre los diferentes productos con el objeto de elevar el 5% el precio promedio ponderado, conjuntamente con una óptima manipulación de la comunicación de precios.<sup>19</sup>

Si logra vender el mismo volumen, manipulado por los márgenes compensados, pero a un precio promedio de \$10,50, duplicará el beneficio y producirá un aumento de la tasa de rentabilidad sobre el capital invertido desde el 20% al 40%.

#### ALTERNATIVA (E)

Esta táctica de manipulación de precios propone una reducción del precio (en este caso de un 4%) y una más que proporcional reducción de la **cantidad de contenido unitario del producto** (en nuestro caso del 15%), para obtener una teórica duplicación de beneficio.

Casos paradigmáticos de esta táctica han sido la disminución de cantidad en el papel higiénico (de 74 metros con ancho de 11,4 cm a 40 metros con ancho de 10 cm-, esto es, un 52,6% menos), pañales descartables con disminución de unidades, alfajores, galletitas y tomates al natural en lata (de 237 a 217 gramos), aun manteniendo iguales o similares continentes (envases).

#### *Conclusiones*

La política de precios a desarrollar por la empresa es el numen de la generación de beneficios. Estas alternativas tienen

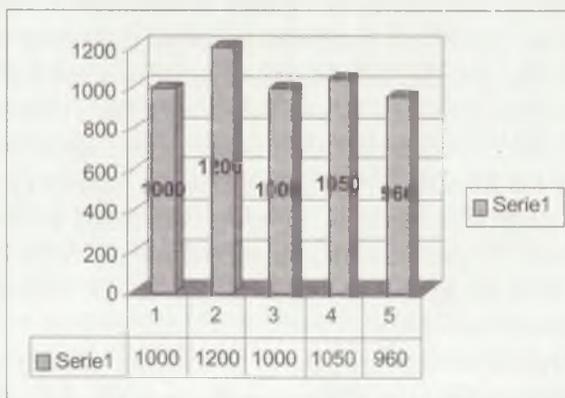
por objeto destacar su importancia por sobre las variables de incrementar volumen a costa del precio exclusivamente, o por sobre las reducciones de calidad improcedentes.

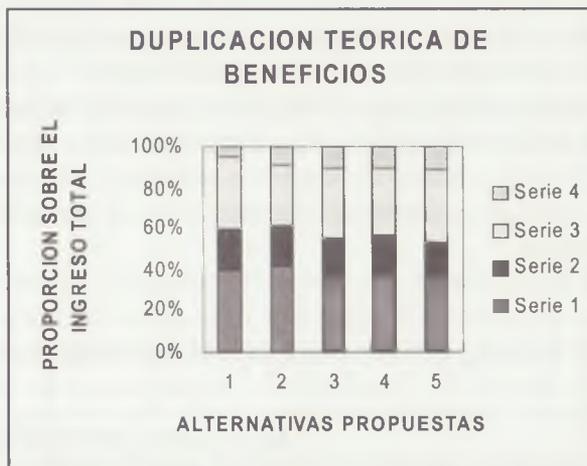
Afirmamos la necesidad del férreo mantenimiento o disminución de los costos fijos, de la constante preocupación por agregar valor al producto (tangibles o servicios), así como también del constante monitoreo de precio en el mercado entre otras variables.<sup>20</sup>

DETALLE DE LOS VALORES DE LAS ALTERNATIVAS

Detalle	Alt. A	Alt. B	Alt. C	Alt. D	Alt. E
Ingreso total (100% gráfico)	1000	1200	1000	1050	960
Costo variable total (serie 1 gráfico)	400	500	350	400	340
Mano de obra (serie 2 gráfico)	200	250	200	200	170
Costo fijo total y gs. (serie 3 gráfico)	350	350	350	350	350
Beneficio (serie 4 gráfico)	50	100	100	100	100

GRAFICO DE LA PROPORCION DE FACTORES EN LAS ALTERNATIVAS





#### 4. EVALUACION DE RENTABILIDAD EFECTIVA (E.R.E.)

Para el análisis de las utilidades económicas se utiliza una herramienta básica que es el Balance General Anual y Estado de Resultados, tanto para las PYMEs, las que representan un alto porcentaje del PBI en los países desarrollados, como para las empresas grandes. Además existen distintos tipos de indicadores de gestión, tales como el retorno sobre los activos, el retorno sobre la inversión, el EVA (Economic Added Value), etc. Todos ellos reflejan en mayor o menor medida la calidad de gestión de los directivos y administradores. Sin embargo, entendemos necesario efectuar un aporte adicional a estos análisis a través de lo que denominamos **Evaluación de la Rentabilidad Efectiva**, después de la retribución de los factores aplicados a la actividad económica.

Los análisis toman en cuenta la relación directa entre los precios que se cobran en determinado mercado, los costos y la generación de beneficios, que son variables interrelacionadas.

De tal forma, un mercado de precios declinantes y costos estables o crecientes producirá, en el mediano plazo, influencia negativa sobre los beneficios. Precios ascendentes y costos estables o decrecientes sumarán beneficios.

La utilización de los recursos genéricos de la empresa provienen de tres mercados bien diferenciados, a saber:

- El mercado del trabajo.
- El mercado inmobiliario.
- El mercado de capitales.

Toda empresa utiliza los recursos aplicados y “paga” la retribución de éstos a nivel de mercado. En un análisis económico realista, confrontaremos las utilidades generadas por la empresa con la remuneración de los factores para conocer cuánto es “efectivamente rentable” esta empresa o cuánto hay de “subsidio” encubierto por la aplicación de recursos utilizados “no pagos”.

Esta forma de medir la performance del *Management* involucra tres mercados perfectamente diferenciados: trabajo, inmobiliario y de capitales, con fluctuaciones de precios a veces significativas de un año a otro.

Para ampliar el concepto de los tres factores de producción citaremos a un autor clásico como Adam Smith: “En un país civilizado son muy pocas las mercaderías cuyo valor permutable conste únicamente en el trabajo, porque en las más de ellas, concurren y contribuyen las rentas de la tierra y las ganancias de los fondos”. Sin embargo, nos alerta acerca del hecho que: ... “cuando las tres especies (capital, tierra, trabajo) corresponden separadamente a distintas personas son muy fáciles de distinguir; pero cuando pertenecen a la misma suelen confundirse con facilidad, a lo menos en la inteligencia vulgar”...

En cuanto a la retribución de los factores y el precio de mercado, afirma: “Cuando el precio de una cosa ni es más ni es menos que lo suficiente para pagar la renta de la tierra, los salarios del trabajo y las ganancias del fondo empleado en crearla, prepararla y ponerla en estado y lugar de venta según sus precios naturales o comunes, se dice que la cosa se vende a su

precio natural”... y remata “el precio actual a que comúnmente se venden las mercaderías es lo que llamamos PRECIO DE MERCADO, el cual puede ser, o el mismo natural, o superior o inferior a éste”.<sup>21</sup>

### *Desarrollo de un caso*

Desarrollaremos un caso paradigmático: Una empresa es la propietaria del edificio donde se desarrollan sus actividades; cuenta con un capital de trabajo propio y sus dos directores propietarios son ingenieros mecánicos, que trabajan conjuntamente con su personal en jornadas de entre doce y catorce horas diarias, e incluyen una jornada entre cuatro y cinco horas los días feriados para “arreglar los papeles” (según su propia expresión) que quedaron sin resolver durante la semana hábil.

El aspecto a destacar en la **Evaluación de Rentabilidad Efectiva** es si la resultante entre las utilidades generadas por la gestión empresarial en la función específica de la empresa son iguales, superiores o inferiores a la sumatoria de las remuneraciones de cada factor de producción.

Para lograr esta evaluación hemos desarrollado el ejemplo en un cuadro específico.

#### EVALUACION DE RENTABILIDAD EFECTIVA

PERIODOS ANUALES	1997	1998	1999	ESTIMADO 2000
	Pesos '000	Pesos '000	Pesos '000	Pesos '000
RESULTADOS ANUALES -Beneficios o Pérdidas	2.000	2.400	1.900	2.100
MENOS: RETRIBUCIÓN ANUAL DE FACTORES				
Edificio - Renta anual a valor de mercado	120	160	110	180
Capital de trabajo- Renta anual a tasa de mercado	450	410	440	620
Retribución anual de los propietarios- nivel de mercado	390	445	620	590
TOTAL RETRIBUCIONES	960	1015	1170	1390
RENTABILIDAD EFECTIVA	1.040	1.385	730	710

### *Las alternativas para la toma de decisiones*

- A. Racional
- B. Emocional
- C. Combinada

### *Desarrollo del análisis*

**Períodos anuales:** El plazo mínimo a considerar es de 36 meses y el máximo de 60 meses, ya que la rapidez del avance tecnológico convierte en obsoletos muchos negocios. El caso de la estrategia de pérdidas actuales en aras de beneficios futuros -caso de portales de Internet- debe ser evaluado y desarrollado muy cuidadosamente.

**Resultados anuales:** Los datos son extraídos del Balance Anual y Estado de Resultados, tomando los beneficios después del Impuesto a las Ganancias, ya que éste se considera un Costo.

**Edificios - Renta anual:** La valoración de los edificios debe ser tomada anualmente con sus rentas eventuales correspondientes al nivel de mercado, para establecer el verdadero precio de mercado y su fluctuación en el tiempo analizado. Asimismo, se toman en cuenta las revaluaciones y devaluaciones experimentadas por los vaivenes del mercado.

**Capital de trabajo:** La diferencia entre Activo Corriente y Pasivo Corriente otorga el capital de trabajo propio, cuyo costo es mensurado por la tasa de interés vigente en el mercado. Para esto se aplica usualmente entre otros el modelo C.A.P.M. (Capital Assets Pricing Model).

**Retribución anual de los propietarios:** Esta medición requiere la menor subjetividad posible. Un viejo proverbio dice

que “a los hombres hay que comprarlos por lo que valen y venderlos por lo que creen valer para hacer un buen negocio”. El objetivo es determinar si, en nuestro caso de los dos ingenieros mecánicos, sus remuneraciones están en el nivel de mercado, se encuentran subsidiados o sub-valorados.

**Rentabilidad efectiva:** La resultante es la rentabilidad efectiva, esto es, la verdadera generación de valor o no en cada caso.

Es la muestra clara y evidente de la gestión de los directores-propietarios de las PYMEs y de la tecnoburocracia en las empresas grandes. Se confrontan las utilidades de la empresa con la generación de beneficios aportada por cada factor utilizado, sin subsidios.

**Toma de decisiones:** Es el aspecto crucial del análisis, en el que prevalecen distintos valores según la envergadura de la empresa. En las grandes corporaciones, la presión de los accionistas es significativa. La revista *Newsweek* publicó un artículo en el cual describe la importancia del interés del capital versus la remuneración del trabajo con expresiones como la siguiente: “Usted pierde su trabajo, la cotización de las acciones de su ex empleador llega a las nubes y el directivo se hace otorgar un jugoso aumento de sueldo; algo no funciona cuando las cotizaciones no dejan de trepar en Wall Street, mientras en las calles se amontonan los trabajadores echados por firmas como AT&T y el Chase Manhattan”.<sup>22</sup>

En el caso de las PYMEs la deficiencia de no evaluar correctamente la utilización de los factores de producción conduce a veces a reflejar utilidades ficticias, que pueden hallarse subsidiadas por algún factor. En muchas oportunidades la decisión económica está supeditada a una decisión de estilo de vida (ser su propio patrón) por los directores propietarios. La **Evaluación de Rentabilidad Efectiva** es una herramienta útil para evaluar la creación de valor, tanto en la “nueva economía” como en la “vieja economía”.

## Notas

---

1. *Tratado de Roma* – citado por Simon H. y Nueno J. – IESE Universidad de Navarra – Barcelona, España 1999, pág. 310.
2. Véase Cap. 3.4 de la presente obra - “Función de los productos en la línea y sus precios”.
3. Esta última medida es objetada por los proveedores de supermercados agrupados en la COPAL por ser contrario al Código de Buenas Prácticas. Ver el artículo: “Tensión con los Super”, Diario *Clarín* 12-09-2000, Página 16, sección Economía.
4. Debemos destacar que el presente modelo de las nueve Posiciones Estratégicas de Precios ha sido desarrollado plenamente por los autores de esta obra y no posee antecedente alguno en el mundo, por lo que constituye una innovación a nivel global.
5. Citado por Kent. B. Monroe de Gabor A. Y Granger C. “On the Price Consciousness of Consumers”, *Applied Statistics*, 10 Nov. 1961, pp. 170-188.
6. Zeithaml V. “Encoding of Price Information by Consumers”, Chicago A.M.A. 1981.
7. Monroe Kent B. & Petrosush Susan M. “Buyer’s Subjective Perception of Price”.
8. Scott Fresman Glenview III. 1981. Cox A. “New Evidence Concerning Consumer Price Limits”. *Advances in Consumer Research*, Vol. 13 Provo Utah, 1986.
9. Nagle T. “Strategy and Tactics of Pricing”, Prentice Hall N.J. 1987.
10. Leighton D. y otros, “Canadian Problems in Marketing”, Ryerson Ltd. McGraw Hill, Toronto, 1972.
11. Ries A. – Trout J. “Posicionamiento”, McGraw Hill, México D.F., 1991, pp. 27-28.
12. Levy A. *Revisión de la Teoría de la Demanda*, Ed. Macchi Buenos Aires, 1984.
13. Ansoff Igor H. *La Estrategia de la Empresa*, Ed. Orbis Madrid, 1985, pp. 187-188.
14. Citado por Emilio de Velasco “El Precio Variable Estratégica de Marketing”, McGraw Hill, Madrid, 1994, pp.199 de Veblen Thorens, *Theory of the Leisure Class*.
15. Boston Consulting Group “Perspectives on Experience” 1970 y Abernathy W. – Wayne Kenneth “Limits of the Learning Curve” *Harvard Business Review*, Sept-Oct. 1974, pp. 109-119. Citado por Monroe K. En *Política de Precios*, McGraw Hill, Madrid, 1992.

16. Inspirado parcialmente en J. Winkler *Cómo poner precios*- Edit. Deusto - Bilbao, España, 1989.
17. Véase Cap. 5.1 de la presente obra.
18. Véase Cap. 6 de la presente obra.
19. Véase Cap. 7. de la presente obra.
20. Véase el Análisis dinámico de las nueve posiciones estratégicas de precios de la presente obra.
21. Smith, Adam - *Investigación sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones*- Ediciones Orbis- Buenos Aires, Argentina 1983.
22. "The Hit Men" *Newsweek* 26-02-99 - Citado por *Le Monde Diplomatique* Edición Cono Sur, Enero 2000. Respecto de este fenómeno, es interesante conocer la opinión de **Akio Morita (cofundador de Sony)**: "Si nos vemos ante una recesión, no debemos despedir empleados: la empresa debe hacer el sacrificio de perder ganancias. Es un riesgo y una responsabilidad de la gerencia. Los empleados no tienen la culpa: ¿por qué deberían padecerlo ellos?"

## Capítulo 5

---

# *Análisis del valor*

---

### 1. VALOR DE APRECIO, VALOR DE USO Y VALOR DE CAMBIO

*“El Valor de Uso no se puede medir conforme a ningún patrón conocido. Diferentes personas lo estiman de manera distinta.”*

DAVID RICARDO

La clásica orientación del estudio del Marketing hacia el mercado es utilizada por gran cantidad de empresas, aunque no es la única. Se utilizan también la orientación hacia la producción, las finanzas, las ventas y la tecnología.

En nuestro caso, nos manejaremos con la orientación hacia el valor.

En un mercado de Competencia Monopolística desarrollado, coexisten ofertas de productos tangibles o intangibles (servicios) de variados precios y calidades. Cada uno de ellos consigue una segmentación de consumidores en ese universo que es el mercado. Cada uno de ellos sostiene con su relación precio-producto un valor en la mente del consumidor, que relaciona la optimización precio-calidad. No sólo los productos de alto precio, “Premium Price”, muestran la óptima relación precio-cali-

dad, sino que debe ser un **concepto estratégico empresarial** desarrollar a todos los niveles de precio esta óptima relación.

En el estudio y análisis de precios, en estructuras de mercado de Competencia Monopolística, el valor del producto es el elemento fundamental para la fijación del precio.

El valor ha sido siempre una preocupación fundamental de la ciencia económica. Recordamos así a Adam Smith, que nos plantea que el valor tiene dos significados: “El valor de uso y el valor de cambio: las cosas que tienen gran valor de uso tienen comúnmente escaso o nulo valor de cambio y, por el contrario, las que tienen un gran valor de cambio no tienen muchas veces, sino un pequeño valor de uso o ninguno”. Cita este economista escocés como ejemplo el agua, de alto valor de uso y bajo valor de cambio, y como antípodas los diamantes, de bajo valor de uso y alto valor de cambio. Agrega seguidamente: “Todo hombre es rico o pobre según el grado en que pueda gozar de las cosas necesarias, convenientes y gratas de la vida”.<sup>1</sup>

Cita además a otro economista escocés, Richard Cantillon, antecesor suyo que dijo: “En sí misma la riqueza no es otra cosa que los alimentos, las comodidades y las cosas superfluas que hacen agradable la vida”.<sup>2</sup>

La visión sociológica de J.S. Duesenberry sobre precios y valor se apoya en:

- √ La presión cultural a consumir interpuesta.
- √ El alcance cultural de la población.
- √ El principio universal de emulación social en el marco de una cultura determinada.
- √ El ahorro como una forma de no consumo, una vez que las presiones culturales han sido satisfechas.

Destaca seguidamente que los cambios en el ingreso real durante un período prolongado tienen un efecto menor sobre la propensión al consumo. Ello se debe a que el continuo cambio cultural incrementa las demandas de un consumo creciente. De esta visión se desprende que en cada período de tiempo específico, tenemos una cultura diferente con diferentes estándares de consumo.<sup>3</sup>

Para la economista inglesa Joan Robinson: “El valor es un fenómeno social y los costos ‘naturales’ no pueden determinar los precios independientemente de la forma social bajo la cual se halla organizada la producción”.<sup>4</sup>

Carlos Marx plantea en su obra *El Capital*: “La mercancía es un objeto externo, una cosa que, en virtud de sus propiedades, satisface necesidades humanas de cualquier clase; el hecho que tengan su origen en el estómago o en la fantasía no cambia para nada la cuestión”; y cita seguidamente a Nicholas Barbon: “El deseo implica la necesidad. El apetito del espíritu es tan natural en él como lo es el hambre al cuerpo; debido a ello, tienen un valor la mayoría de las cosas”.<sup>5</sup>

Haciendo un inventario de conceptos aparecen:

Necesidades, conveniencia, cosas gratas, alimentos, comodidades, cosas superfluas, presiones culturales, alcance cultural, cultura determinada, continuos cambios culturales, culturas diferentes, diferentes estándares de consumo, fenómeno social, fantasías, deseos, de forma que existe una relación directa entre el valor y la cultura, que son inseparables.

Podemos establecer una relación entre el valor de uso, el valor de cambio y lo que denominaremos valor de aprecio.

*El Valor de Aprecio de un consumidor es de naturaleza absolutamente subjetiva cultural, está basado en la satisfacción de las necesidades por el deseo de los atributos únicos de un determinado producto tangible o intangible.*

CUADRO COMPARATIVO DE LA VALORACION DEL CONSUMIDOR

VALORES	NATURALEZA DEL VALOR	VALOR EN FUNCION DE	PRECIO EN FUNCION DE
DE USO	SUBJETIVA	NECESIDAD	INGRESO MINIMO
DE CAMBIO	OBJETIVA	MERCADO	ELASTICIDAD
DE APRECIO	SUBJETIVA	ATRIBUTO	CULTURA

De esta comparación surge:

**El valor de uso** es de naturaleza subjetiva, para cubrir una necesidad, pagando un precio que surge del ingreso mínimo disponible por el consumidor.

**El valor de cambio** es de naturaleza objetiva, es formado en el mercado por la oferta y la demanda y la elasticidad definirá su precio.

**El valor de aprecio** es de naturaleza subjetiva, condicionado por la cultura y subcultura a la que se pertenece o a la que se desea pertenecer y en la que existe la influencia de la información. No se desea lo que no se conoce, ya que el deseo implica privación de algo conocido previamente.

Las sofisticadas formas de comunicación publicitaria, ya denunciadas en la década de los años cincuenta por Vance Packard, más el despliegue tecnológico de los medios audiovisuales transformaron el deseo en “necesidad”.

La frase de Sócrates frente a un mercado de la antigua Grecia que ofrecía diversos productos diciendo “cuántas cosas que no necesito” es una muestra de la influencia cultural en el valor de aprecio.

Para comprender el juego de los distintos valores: de uso, de cambio y de aprecio, es útil apelar a tres ejemplos ilustrativos.

#### *El perro de Pedro (subjetividad individual)*

Pedro ha extraviado su perro, que es mestizo, en la playa y está desconsolado por esta situación. Su amigo Jorge le ofrece obsequiarle otro perro, de pedigree, a lo que Pedro se niega. Jorge le insiste ya que le ofrece un lindo perro hijo de un campeón, pero Pedro solamente quiere su perrito mestizo. Publica entonces un aviso ofreciendo una recompensa de \$300 al que le ayude a encontrar a su perrito, única forma de recuperar su alegría.

Comprobamos que el Valor de Cambio del perro mestizo es nulo en el mercado. Sin embargo, Pedro está dispuesto a pagar \$300, que es su Valor de Aprecio, por un perro mestizo que es el

único que quiere, desechando un perro de pedigree que sí tiene Valor de Cambio en el mercado. El Valor de Uso (reencontrarse con el animal) tiene un nulo Valor de Mercado y un altísimo Valor de Aprecio, ya que los “atributos” del perro son únicos para Pedro. En la subjetividad cultural de Pedro el amor por los animales y sus experiencias compartidas en ese contexto tienen gran valor de aprecio.

### *El cuadro de José (cultura)*

José heredó de su abuelo francés un cuadro que no le gusta mucho y piensa sustituirlo por una fotografía autografiada de Maradona. José alguna vez escuchó decir a su abuelo que ese cuadro era para él un verdadero orgullo. Entonces decide saber si tiene algún valor y llama a un anticuario del barrio, quien le ofrece comprarle el cuadro en \$50.

José acepta venderlo y muy feliz coloca de inmediato en su lugar la foto “del Diego”.

El anticuario aquel omitió decirle a José que el cuadro en cuestión era una carbonilla original de Lautrec, y que José no encontrará en ninguna enciclopedia del fútbol.

Para José el Valor de Uso de la carbonilla de su abuelo era nulo, al igual que su Valor de Aprecio, pero su Valor de Cambio resultó para él muy bueno ya que al mismo tiempo que le reportó \$50-, le permite disfrutar de la foto de su ídolo.

### *La sed (atributos únicos)*

El hijo le dice a su madre: Mamá tengo sed.

La madre al hijo: Bueno, tomá un vaso de agua fresca.

El hijo a la madre: ¡No mamá! Yo tengo sed de Coca-Cola.

Fin del diálogo: El hijo tomando su gaseosa de la marca que él prefiere.

La sed se calma con agua fresca. El deseo de calmar la sed con gaseosas de diferentes sabores, cervezas, jugos o aperitivos y brebajes de diferentes gustos evidencia los distintos Valores de Aprecio de los diversos consumidores.

En los últimos cincuenta años, el desarrollo del Marketing

como disciplina ha producido un proceso de transformación beneficioso para el consumidor, ampliando la variedad de oferta de los productos tangibles y de los servicios (intangibles).

Si bien las necesidades no se crean -no podemos crearle la necesidad de beber a quien no tiene sed- debemos admitir que a través del Marketing y de las estrategias de persuasión publicitaria potenciamos los deseos de consumo útiles y de los otros.

Cuando hacemos la distinción entre consumos útiles y de los otros (inútiles), estamos demostrando Valores de Aprecio influidos por nuestra cultura.

La función del o de los atributos que aprecia una determinada cultura de consumidores, y por el cual paga un determinado precio, puede ser de diferente naturaleza, tal como las Ventajas Diferenciales de tipo racional, emocional o institucional.

Los tipos de demanda de naturaleza no funcional (los otros consumos), tales como la demanda debido a efecto de imitación, esnobismo, efecto Veblen o Giffen, están motivados por razones estrictamente culturales.

El valor de una canasta de consumo personal o familiar responde a la cultura del consumidor; si cambiamos de cultura, también cambiamos de valores y en consecuencia de precio de dicha canasta, aun en consumidores de igual nivel de ingresos.

En el análisis sociológico, la estratificación social se basa en el tríptico de riqueza, ocupación y poder.

Los elementos que destacamos, para mensurar el Valor de Aprecio de un segmento de consumidores, son: el ingreso, la profesión, la ocupación y las actividades culturales y deportivas.

Podemos sintetizar que el Valor de Aprecio es la relación Precio-Valor para un universo de consumidores, de los atributos únicos de un producto tangible o intangible (servicio), que satisface un "deseo-necesidad", en función de la subjetividad cultural dentro de un determinado mercado.

### Valor de aprecio y precio

Cada persona abonará por un determinado producto un precio mayor cuanto mayor sea el valor de aprecio del producto tangible o intangible (servicio) ofrecido por la empresa.

El profesional de marketing debe destacar en su estrategia de comunicación el valor diferencial de su producto respecto de la competencia **más aún que el precio**. Esto es así pues un mercado ganado por precio también se pierde sólo por precio, mientras los mercados ganados por valor son generalmente menos vulnerables a la competencia de precio. La vulnerabilidad de los *commodities* es generalmente muy alta.

$$[(\text{Pu.} \times \text{Mo.}) \pm (\text{Ventaja diferencial}) - (\text{Costo variable unitario})] = \text{Margen de contribución unitario}$$

Donde:

$\text{Pu.} \times \text{Mo.}$  = Precio de venta unitario promedio ponderado de un determinado segmento de mercado objetivo de precios (Bajo - Medio - Alto).

*Ventaja diferencial* = Es la ventaja diferencial que aprecia el consumidor objetivo o comprador en relación con el precio y que da origen al "valor". Dicha ventaja es cuantificada (valor de cambio) en mayor, igual o menor medida que el precio promedio ponderado del mercado en virtud del "valor".

*Costo* = Es el sacrificio económico de todo el proceso productivo, de administración y de comercialización, en el que queda demostrada la competitividad de la empresa.

*Margen de contribución* = Será el resultado de la destreza con que hemos manejado las variables antes citadas.

El Valor de Aprecio consiste en **cuantificar la ventaja diferencial** de los atributos únicos de un producto que satisface el "deseo/necesidad" en función de la subjetividad cultural dentro de un segmento de mercado, **lo que constituye el arte de la fijación de precio**.

“¿Me habéis comprendido? Dionisio frente al Crucificado.”

F. NIETZSCHE. ECCE HOMO

---

## 2. EL VALOR PERCIBIDO Y SU MEDICION

La medición de valor percibido es una técnica de investigación para determinar el precio **óptimo** de un producto tomando como base la percepción que de él tienen los consumidores. Existen otras técnicas similares, como el análisis *conjoint*, análisis *trade off*, diferencial semántico, etc.

Describimos a continuación los pasos para su ejecución:

### *Datos requeridos*

- Producto a analizar.
- Selección del mercado de precios.
- Selección de las marcas intervinientes.
- Determinación de los atributos fundamentales del producto para el consumidor.
- Fijación de la ponderación (peso relativo) de los atributos según el consumidor.
- Asignación de puntaje por atributo de cada marca.

### *Desarrollo de los cuadros de aplicación y evaluación*

- √ En nuestro caso hemos desarrollado un análisis basado en los datos de precios de mercado, dentro del segmento de productos de precios bajos.<sup>6</sup>
- √ Los atributos del producto y sus ponderaciones, así como también la asignación de puntaje por cada marca, deben surgir de las encuestas a los consumidores, siendo en este caso **elaborados** por los autores **para el solo fin de desarrollo del ejemplo**.

El análisis de valor percibido es un instrumento que ayuda, entre otros, a minimizar el riesgo de la fijación de precios. No debe tomarse como “el único instrumento”, sino como una parte de la información necesaria para la toma de decisiones.

Los investigadores deben tomar en cuenta los factores que a veces inciden sobre las respuestas de los entrevistados tales como entorno, aparentar estilos de consumo distintos de los habituales, ya que no muchos consumidores dicen, piensan y actúan en forma concordante.

*Detalle de cálculo:*

- VA : Valor Asignado en Puntos =  $\Sigma 100$  por atributo
- P : Ponderación = Importancia relativa de cada atributo =  $\Sigma 1$
- VP : Valor Ponderado = Puntos del atributo por ponderación =  $VA \times P$
- PPP : Precio Promedio Ponderado en esa plaza precios bajos = \$ 6,07
- CB : Coeficiente Base = Total del Mercado de Precios/Q marcas =  $100/5 = 20$

CUADRO DE APLICACION

ATRIBUTOS	PONDERACION	A		C	R	C	A	S	B	L	E	P	T	
		BLACK	JACK											RIADORES
		Valor Asignado	V.Ponderado	Tota										
Biera	0,45	20	9	18	81	32	144	17	7,65	13	5,85	107		
Arama	0,3	16	4,8	28	8,4	16	48	21	6,3	19	5,7	100		
Maca	0,15	40	6	14	21	16	24	19	2,85	11	1,65	100		
Cuerpo	0,1	21	2,1	14	1,4	16	1,6	24	2,4	25	2,5	100		
Totid	1		21,9				7,04		5,83		4,8			
PRECO	*OPTIMO		6,68		6,07									

- CAPP : Coeficiente de Aceptación de Precio Promedio = VP/CB
- PO : Precio óptimo de la marca = CAPP x PPP

Efectuamos seguidamente el cálculo del **precio óptimo** para cada marca en particular:

- Black Jack:  $CAPP = 21,90 / 20 = 1,095 \times \$6,07 = \$ 6,68$
- Criadores :  $CAPP = 20 / 20 = 1 \times \$6,07 = \$ 6,07$
- Old Smuggler:  $CAPP = 23,20 / 20 = 1,16 \times \$6,07 = \$ 7,04$
- Blender's Pride:  $CAPP = 19,20 / 20 = 0,96 \times \$6,07 = \$ 5,83$
- Premium :  $CAPP = 15,70 / 20 = 0,785 \times \$6,07 = \$ 4,80$

De acuerdo a lo expresado por este **target imaginario** de consumidores, a través del valor percibido de cada una de estas marcas; en función de los atributos investigados y sus ponderaciones, desarrollamos el siguiente cuadro de evaluación:

CUADRO DE EVALUACION DE MARCAS

MARCAS	PRECIOS DE MERCADO	VALOR PERCIBIDO	DIFERENCIAL ABOLUTO	DIFERENCIAL RELATIVO
Black Jack	\$ 5,60	\$ 6,68	Δ\$ 1,08	Δ 19,3%
Criadores	\$ 6,70	\$ 6,07	▼\$ 0,63	▼ 9,4%
Old Smuggler	\$ 7,60	\$ 7,04	▼\$ 0,56	▼ 7,4%
Blender's Pride	\$ 9,60	\$ 5,83	▼\$ 3,77	▼ 39,3%
Premium	\$ 9,90	\$ 4,80	▼\$ 5,10	▼ 51,5%

Cada consumidor sujeto de la investigación de mercado expresa, en función de la degustación y su evaluación de la marca, la cantidad de puntos que concede a cada atributo por marca. La sumatoria del puntaje de atributos para cada marca suma 100 puntos.

Cada puntaje de atributos por marca es evaluado de acuerdo con la importancia (ponderación) del atributo según los consumidores para la evaluación de un whisky (en este caso Blend 45%, aroma 30%, marca 15%, cuerpo 10%).

El cociente entre el Valor Ponderado (VP) y el Coeficiente Base (CB) nos muestra el grado en el que cada marca en particular cumple con los atributos deseados según la percepción de los consumidores, es decir la **valorización** de lo que Alberto Levy denomina “Grado de Compatibilización”.<sup>7</sup>

Este cociente, multiplicado por el Precio Promedio Ponderado del segmento de mercado de precios elegido (mercado de precios bajos en nuestro caso), nos otorga el **Precio Optimo** que estaría dispuesto a oblar el consumidor.

Del análisis del Cuadro de Evaluación –según este ejemplo de apreciación de los consumidores–, podemos destacar:

**Black Jack:** Está dejando de “ganar” \$ 1,08 por unidad, o lo que es lo mismo, admitiría un aumento del precio de ese importe, equivalente al 19%, el que sería aceptado por su mercado.

**Criadores:** Está en un rango de precio aceptable, ya que la diferencia entre el precio óptimo y el precio de mercado es menor al 10%.

**Old Smuggler:** Se encuentra en la misma situación que Criadores.

**Blender’s Pride:** El diferencial absoluto de \$3,77 sobre un precio percibido en este ejemplo es muy significativo y el diferencial relativo del 39% es preocupante.

**Premium:** Se encuentra en este ejemplo en un caso agravado respecto de Blender’s Pride.

*“La posesión disminuye inmediatamente la percepción del valor.”*

JOHN UPDIKE

### 3. VALOR - DISVALOR DE LOS PRECIOS

---

El origen de la erogación por la cual debemos pagar el precio de un producto tangible o un servicio tiene una destacada influencia en el estado de ánimo de los consumidores. Algunos que oblamos de buen grado y otros de mala gana.

Esta clasificación de precios "buenos" y "malos" posee un tinte cultural insoslayable. Un consumidor de una ciudad habitualmente lluviosa pagará de buen grado la adquisición de un paraguas, mientras que otro de una ciudad que pasa gran parte del año sin precipitaciones pluviales tendrá una actitud de mal talante ante la emergencia.

Podemos determinar genéricamente que, aun soslayando aspectos culturales, encontraremos productos tangibles e intangibles que predisponen al "bienestar" y otros al "malestar". Por consiguiente, tanto el tratamiento de los precios como la relación de los consumidores respecto de estos precios será diferente.

#### *Precios de bienestar*

Abarcan los productos que nos producen motivaciones positivas, sea la posesión de éstos (productos tangibles) o un mayor disfrute (servicios) que el precio que pagamos por ellos.

De la tensión generada en el consumidor por el acto de compra, las motivaciones (el bienestar) superan la incidencia de los precios (frenos). El gasto "no duele" en función del bienestar producido.

Una de las ocasiones en que aflora esta actitud es durante las vacaciones, en las cuales el consumidor está más permeable al gasto en productos en los que durante el resto del año no incurriría; es decir que el control del bolsillo está más laxo. No obstante, un error común en las ciudades turísticas mal desarrolladas es abusar de este fenómeno y considerar que el turista es un botín a saquear por medio de precios exorbitantes.

*Características de precios/productos de bienestar*

- Valor positivo del precio/gasto.
- Satisfacción “placentera” de la necesidad.
- Menor elasticidad precio de la demanda.
- Mayor laxitud hacia el precio o gasto total.
- El consumidor se “autojustifica” de la necesidad o deseo de la adquisición.
- La “embriaguez hedonista” seduce la toma de decisión de compra.

*Productos de precio al bienestar*

- Joyas.
- Champagne, whisky, cognac y bebidas espirituosas en general.
- Maquillajes otros productos de cosmética.
- Perfumes y lociones.
- Golosinas, postres y helados.
- Aromatizantes de ambientes y sahumerios.
- Elementos de decoración: alfombras, cortinas, tapices, muebles.
- Objetos de arte: cuadros, esculturas, jarrones, antigüedades (salvo la compra para inversión).
- Automóviles de alta gama y deportivos.
- Neumáticos especiales y accesorios de confort del automóvil como equipos de música y aire acondicionado.
- Lanchas y yates para esparcimiento.

*Servicios de precio al bienestar*

- Turismo.
- Entretenimiento: cine, teatro, video cable, video juegos y juegos de computadora.
- Juegos de azar y de apuestas (únicamente *ex-ante*): casinos, turf, bingo.
- Deportes, gimnasios y espectáculos deportivos.
- Spa: alojamientos temporales con tratamientos incluidos.

- Exposiciones de arte.
- Salones de belleza: femeninos, masculinos y para mascotas (excluida la medicina veterinaria).
- Servicio de comidas durante el esparcimiento.

### *Tácticas*

- Presentación destacada: “bodegas” de madera para bebidas en supermercados, gigantografías de lugares turísticos en agencias de viajes y casas de comidas.
- No comunicar el precio como un “acontecimiento” sino como un atributo más.
- La información y promoción debe seguir la secuencia: Valor → Satisfacción hedonística → Precio.
- Línea de productos (tangibles o servicios) fundada en los **atributos de valor**. Se debe competir mediante la elasticidad a los atributos de valor y en último término según la elasticidad-precio.

### *Precios de malestar (precio fastidio)*

Son los que caracterizan a los productos cuya adquisición genera cierto “malestar” en el consumidor.

Este “malestar” está originado en el grado de responsabilidad “ineludible” que desarrolla nuestra cartesiana racionalidad. La particularidad de estos productos tangibles o intangibles (servicios) de “malestar” es que inciden en forma de verdadero “sacrificio” en el presupuesto del consumidor, de modo tal que están dispuestos a pagar lo menos posible por ellos y hacer una gestión de compra lo más breve que esté a su alcance.

### *Características de precios al malestar*

- Disvalor (valor negativo) del precio-gasto.
- Satisfacción “austera”.
- Mayor elasticidad-precio de la demanda.
- El consumidor se convierte en un “gladiador” contra

el precio y cuestiona los restantes atributos del producto ofertado.

- La racional austeridad orienta fuertemente la toma de decisiones de compra.
- Exigencia potenciada para el cumplimiento de los atributos racionales tales como: garantía, seguridad, puntualidad de la entrega, duración, etc.

#### *Productos tangibles de precio al malestar*

- Medicamentos.
- Neumáticos comunes y baterías de automóviles (reposición).
- Cintas y productos para destapación de cañerías de desagüe.
- Materiales de construcción para reparaciones menores: arena, cal, ladrillos, cemento.
- Repuestos en general para automóviles y maquinarias (salvo los accesorios de confort).
- Artículos para educación primaria, secundaria y universitaria (textos, cuadernos, apuntes, uniformes, guardapolvos) únicamente para el decisor de la compra y pagador.
- Matafuegos.
- Alarmas contra robo.

#### *Servicios de precio al malestar*

- Expensas comunes de edificios propiedad horizontal.
- Servicios de sepelio.
- Alquileres.
- Impuestos.
- Reparaciones de toda índole (de casas, automóviles, electrodomésticos).
- Cuotas de educación, para los decisores de compra y pagadores.
- Seguros.

### Tácticas

*Difusión destacada:* En el cobro de impuestos el Estado debe mencionar el origen y su aplicación al bienestar de la comunidad, tanto en servicios generales como en la realización de obras públicas.

*Secuencia de la información a suministrar:* Valor → Racionalidad austera → Precio.

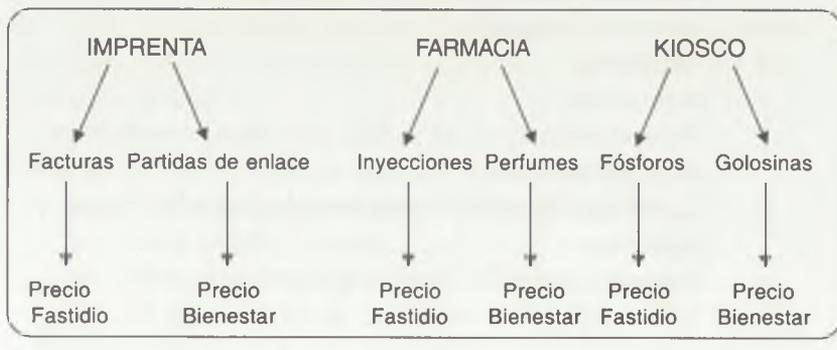
*Variedad de competencia:* Variedad de productos fundada en la *austeridad* y con la óptima relación “cobertura de necesidad-precio”, pues se compite fundamentalmente entre las elasticidades - precio ante las distintas ofertas.

*Efecto de sustitución de marca:* Un producto sustituye a otro mucho más por su función intrínseca -cobertura de necesidad- y no en función de la marca original, tanto sea de origen “legítimo” o “similar”.

### Efecto de convivencia

Habitualmente en los comercios suelen convivir los productos tangibles y servicios con valor y disvalor, por lo que tienen precios al bienestar y al malestar o “fastidio”. Por lo tanto, en la fijación de precios en los puntos de venta debemos hacer una primera evaluación acerca de la línea de productos, para tratar en forma diferente los que **culturalmente** son considerados por el consumidor *de bienestar o de fastidio*.

CUADRO DE EFECTO DE CONVIVENCIA



## Notas

---

1. Smith, Adam - *Op. cit.*
2. Cantillon, Richard. *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general*, Fondo de Cultura Económica, 1950.
3. Dusenberry, J.S. *La Renta, el Ahorro y la Teoría del Comportamiento de los Consumidores*- Alianza Editorial, Madrid, 1972.
4. Robinson Joan - *Ensayos Críticos*- Editorial Orbis- Madrid, España, 1984.
5. Barbon, Nicholas - *A Discourse Concerning Coining the New Money Lighter, an answer to Mr. Locke's Considerations* - Londres - 1696.
6. Datos de Precio gentileza de TOMADATO S.R.L.
7. Levy, A. - *Op. cit.*, pág. 34 y 35.



Parte III

---

## *Análisis instrumental*

---



# *Fijación de precios*

---

## *Instrumentos alternativos de fijación*

---

### 1. METODOS DE FIJACION DE PRECIOS POR COSTOS

---

Los métodos de fijación de precios basados en los costos son extensamente utilizados. Esto se debe a varias razones:

- En primer término, tienen su origen en las antiguas etapas de las ciencias de dirección empresaria, las que se orientaban hacia la empresa y no hacia el mercado ya que no era necesario, pues la oferta de productos era menor a la demanda.
- En segundo lugar, las decisiones sobre precios suelen ser tomadas en las empresas por directivos o ejecutivos que no tienen la visión integradora de marketing de orientación hacia el mercado y simultáneamente de cumplimiento de los objetivos empresarios. Por lo tanto, toman el mercado (los clientes) sólo como un dato más.
- Continuando con nuestro análisis, se podrá comprobar a diario que en muchas empresas los que toman decisiones sobre precios no tienen una formación específica profesional sobre el tema; por lo tanto, utilizan los métodos más simples o los que les resultan más familiares ya que profundizar sobre el tema les resulta una complicación adicional a sus funciones habituales.

- Por último, la visión de los economistas sobre precios, con el marcado sesgo profesional de los que poseen base técnica, no ha acercado aún a los **empresarios y directivos reales de los mercados reales** soluciones simples pero con base técnica para los problemas de la fijación de precios.

La presente obra tiene el propósito de cubrir estas carencias, facilitando la formación empresaria y profesional y la consiguiente toma de decisiones en el mundo real. En tal sentido, trataremos los métodos de fijación desde los más simples hasta los más complejos o perfeccionados, aplicándoles un sentido crítico de evaluación.

#### *Costo plus*

Consiste en agregarle un Margen de beneficio Bruto al costo de un producto.

Costo	\$ 100
Margen Bruto 40%	<u>\$ 40</u>
Precio	\$ 140

El Margen Bruto se les aplica por igual a todos los productos y su porcentaje es el considerado razonable por quien decide los precios de venta.

En general es utilizado por pequeños comercios, algunos mayoristas, empresas medianas y PYMES Industriales (en este caso los contadores suelen hacerlo por el sistema de costos por absorción).

Costo fijo medio	\$ 27,00
Costo variable unitario	<u>\$ 32,00</u>
Costo total	\$ 59,00
Margen bruto 47%	<u>\$ 27,73</u>
Precio de venta	\$ 86,73

Ventaja:

Es muy simple y rápido de calcular.

Desventajas:

1. No toma en cuenta la competencia.
2. No toma en cuenta las preferencias de los compradores y consumidores.
3. No toma en cuenta la diferencia entre los distintos productos de una empresa, las etapas del ciclo de vida del producto, si tienen ciclo evolutivo o degenerativo, la marca y su elasticidad.
4. No toma en cuenta la estacionalidad en la demanda del producto.
5. Este método parte de un costo no debidamente controlado y en tal sentido traslada los errores de costo, tanto por ineficiencia de compras como de proceso propio, hacia el mercado.
6. También se traslada hacia el mercado el problema de la falta de equidad en la apropiación o distribución de costos fijos entre los distintos productos por diferentes criterios en la base de distribución.

El manejo de los precios debe surgir de una decisión comercial y no de una diferencia de cálculo numérico. Este hecho se ve claramente reflejado cuando, por la falla comercial a la que lleva el sistema de Costeo por Absorción, **tenemos precios más baratos cuando no los necesitamos para competir**, y tenemos precios más caros cuando necesitamos ser competitivos, lo que es un error. Tal error queda demostrado en el ejemplo siguiente calculado mediante costeo por absorción (*Full Cost Principle*):

1. *Situación original*

Unidades vendidas (Q)	100
Costo variable unitario	\$ 950
Costo fijo total	\$ 5.000
Margen bruto fijado	10%

Por lo tanto:	
Costo fijo medio (CFT/Q)	\$ 50
CV unitario	\$ 950
Costo total	<u>\$ 1.000</u>
Margen bruto 10%	<u>\$ 100</u>
Precio	\$ 1.100

## 2. Alternativa A

Aumentan las ventas un 25 %	
Unidades vendidas (Q)	125
Costo variable unitario	\$ 950
Costo fijo total	\$ 5.000
Margen bruto fijado	10%

Por lo tanto:	
Costo fijo medio (CFT/Q)	\$ 40
Costo variable unitario	\$ 950
Costo total	<u>\$ 990</u>
Margen bruto 10%	<u>\$ 99</u>
Precio	\$ 1.089

## 3. Alternativa B

Ingresan nuevos competidores y nuestras ventas caen un 35%	
Unidades vendidas (Q)	65
Costo variable unitario	\$ 950
Costo fijo total	\$ 5.000
Margen bruto fijado	10%

Por lo tanto:	
Costo fijo medio (CFT/Q)	\$ 77
Costo variable unitario	\$ 950
Costo total	<u>\$ 1.027</u>
Margen bruto 10%	<u>\$ 103</u>
Precio	\$ 1.130

Hay una pequeña variación sobre este método que es:

*Costos plus de margen flexible o variable*

Consiste en aplicar un margen diferente a productos distintos, o bien a un mismo producto según su situación.

Es un poco más elaborado que el caso anterior, ya que a través del cambio en el margen busca adaptarse a la demanda, a la situación de compra, a las variaciones estacionales al ciclo de vida del producto, etc., de acuerdo con el criterio del responsable de la fijación de precios. Sin embargo, partiendo para este cálculo de un costo no debidamente controlado, mantiene su defecto principal.

Producto A		Producto B	
Costo	\$ 100	Costo	\$ 100
Margen bruto 35%	\$ 35	Margen bruto 26%	\$ 26
Precio	\$ 135	Precio	\$ 126

*Margen sobre costo variable (CV u)*

Consiste en la aplicación de un margen bruto sobre el costo de la pieza o repuesto principal.

Es generalmente aplicado en precios de reparaciones eléctricas domiciliarias, talleres independientes de reparaciones de automotores, reparación de electrodomésticos, plomería, gas, etc.

También es usado por comercios que generan provisión de productos como indumentaria y calzado, o productos y servicios combinados (restaurantes, heladerías, etc.).

Ejemplo taller de chapa y pintura:

Cálculo de precio:

Paño de puerta	\$ 100
Margen 150%	<u>\$ 150</u>
Precio	\$ 250

*Otras prácticas habituales*

En ramos como por ejemplo de indumentaria, las prendas de vestir de temporada suelen manejarse con un promedio de margen sobre el costo de compra que abarca desde el inicio de la temporada hasta las ofertas de final de temporada:

PROPORCION DE VENTAS DEL PRODUCTO EN LA TEMPORADA	MARGEN SOBRE COSTO	MARGEN PONDERADO
50%	100 %	50%
25%	50%	12,5%
25% OFERTAS	25%	6,25%
TOTAL :100% DEL PRODUCTO O ARTICULO VENDIDO	PROMEDIO	68,75%

*Margen sobre costos de transformación*

(en trabajo a *façon* o *Outsourcing*)

Es utilizado por quienes hacen trabajos para terceros, en talleres con maquinarias sin aporte de materia prima, proveyendo a veces algún material (botones, hilos, etc.). Es aplicado por quienes envasan para terceros, confeccionistas textiles para terceros, etc.

Cálculo de precio:

Cantidad de piezas por hora 26

Costo hora máquina \$ 28

Costo horario de mano de obra \$ 6

Costo de hora taller \$ 34

Costo de transformación = costo hora taller/ Cantidad de piezas por hora

Costo =  $\$34 / 26 = \$1,30$

Costo de transformación \$ 1,30

Margen 42 % sobre costo transformación \$ 0,55

Precio de venta \$ 1,86

### Precios internos

#### *Precio mínimo o límite*

Es aquel que alcanza solamente para pagar el costo de reposición del producto, por lo tanto es igual al costo variable unitario o al costo directo (según el sistema de costos aplicado).

#### *Precio técnico*

Alcanza para solventar el costo de reposición del producto, más la absorción de la carga proporcional de los costos fijos totales y gastos por el sistema de costos por absorción (*Full Cost Principle*).

Este precio equivale al precio mínimo más carga de costos fijos totales y gastos. Para marketing el precio es igual al costo directo más una contribución que en este caso solamente permite pagar costos fijos, esto es que permite a la empresa continuar operando pero sin rentabilidad.

#### *Precio meta o precio objetivo*

Tiene como propósito pagar los costos directos del producto, la carga proporcional de los costos fijos totales, gastos generales y obtener una utilidad objetivo u objetivo de beneficio.

Para fijar el precio se utiliza, entonces, el costeo por absorción (*Full Cost Principle*).

Desde el punto de vista de marketing el precio es igual al costo directo más la contribución marginal o contribución bruta absoluta unitaria.

#### CALCULO DE LOS PRECIOS INTERNOS

Capital invertido	\$ 95.000.000
Beneficio esperado	7 % anual
Costo fijo total anual	\$ 2.640.000
Costo variable unitario	\$ 1
Demanda mensual (Q)	300.000 unidades
	Equivalente anual
	3.600.000 unidades
Objetivo de beneficio anual	$\$95.000.000 \times 7\% = \$6.650.000$

$$\text{Precio m\u00ednimo} = \text{CV unitario} = \$1 / \text{u.}$$

$$\text{Precio t\u00e9cnico} = \text{CV u} + (\text{CFT anual} / \text{Q anual})$$

$$\text{Precio t\u00e9cnico} = \$1 + (\$ 2.640.000 / 3.600.000 \text{ u}) = \$1,73 / \text{u.}$$

$$\begin{aligned} \text{Precio meta} &= \text{CV u} + [(\text{CFT} + \text{Beneficio}) / \text{Q}] \\ &= \$1 + [(\$ 2.640.000 + \$ 6.650.000) / \\ &\quad 3.600.000 \text{ u}] = \$3,58 / \text{u.} \end{aligned}$$

Los precios internos son utilizados habitualmente para fijar precios de productos tangibles e intangibles (servicios), con demandas globales f\u00e1cilmente pronosticables o con consumidores cautivos, y en ramos de alta inversi\u00f3n de capital -industrias de capital intensivo-, en los que un aspecto clave de la gesti\u00f3n es el recupero de la alta inversi\u00f3n.

Ejemplos de estos ramos son: industria petrolera, del cemento, ferrocarriles, telefon\u00eda, petroqu\u00edmica, siderurgia pesada, obras p\u00fablicas explotadas por sistema de peaje.

## 2. FIJACION DE PRECIOS POR MARK-UP

### *Margen sobre ventas (Mark-up)*

En este caso al aplicar margen sobre ventas, lo calculamos sobre el valor a facturar, esto es, qu\u00e9 proporci\u00f3n de los ingresos por ventas queremos obtener como margen bruto. En nuestro caso usaremos como ejemplo un margen del 40%. Si el precio fijado es acertado, condici\u00f3n de indispensable cumplimiento, podemos calcular f\u00e1cilmente el volumen de dinero que manejaremos para operar la estructura del negocio y aportar a los beneficios.

Se calcula partiendo desde el costo variable, generalmente costo de compra del producto.

Considerando que el precio de venta es el 100% del ingreso por cada producto y el margen que deseamos obtener es del 40%

del precio, el resto es el costo, esto es, el 60% del precio.

Precio de venta	X (incógnita)	(100% del ingreso)
Margen sobre venta	40 % (dato)	(40% del ingreso)
Costo	\$ 100 (dato)	(60% del ingreso)

Si el 60% es \$ 100

$$\text{El 40\% es } X = \frac{40 \times 100}{60} \quad \$ 66,67$$

Precio de venta \$ 166,67 (100 %)

Es muy utilizado en el rubro de librería, productos industriales en PYMEs y empresas grandes, en algunos casos en productos de reventa.

**Relación de márgenes entre fijación por costo plus y por Mark Up**

De costo plus a Mark Up (de margen hacia adentro a margen hacia afuera)

$$\text{Margen en M.Up} = \frac{\text{Margen \% (en C. Plus)}}{(100\% + \text{Margen\% en C. Plus})} \times 100 = \text{--- \%}$$

Ejemplo de cálculo:

$$\text{Margen en M.Up} = \frac{40\%}{(100\% + 40\%)} \times 100 = 28,57\%$$

De Mark Up a costo plus (de margen hacia afuera a margen hacia adentro)

$$\text{Margen en C.Plus} = \frac{\text{Margen \% (en M. Up)}}{(100\% - \text{Margen \% (en M. Up.)})} \times 100 = \text{--- \%}$$

Ejemplo de cálculo:

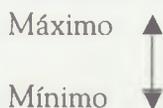
$$\text{Margen en C. Plus} = \frac{40\%}{(100\% - 40\%)} \times 100 = 66,66\%$$

### 3. PRECIOS BASADOS EN LA DEMANDA

#### a) *Demanda hacia atrás*

En vez de partir de los costos, partimos desde lo externo a la empresa, realizando una investigación de mercado de los clientes o consumidores. Lo que se trata de determinar es el precio admisible como válido por ellos, reconociendo un rango entre el máximo y el mínimo.

Las graduaciones se corresponden a los distintos segmentos de precios, respondiendo al posicionamiento logrado por la marca reconocido por los consumidores.



De acuerdo con el segmento en que vamos a actuar, analizamos el precio reconocido como válido y determinamos el precio para el o los segmentos.

Precio	\$ 1,50
Margen 60 %	\$ (0,90)
Costo máximo admisible	\$ 0,60

Si el costo real es menor o igual al costo máximo admisible, no tenemos problema alguno; sin embargo si la situación es a la inversa debemos tomar un curso de acción específico:

Si el costo admisible es menor al costo real, podemos:

- bajar el margen
- bajar el costo
- subir el precio

Debemos ser sumamente cuidadosos, ya que en este caso no estamos desarrollando una Política de Precios. Al ser el precio fijado por el segmento de mercado, nos transformamos en ajustadores de cantidades, pero no decisores de precios, practicando en este caso Política de Oferta. (Véase el Capítulo 2.4.)

b) *Margen encadenado*

Se usa sólo en canales de distribución indirectos

Ejemplo de cálculo:

Precio máximo admisible por el consumidor	\$	40,00
Margen del minorista 37% sobre ventas	\$	<u>14,80</u>
Costo del minorista (precio del mayorista)	\$	25,20
Margen del mayorista 17% sobre ventas	\$	<u>4,28</u>
Precio de venta del fabricante (costo del mayorista)	\$	20,92
Margen del fabricante 26%	\$	<u>5,44</u>
Costo máximo admisible	\$	15,48

Las observaciones son similares al caso de demanda hacia atrás.

*Precios psicológicos*

A) *Precios no redondeados (Odd Price – Precio impar)*

Se utilizan para crear la idea de oferta valiosa, apelando al hecho que las cifras significativas del precio **aparentan ser me-**

nores, y suelen llamarse precios NONES (impares), porque tienen mayor efecto en los consumidores o compradores los números que terminan en 5, 7 y 9, siendo 5 y 9 los más eficaces.

199	<200
275	<280
1,99	<2

Los terminados en 1, 2, 3, 4, 6 y 8, dan a los consumidores la idea de que son causados por un aumento desde el precio inferior.

Se pueden aplicar a:

- Productos de mediano o bajo valor unitario en general.
- Fijación de precios para expresar ofertas y muchas veces incluyendo o destacando la palabra oferta.
- Otros casos cuando los consumidores o compradores son sensibles al límite de precio.

#### B) *Precios redondeados*

Se utilizan para productos de alto valor unitario o de prestigio en su forma pura. En caso de utilizar para este tipo de productos precios como \$ 36.999, resultarían ridículos para los consumidores y serían tomados como un insulto a su inteligencia.

Un buen ejemplo de ello es la política utilizada y comunicada por Mercedes Benz en nuestro país con el eslogan: Usted puede tener un Mercedes Benz Clase C por solamente U\$S 49,900.

Esta promoción muestra efectos múltiples:

- Marca un precio por debajo del umbral o límite de U\$S 50,000.
- Resalta una segmentación de categorías dentro de las líneas de automóviles de la marca.
- Redondea precios por rangos de U\$S 100, que son perceptibles por el consumidor local.

### *Precios consuetudinarios*

Son los precios que, al no variar durante un período de tiempo, se transforman en “el precio acostumbrado” y por lo tanto admiten fácilmente precios **del mismo producto** con importes ligeramente menores pero se resisten a adquirirlos a un precio mayor. Tal es el caso de los chicles globo \$ 0,05, cerveza en botellas de un litro (cuya demanda se resiente en cuanto superan \$ 1,00), latas de gaseosas en kiosco, tarifas de autotransporte de pasajeros, peajes, etc.

El importe del precio acostumbrado (consuetudinario) se constituye en un umbral de precio o barrera psicológica por parte de los consumidores, por lo que en general se apela a variar el contenido para cambiar el precio sin variar su expresión en dinero. (Véase el Capítulo 3.1)

## 4. PRECIO POR ANALISIS MARGINAL

Según la definición clásica, el objeto del análisis marginal es estudiar la generación de utilidades en la empresa, en función de los aportes individuales de cada producto tangible o intangible (servicio) elaborado y vendido.

La dinámica interna de una empresa suele ser muy compleja y muchas veces no es la ideal.

Una gran cantidad de interrogantes sólo se pueden contestar con el uso de los métodos de análisis marginal. Por ejemplo, en algunos casos más ventas no significan de por sí más beneficios, o por otra parte cuánto deberemos aumentar nuestro volumen de ventas si producimos una rebaja del 10% del precio para igualar al de nuestra competencia.

Los resultados mensuales de gestión obtenidos en el área contable son usados como información sobre la cual se toman decisiones, pero la presentación de tal información no siempre es útil para ello. Muchas decisiones sobre precios se basan en el valor del costo medio y no sobre el costo variable medio.

El origen del nombre “análisis marginal” proviene de la di-

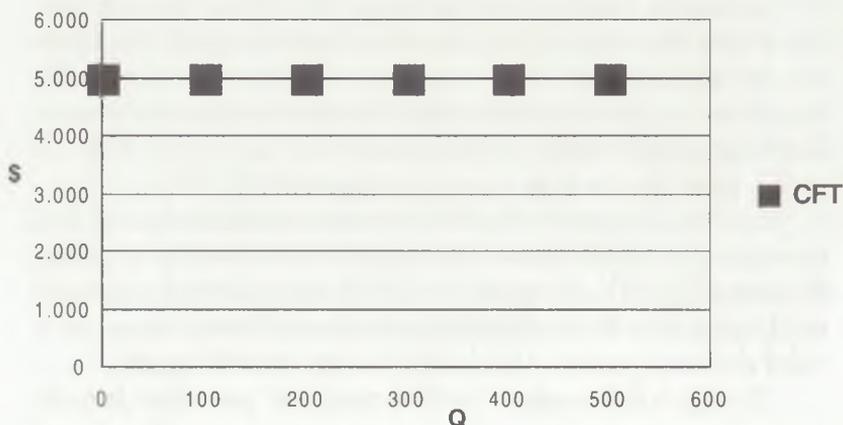
ferenciación entre los conceptos de valores medios y valores marginales.

### Clasificación de los costos

La diferenciación entre costos fijos y variables resulta básica para estudiar los costos totales, medios, unitarios y los costos marginales.

*Costos fijos totales (C.F.T.):* Se refieren a la obligación en que incurre la empresa por los factores fijos durante un período, es decir que no varían con el nivel de producción y ventas. Son constantes a lo largo de un gran rango de operación dentro de un período específico.

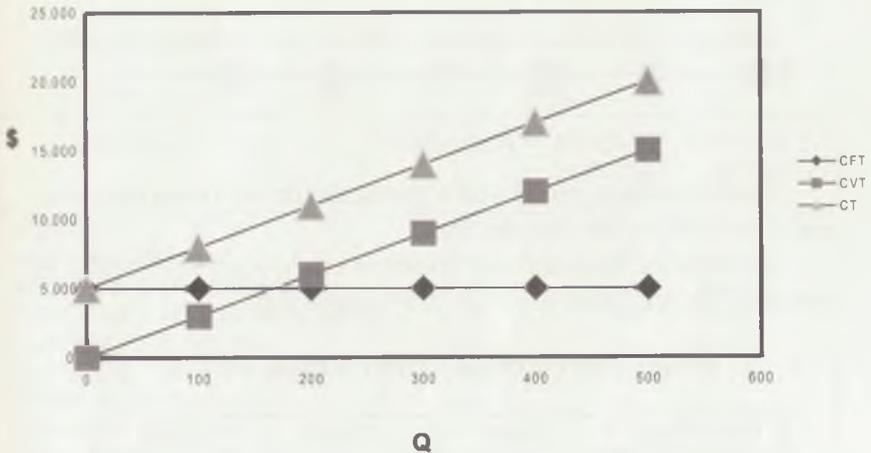
Cant. Prod. (en unidades)	CFT
0	5.000
100	5.000
200	5.000
300	5.000
400	5.000
500	5.000



*Costos variables totales (C.V.T.):* Varían en función del volumen de producción y ventas, siendo ejemplos de estos costos las materias primas, el material de envases, la mano de obra directa.

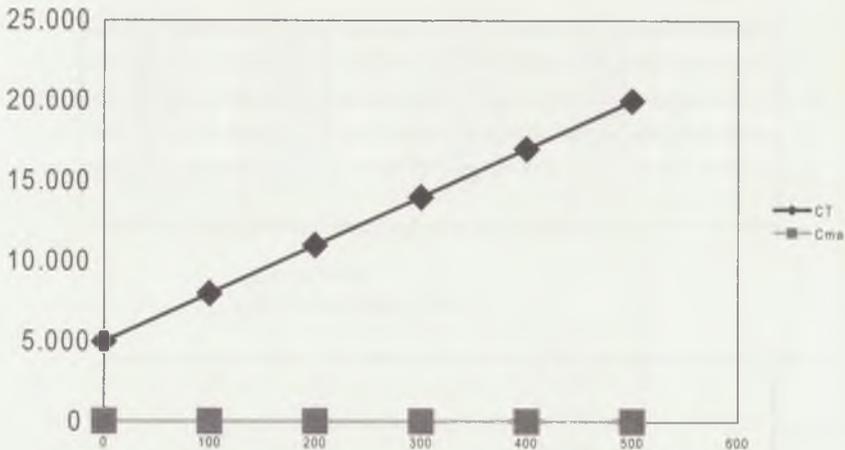
Cant. Prod.	CFT	CVT	CT
0	5.000	0	5.000
100	5.000	3.000	8.000
200	5.000	6.000	11.000
300	5.000	9.000	14.000
400	5.000	12.000	17.000
500	5.000	15.000	20.000

$$CT = CFT + CVT$$



*Costo marginal (Cma):* Costo adicional en que se incurre al operar una unidad más en producción, comercialización o administración.

Cant. Prod.	CT	Cma
0	5.000	30
100	8.000	30
200	11.000	30
300	14.000	30
400	17.000	30
500	20.000	30

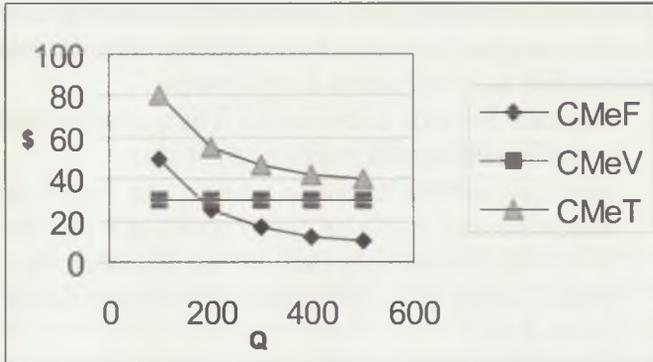


*Costos medios:* Son el valor promedio de un costo determinado por el nivel de operaciones.

Se calculan mediante el cociente entre un costo total y la cantidad de unidades a un nivel de operación.

$$CFme = CFT / Q \quad CVme = CVT / Q \quad CTme = CT / Q$$

Cant. Prod.	CMeF	CMeV	CMeT
0			
100	50	30	80
200	25	30	55
300	16,67	30	46,67
400	12,5	30	42,5
500	10	30	40



Para aportar a una mejor comprensión de los costos, sus respectivos valores y evolución, en el siguiente cuadro reflejamos la información de una empresa imaginaria.

RESUMEN SIMPLIFICADO DEL RESULTADO DE OPERACIONES

DETALLE	UNIDADES	IMPORTE POR UNIDAD \$	IMPORTE TOTALES \$
VENTAS	200	400	80.000
MATERIA PRIMA	200	60	12.000
MANO DE OBRA DIRECTA	200	35	7.000
TOTAL DE COSTOS VARIABLES	200	95	19.000
ALQUILER DE LOCAL	200	50	10.000
SUELDOS	200	25	5.000
TOTAL COSTOS FIJOS	200	75	15.000
TOTAL DE COSTOS	200	170	34.000
BENEFICIO	200	230	46.000

En este caso los costos totales por unidad, que abarcan los fijos y los variables, suman \$170; pero ¿qué decisión debe tomar esta empresa imaginaria si debe considerar la aceptación o rechazo de un pedido a un precio de venta de \$150?

Antes de continuar con el desarrollo de nuestro análisis de contribución marginal, debemos hacer algunas consideraciones adicionales sobre la clasificación de los costos:

- La línea divisoria entre costos fijos y costos variables no es la misma para todas las decisiones.
- Algunas partidas de costos reflejan una mezcla de un componente fijo con un componente que fluctúa con la actividad, como por ejemplo energía eléctrica comprada, costos de mantenimiento y reparaciones, gas natural, etc.
- Algunos costos aumentan en forma escalonada a medida que se expande este nivel de actividad.
- El concepto de costo fijo está expuesto a diversas interpretaciones, como por ejemplo que esta característica de permanecer fijos son por un período a discreción de la administración de la empresa.

### ***Margen de contribución o contribución marginal***

Este concepto es uno de los más importantes del análisis marginal y posee diversas **denominaciones equivalentes**, a saber:

- ✓ Contribución marginal.
- ✓ Contribución bruta absoluta total.
- ✓ Margen bruto total.
- ✓ Margen de contribución total en valores.

Lo podemos definir como la diferencia entre el ingreso total por ventas y el costo variable total, sea cuando consideremos las ventas de todos los productos de la empresa, como cuando se trate de un producto en particular.

$$\text{MC ó CM ó CBAT ó MBT} = \text{IT} - \text{CVT}$$

### ***Contribución marginal unitaria***

También denominada Contribución bruta absoluta unitaria o margen bruto unitario o margen de contribución unitario

en valores; es la diferencia entre el precio de venta unitario y el costo variable unitario.

$$\text{CMu ó CBAu ó MBu} = \text{PVu} - \text{CVu}$$

Cada unidad vendida contribuye con un determinado valor de contribución unitaria (también llamada contribución al beneficio) a formar la contribución marginal (total) de la empresa, y el excedente sobre los costos fijos y gastos determina la utilidad.

$$\text{Utilidad} = \text{CM} - \text{CFT y Gs.}$$

Esto significa que el destino de la contribución marginal o contribución bruta absoluta total es pagar los costos fijos totales y gastos y generar las utilidades empresarias; de allí su enorme importancia en el desarrollo empresarial.

Veamos dos formatos distintos de analizar los costos, tomando en cuenta la división entre costos fijos y variables utilizando los datos de nuestro caso.

*Enfoque tradicional o por costo total medio:*

Costo variable medio	\$ 95,00
Costo fijo medio	\$ <u>75,00</u>
Costo total medio	\$ 170,00
Precio de venta unitario	\$ 400,00
Costo total medio	\$ <u>170,00</u>
Beneficio	\$ 230,00

*Enfoque de contribución marginal:*

En este caso sólo se considera el costo variable unitario o el costo variable medio, lo que nos arroja las siguientes cifras:

Precio de venta unitario	= PVu	\$ 400
Costo variable medio	= CVme	\$ <u>95</u>
Contribución marginal unitaria	= CMu	\$ 305

Es decir que la contribución marginal unitaria reemplaza a las cifras de costo fijo medio (\$75) y beneficio (\$230). Como veremos más adelante, el concepto de contribución marginal unitaria es un elemento de suma utilidad en la determinación de precios en mercados competitivos.

La diferencia sustancial entre los dos enfoques es que el primero carga la proporción de costos fijos a cada una de las unidades del producto, mientras que el enfoque a la contribución marginal consiste en asignar a las unidades de producto sólo su costo variable.

### *Tasa de contribución marginal*

Es la proporción del precio o ingreso por ventas que aporta como contribución cada unidad de producto (también llamada contribución bruta relativa o margen bruto relativo).

Se calcula realizando el cociente entre la contribución marginal unitaria y el precio de venta del producto, habitualmente expresado en forma de porcentaje o coeficiente decimal.

$$\text{TCM } \acute{\text{o}} \text{ CBR } \acute{\text{o}} \text{ MBR} = \text{CMu} / \text{PVu}$$

En nuestro caso de la empresa imaginaria:  $\text{TCM} = \$ 305 / \$ 400 = 0,7625$

Esto es que de cada \$ 1 de venta, se pueden destinar 76 centavos a cubrir los costos fijos y gastos y generar las utilidades.

### *Punto de equilibrio*

De acuerdo con la definición clásica, el punto de equilibrio (o punto muerto o punto de ruptura) es el nivel de actividad en

el cual la empresa no tiene beneficios ni pérdidas. Es un punto crucial en el nivel y por lo tanto requiere mucha atención por parte de los directivos. Expondremos su importancia a través del ejemplo siguiente:

*Datos:*

DETALLE	EJERCICIO N° 1 \$	EJERCICIO N° 2 \$
COSTO FIJO TOTAL	5.000	50.000
PRECIO DE VENTA UNITARIO	50	50
COSTO VARIABLE UNITARIO	30	45
CONTRIBUCION MARGINAL	20	5

*Ejercicio N° 1*

El cálculo del punto de equilibrio está expresado según el cálculo de la página 194 y su representación en el gráfico de la misma página.

Si observamos el ejemplo anterior, vemos con toda claridad que el punto de equilibrio es una utilización de la contribución marginal o contribución bruta absoluta total. Cuando ésta ha igualado el monto del costo fijo total, la empresa ha logrado su punto de equilibrio.

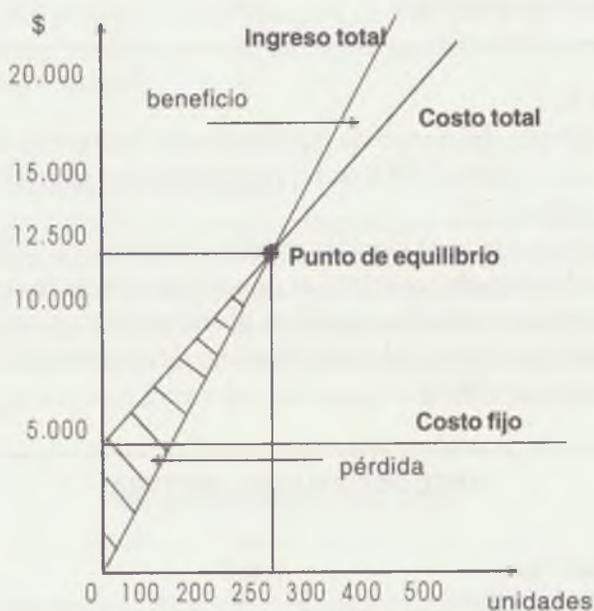
PUNTO DE EQUILIBRIO - RUPTURA		
<i>Datos:</i>		
		\$
Costo fijo	=	5.000
Costo v. unitario	=	30
\$ de vta. Unitario	=	50
Cont. Marginal	=	20

## Ejercicio N° 1

$$Q_e = \frac{CFT}{PVU - CVU} = \frac{5.000}{50 - 30} = 250 \text{ unidades}$$

ec                      20

$$\$e = \frac{CFT}{\frac{ec}{PVU}} = \frac{5.000}{\frac{20}{50}} = \$12.500$$



PUNTO DE EQUILIBRIO. GRAFICO DEL EJERCICIO 1

## Ejercicio N°2

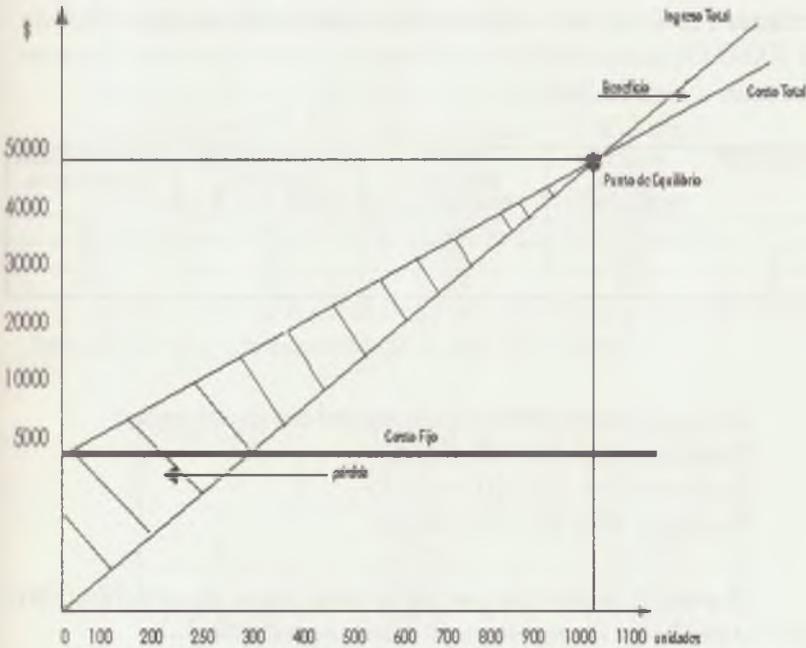
En este caso existe una modificación del costo variable unitario, que se eleva de \$30 a \$45. Podrá observarse entonces el desplazamiento del Punto de equilibrio.

Ejercicio N° 2

$$Q_e = \frac{CFT}{PVU - CVU} = \frac{5.000}{50 - 45} = 1.000 \text{ unidades}$$

$$ec = 5$$

$$\$e = \frac{CFT}{\frac{ec}{PVU}} = \frac{5.000}{\frac{5}{50}} = \$50.000$$



PUNTO DE EQUILIBRIO. GRAFICO DEL EJERCICIO 2

*Punto de equilibrio para varios productos*

Los análisis anteriores del punto de equilibrio están planteados para un sólo producto, pero la mayoría de las compañías producen o comercializan una gran variedad de artículos. Es decir, los costos fijos están compartidos por los diferentes productos.

En este caso se deberá considerar el volumen necesario en valores para lograr el punto de equilibrio.

Utilizaremos nuevamente la tasa de contribución marginal (o contribución bruta relativa), que es igual al cociente entre la contribución marginal unitaria y el precio de venta unitario.

$$TCM = Cmu / Pvu$$

Además necesitaremos conocer la participación de ventas en valores de cada artículo. Supongamos que se trata de una empresa con una estructura que le insinúa un costo fijo total de \$ 300.000 y comercializa tres líneas de productos cuyos datos se indican a continuación:

PRODUCTO	PRECIO VENTA PROMEDIO \$	COSTO VARIABLE UNITARIO \$	CONTRIBUCION MARGINAL UNITARIA \$	PARTICIPACION DE VENTAS %
A	60	30	30	50
B	40	15	25	30
C	70	25	45	20

Las tasas de contribución marginal serán entonces:

$$\text{Producto A} = 30 / 60 = 0,50$$

$$\text{Producto B} = 25 / 40 = 0,625$$

$$\text{Producto C} = 45 / 70 = 0,642$$

El paso siguiente es ponderar estas tasas de contribución por las participaciones de ventas de los productos:

PRODUCTO	PARTICIPACION VENTAS %	TASA DE CONTRIBUCION	TASA DE CONTRIBUCION PONDERADA
A	50	0,50	0,250
B	30	0,625	0,187
C	20	0,642	0,128
TOTAL	100	-----	0,565

De acuerdo a estos cálculos, el punto de equilibrio en valores será:

$$P.e. = CFT / TCM \text{ ponderada} = \$ 300.000 / 0,565 = \$ 530.973$$

Pero, tenemos tanto las participaciones de ventas como los precios unitarios de los productos, por lo que podemos hallar los valores y unidades para cada producto.

$$\begin{aligned} \text{Producto A} &= \$530.973 \times 50\% = \$265.486 \\ \text{Unidades: } & \$265.486 / \$60 \text{ /unidad (Pvu)} = 4.425 \text{ unid.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Producto B} &= \$530.973 \times 30\% = \$159.292 \\ \text{Unidades: } & \$159.292 / \$40 \text{ /unidad} = 3.982 \text{ unid.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Producto C} &= \$530.973 \times 20\% = \$106.195 \\ \text{Unidades: } & \$106.195 / \$70 \text{ /unidad} = 1.517 \text{ unid.} \end{aligned}$$

Es decir que la mezcla de productos en el punto de equilibrio debe estar configurada de la siguiente form

PRODUCTO	UNIDADES DE EQUILIBRIO	FACTURACION DE EQUILIBRIO \$
A	4.425	265.486
B	3.982	159.292
C	1.517	106.195
<b>TOTALES</b>	<b>9.924</b>	<b>530.973</b>

### *Contribución marginal y mezcla de producto*

Corresponde analizar seguidamente la importancia de la contribución marginal en la mezcla de producto en las operaciones comerciales.

Para tal fin, este análisis lo realizaremos en una empresa en la cual los costos fijos totales ascienden a \$ 12.000 y con ventas

totales pronosticadas por \$ 96.800, siendo los restantes datos necesarios los siguientes:

PRODUCTO SITUACION	A		B		C	
	I	II	I	II	I	II
VENTAS (Q)	2.000 un.	2.200 un.	4.000 un.	4.000 un.	22.000 un.	7.000 un.
PVu	\$ 30/ un.	\$ 30/ un.	\$ 7/ un.	\$ 7/ un.	\$ 0,40 / un.	\$ 0,40 / un.
CVu	\$ 23/ un.	\$ 23/ un.	\$ 3,60 / un.	\$ 3,60 / un.	\$ 0,18 / un.	\$ 0,18 / un.
CMu	\$ 7 /un.	\$ 7 /un.	\$ 3,40 / un.	\$ 3,40 / un.	\$ 0,22 /un.	\$ 0,22 / un.
TCM (CBR)	0,233	0,233	0,486	0,486	0,55	0,55

### Situación I

Tenemos en esta situación una distribución de ventas entre los distintos productos que nos permite alcanzar un total facturado de \$ 96.800 y lograr una contribución total de \$32.428.

PRODUCTO	CANTIDAD (Q)	PRECIO \$	INGRESO \$	TCM (CBR)	CONTR. TOTAL \$
A	2,000	30	60000	0.233	13980
B	4,000	7	28000	0.486	13608
C	22,000	0.4	8800	0.55	4840
TOTALES	28,000	0	96800	0.335	32428

Para obtener el resultado correspondiente, le restamos a la contribución total los costos fijos totales:

$$\text{Resultado I : } \$ 32.428 - \$ 12.000 = \$ 20.428 \text{ (Utilidad o Beneficio)}$$

### Situación II

Se nos presenta otra posibilidad de alcanzar ventas por \$ 96.800, pero con otra mezcla de ventas de los productos, lo que arroja los siguientes resultados:

PRODUCTO	CANTIDAD (Q)	PRECIO \$	INGRESO \$	TCM (CBR)	CONTR. TOTAL \$
A	2,200	30	66000	0.233	15378
B	4,000	7	28000	0.486	13608
C	7,000	0.4	2800	0.55	1540
TOTALES	13,200	0	96800	0.31535124	30526

**Resultado II = \$ 30.526 - \$ 12.000 = \$ 18.526 (Utilidad o Beneficio)**

Resumiendo, si tuviéramos que elegir entre las dos alternativas guiándonos por el monto facturado, cualquiera de ellas nos resultaría indiferente, ya que ambas aportan ventas por \$96.800.

Pero si en cambio realizamos el análisis por contribución marginal, vemos que la primera alternativa es más conveniente, ya que la mezcla de productos nos aporta más contribución total y, por ende, mayor utilidad (Alternativa I \$20.428 > Alternativa II \$18.526). Esta condición se ve claramente reflejada al observar los valores totales de tasa de contribución marginal (o lo que es lo mismo la contribución bruta relativa ponderada entre  $=0,335 > 0,315$ ).

Por lo tanto, debe tenerse muy presente que no sólo importa el monto de lo facturado sino que, como indicador, es mucho más importante la contribución marginal para decidir operaciones comerciales.

### **Análisis del punto de equilibrio**

Generalmente el análisis del punto de equilibrio se basa en los volúmenes de venta requeridos para que los ingresos y egresos sean iguales, en una condición establecida de costos fijos y variables.

Analizaremos ahora qué ocurre con una reducción en los costos fijos o una reducción en los variables.

Datos a considerar:

Costo fijo total (CFT):	\$2.000
Costo variable total (CVT):	\$5.000
Volumen de venta en valores:	\$7.000

Utilizaremos, para calcular el punto de equilibrio, la siguiente fórmula:

$$P.\text{eq } \$ = \frac{\text{CFT}}{1 - \frac{\text{CVT}}{\text{V.V.}}} = \frac{\$ 2.000}{1 - \frac{\$ 5.000}{\$ 7.000}} = \frac{\$ 2.000}{1 - 0,71} = \frac{\$ 2.000}{0,29} = \$ 6.896$$

Es decir que establecemos primero la siguiente relación:

$$\text{C.V.T./V.V.} = \$5.000/\$7.000 = 0,71$$

Es decir que por cada \$1 de venta hay \$0,71 de costo variable y \$0,29 serán adjudicados a los costos fijos.

Supongamos que podamos aplicar una reducción de costo de \$200, veremos qué efectos tiene en nuestro punto de ruptura si destinamos esa reducción primero a los costos variables o en su defecto a los costos fijos.

Si reducimos los costos variables, tendremos como punto de equilibrio:

$$P.\text{eq } \$ = \frac{\$ 2.000}{1 - \frac{\$ 4.800}{\$ 7.000}} = \frac{\$ 2.000}{1 - 0,68} = \frac{\$ 2.000}{0,32} = \$ 6.250$$

Si por el contrario, destinamos la inversión a reducir los costos fijos tendremos:

$$P.\text{eq } \$ = \frac{\$ 1.800}{1 - \frac{\$ 5.000}{\$ 7.000}} = \frac{\$ 1.800}{1 - 0,71} = \frac{\$ 1.800}{0,29} = \$ 6.207$$

Como vemos, el punto de equilibrio es menor cuando reduzco los costos fijos.

Es muy importante para la empresa poder destinar una gran fracción por cada peso de venta para pagar los costos fijos, pero será fundamental tener presente cuán elevados sean éstos con relación a las ventas. Muchas empresas tienen márgenes muy

aceptables, sin embargo tienen pérdidas porque los costos fijos son demasiado elevados en relación con las ventas. Si a esto le agregamos que en general, es mucho más difícil reducir los costos fijos que los variables, vemos que uno de los principales problemas de la empresa y sobre los cuales se debe mantener la atención es sobre los mencionados costos fijos.

Otro tema que se debe considerar es si la clasificación de un costo es fijo o variable. Frente al concepto de contribución marginal, deben considerarse como costos variables la materia prima y materiales y la mano de obra directa, o el costo de los productos comprados para distribuir si no somos fabricantes. El resto deben entenderse como costos fijos, si bien esta denominación no indica que realmente lo sean. Muy probablemente, deberían ser llamados “costos a pagar con la contribución marginal”.

## 5. PRODUCTIVIDAD DE LINEAS DE PRODUCTO

Según una definición general citada por Joseph Prokopenko, “la productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla”,<sup>1</sup> y suele representarse por la siguiente fórmula:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}}$$

Frecuentemente el **tiempo** es una unidad de mensura universal representativa, puesto que, cuanto **menos** se emplee, **más** productivo será el sistema.

Uno de los aspectos más significativos es que la mejor productividad está implantada en las empresas que adoptan un estilo de dirección que asume tal productividad como uno de los valores fundamentales de su gestión.

Según Harold E. Dolenga: "...el 85% de los problemas relacionados con la calidad y la productividad en la industria americana son problemas cuya **corrección incumbe** a la dirección de la empresa y no al trabajador".<sup>2</sup>

Asimismo J. Prokopenko considera que: "...el ser humano es el recurso más valioso" .... "países desarrollados como Japón y Suiza, que carecen de tierra, energía y recursos naturales, han descubierto que su fuente más importante de crecimiento es la población, su capacidad técnica, su educación, su formación profesional y su perfeccionamiento profesional".

Veamos cómo podemos instrumentar la medición de productividad para la toma de decisiones en los productos o líneas que administra un profesional de marketing.

### *Datos a considerar*

Supongamos que los datos de desempeño de las líneas de productos de una empresa son los detallados en el siguiente cuadro:

LÍNEA	VENTAS \$	BENEFICIO ABSOLUTO \$	BENEFICIO RELATIVO %
A	100.000	20.000	20
B	120.000	21.500	18
C	70.000	14.000	20
D	130.000	32.500	25
E	80.000	12.000	15
TOTALES	500.000	100.000	20 (global)

### CUADRO INICIAL DE EVALUACION DE LINEAS

De acuerdo con estos datos -cuya primera apreciación suele ser falaz para la toma de decisiones-, la mejor línea es la D con 25% de beneficio sobre ventas, luego las A y C con 20% y últimas B y E con el 18% y 15% de beneficio sobre ventas, respectivamente.

Esta faz analizada es el “dulce”, el beneficio generado sin tomar en cuenta lo “agrio” de los recursos empleados para producir dicho beneficio.

A los efectos de medir los recursos empleados, tomaremos en cuenta dos variables que generalmente son imputables al área de marketing:

- √ Stock de productos terminados por línea.
- √ Créditos otorgados a nuestros clientes discriminados por líneas de productos.

A las dos variables seleccionadas sumadas las denominamos capital de trabajo por línea de productos.

### *Cálculo de productividad*

En función de los datos recabados procederemos a confeccionar un cálculo de productividad de las líneas de productos, aplicando la fórmula más usual para tal fin:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Capital de Trabajo}}$$

Presentamos los resultados obtenidos del análisis en el siguiente cuadro para su evaluación:

CUADRO DE PRODUCTIVIDAD DE LINEAS

LINEA	VENTAS \$	% DEL TOTAL	BENEFICIO \$	% DEL TOTAL	CAPITAL TRABAJO \$	% DEL TOTAL	COEFICIENTE DE PRODUCTIVIDAD
A	100.00	20	20.000	20	20.000	17	1
B	120.000	24	21.500	21.5	25.000	22	0,86
C	70.000	14	14.000	14	24.000	21	0,58
D	130.000	26	32.500	32,5	40.000	35	0,81
E	80.000	16	12.000	12	6.000	5	2
TOTALES	500.000	100	100.000	100	115.000	100	GLOBAL 0,87

Comparando los resultados con los del cuadro inicial de evaluación de líneas de productos apreciamos que la línea D con mejor beneficio absoluto \$ 32.500 y relativo de 32,5% del total,

pasa a ser la cuarta en productividad con un coeficiente de 0,81 y la E, de peor beneficio absoluto con \$12.000 y 12% del total, es la de mayor productividad con un índice de 2. **Esto es, que obtiene de beneficio \$2 por cada \$1 invertido en capital de trabajo.**

Al evaluar las alternativas de inversión en las diferentes líneas de productos, éste es un dato fundamental a considerar, ya que aumenta el ROI (*Return on Investment*) o TIR (tasa interna de retorno) en forma significativa, con bajo aporte de capital de trabajo. **Esto último no es una apreciación menor**, pues la obtención del capital de trabajo implica un esfuerzo y un costo financiero y administrativo considerables.

Para una mejor evaluación de las líneas elaboramos un cuadro de calificación de productos según su productividad (Ranking de Productividad).

#### RANKING DE PRODUCTIVIDAD DE LINEAS DE PRODUCTOS

LINEA	PRODUCTIVIDAD	UBICACION
E	2	1°
A	1	2°
B	0,86	3°
D	0,81	4°
C	0,58	5°

#### *Las cinco alternativas para aumentar la productividad*

La acción empresaria hacia la productividad **siempre** puede manifestarse, aun en la toma de decisiones más compleja.

#### CUADRO DE ALTERNATIVAS DE DECISION

ALTERNATIVAS	BENEFICIO	CAPITAL DE TRABAJO	PRODUCTIVIDAD
1	△ AUMENTAR	△ AUMENTAR MENOS QUE PROPORCIONAL	A AUMENTA
2	△ AUMENTAR	= MANTENER	A AUMENTA
3	△ AUMENTAR	▼ REDUCIR	A AUMENTA
4	= MANTENER	▼ REDUCIR	A AUMENTA
5	▼ REDUCIR	▼ REDUCIR MAS QUE PROPORCIONAL	A AUMENTA

Como es obvio, suponer las modificaciones del beneficio **implica muchas veces cambios en el precio.**

Suele ocurrir en las empresas que, ante un aumento del beneficio en una línea, le adjudican un MAYOR CAPITAL DE TRABAJO, con el objetivo de aumentar el beneficio. Esto puede ocurrir **siempre y cuando el mercado se encuentre en expansión** y monitoreando la productividad, puesto que sino transformamos una línea de buena productividad en una mediocre o mala por realizar la inversa de la alternativa N° 1 de decisión (véase el Cuadro de Alternativas).

### Las líneas óptimas

La determinación de las líneas óptimas responde a la necesidad de un equilibrio entre las diferentes variables para evaluar las mismas. Del caso anterior tomamos en cuenta:

- PRODUCTIVIDAD: En la búsqueda de la mejor relación entre beneficio y capital de trabajo.
- BENEFICIO: Por la mayor contribución absoluta (en pesos) total por línea.
- VENTAS: Por el mayor monto de ingresos por facturación.

La selección y ponderación de la importancia de las variables es relativamente subjetiva y debe evaluarse las que resulten relevantes para cada empresa en particular tales como flujo de caja, presencia en el mercado, rotación de inventarios, etc.

Establecemos para este ejemplo una escala de desempeño graduada de 1 a 5, siendo la calificación máxima de 5 puntos y la mínima de 1 punto.

CUADRO DE OPTIMIZACION

VARIABLES	PONDERACION	LINEA									
		A		B		C		D		E	
		PUNTOS	P. PONDER.								
Productividad	0,6	4	2,4	3	1,8	1	0,6	2	1,2	5	3
Beneficios	0,3	3	0,9	4	1,2	2	0,6	5	1,5	1	0,3
Ventas	0,1	3	0,3	4	0,4	1	0,1	5	0,5	2	0,2
Totales	1	0	3,6		3,4	0	1,3	0	3,2	0	3,5

Al ponderar con dos variables adicionales encontramos diferencias entre el ranking de productividad y el de optimización, mostrando este último un equilibrio de variables.

## RANKING DE OPTIMIZACION

LINEA	OPTIMIZACION	UBICACION
A	3,6	1°
E	3,5	2°
B	3,4	3°
D	3,2	4°
C	1,3	5°

De un análisis comparativo surgen conclusiones importantes:

LINEA	PRODUCTIVIDAD ORDEN	OPTIMIZACION ORDEN
A	2°	1°
E	1°	2°
B	3°	3°
D	4°	4°
C	5°	5°

- √ Las líneas A y E ocupan en forma alternada los dos primeros lugares en los rankings de productividad y de optimización, por lo que su situación es favorable.
- √ Las líneas B y D ocupan el 3° y 4° lugar en ambos rankings; su situación debe ser mejorada.
- √ La línea C ocupa el último lugar en ambos rankings por lo que presenta una situación sumamente preocupante; su situación debe ser corregida o en caso contrario se deberá estudiar su eliminación.

*“El pueblo que confía su subsistencia a un solo producto se suicida.”*

JOSE MARTI

## 6. PRECIO OPTIMO EN FUNCION DE LA ELASTICIDAD

En este caso se aprovecha la sensibilidad que tienen al precio los consumidores de distintos segmentos, los que muchas veces se hallan radicados en plazas diferentes, esto es, que segmentamos por elasticidad al precio de la demanda.

Para su aplicación se deben cumplir los requisitos que dan validez a su uso.

- 1) Producto de demanda normal.
- 2) Demanda elástica y que cuyo valor absoluto no esté muy próximo a 1.
- 3) Que no haya posibilidades de influencia entre las distintas plazas o segmentos de consumidores para evitar la excesiva comparación de precios.

### *Cálculo de precio óptimo*

Utilizaremos la fórmula de maximización de beneficios a corto plazo aportada por la Microeconomía para su cálculo.

$$\text{Precio óptimo} = CVu. \times (E / 1 + E)$$

Es muy útil cuando tengo sucursales con distinta elasticidad zonal de la demanda y se aplica para cada producto individualmente o en una línea de productos que se comporten de la misma manera (si su comportamiento es diferente no nos sirve).

Ej.: una frutería fija el precio en cada sucursal de venta

CVu. (en este caso costo variable unitario de compra) = \$ 1,03 Kg

Elasticidad de la demanda:

- 1) Flores (centro)  $E = -2,18$   
 $P.O. = \$1,03 (-2,18 / 1 - 2,18) = \$1,90$
- 2) Calle Valle  $E = -1,19$   
 $P.O. = \$1,03 (-1,19 / 1 - 1,19) = \$6,45$
- 3) Barrio Norte  $E = -1,33$   
 $P.O. = \$1,03 (-1,33 / 1 - 1,33) = \$4,15$

4) Villa Lugano E = - 2,63

P.O. = \$1,03 (-2,63 / 1- 2,63) = \$1,66

Como es natural suponer, los consumidores no nos informan acerca de la elasticidad-precio de su demanda, sino que debemos averiguarlo a través del método experimental, utilizando los coeficientes multiplicadores hasta encontrar el rango que corresponde al producto o línea en particular. Conociendo este multiplicador, podemos saber cuál es la elasticidad precio del segmento en cuestión.

Para tal fin, proporcionamos una tabla de multiplicadores para utilizar y, cuando la respuesta de los consumidores es la adecuada, identificamos el multiplicador en la tabla y conocemos el valor de la elasticidad correspondiente.

CUADRO DEL MULTIPLICADOR DEL COSTO VARIABLE Y LA ELASTICIDAD CORRESPONDIENTE

COEFICIENTE	ELASTICIDAD		
21	1,05	1,571428571	2,75
11	1,1	1,5	3
7,666666667	1,15	1,444444444	3,25
6	1,2	1,4	3,5
5	1,25	1,363636364	3,75
4,333333333	1,3	1,333333333	4
3,857142857	1,35	1,307692308	4,25
3,5	1,4	1,285714286	4,5
3,222222222	1,45	1,25	5
3	1,5	1,235294118	5,25
2,818181818	1,55	1,222222222	5,5
2,666666667	1,6	1,210526316	5,75
2,538461538	1,65	1,2	6
2,428571429	1,7	1,19047619	6,25
2,333333333	1,75	1,181818182	6,5
2,25	1,8	1,173913043	6,75
2,176470588	1,85	1,166666667	7
2,111111111	1,9	1,16	7,25
2,052631579	1,95	1,153846154	7,5
1,952380952	2,05	1,148148148	7,75
1,909090909	2,1	1,142857143	8
1,869565217	2,15	1,137931034	8,25
1,833333333	2,2	1,133333333	8,5
1,8	2,25	1,129032258	8,75
1,769230769	2,3	1,125	9
1,740740741	2,35	1,121212121	9,25
1,714285714	2,4	1,117647059	9,5
1,689655172	2,45	1,114285714	9,75
1,666666667	2,5	1,111111111	10

## 7. MARGEN COMPENSADO I

Este tipo de margen de contribución se utiliza cuando se quiere alcanzar una rentabilidad determinada equilibrando **precios de promoción** para algunos productos, con otros con precios que subsidian a los de promoción.

En la compensación de márgenes no existe una única respuesta.

Una de las fórmulas matemáticas apta para desarrollar la compensación de márgenes es la fórmula Niehans que sirve tanto para productos complementarios como para sustitutivos.<sup>3</sup>

Otro modelo matemático lo desarrolla Dominique Mouton, el que con algunas variantes usaremos en el desarrollo del instrumento Margen Compensado II.<sup>4</sup>

En el Margen Compensado I se destaca **un producto en particular** al que se le fija un precio muy bajo en relación con el precio de la competencia. Este producto está subsidiado por el resto de los productos de la línea, apoyado por una promoción importante y cuyo precio se asume como **precio catástrofe**.<sup>5</sup>

El Margen Compensado I comprende la fijación de uno o más precios con precios de promoción determinados con antelación en función de la presión de la competencia, y los restantes precios surgen de la aplicación de un coeficiente de marca-ción igual para el resto de los productos de la línea.

### Desarrollo de un caso tipo

Los precios de la competencia, en este caso el supermercado "SUP", son los siguientes en el sector de menaje:

<i>Producto</i>	<i>Precio \$</i>
Cacerola 22 cm	29
Jarra 2 litros	25
Sartén 24 cm	24
Colador 26 cm	19

Esta línea de menaje no es promocionada por ninguna comunicación de la competencia.

### *Desarrollo operativo*

#### *Aspectos cualitativos:*

- Seleccionar las cacerolas como precio promoción (catastrofe o comparativo) a \$19 -\$10 más bajo que la competencia-.
- El margen bruto relativo sobre ventas (contribución bruta relativa) esperada para la línea es del 25%, para lo cual debemos invertir en promoción un total de \$ 1.410.

#### *Aspectos cuantitativos:*

Para la ejecución confeccionamos un pronóstico de ventas para los distintos productos y un cuadro de costos de los productos.

#### CUADRO DE COSTO VARIABLE TOTAL EN FUNCION DE LA DEMANDA

PRODUCTO	UNIDADES (q)	COSTO VARIABLE UNITARIO	COSTO VARIABLE TOTAL
Jarras	600	19	11.400
Sartenes	300	17	5.100
Coladores	400	12	4.800
Subtotal	1.300	—	21.300
Cacerolas	1.000	21	21.000
Totales	2.300	—	42.300

#### *Determinación del ingreso total esperado:*

$$\text{I.T.} = \frac{\text{CT}}{(1 - \text{MBR})} = \frac{\$42.300}{(1 - 0,25)} = \$ 56.400$$

Ingreso total del producto cacerolas  
 = 1.000 unidades a \$ 19 = \$ 19.000

*Determinación de la constante (K) para la fijación de precios de  
 jarras, sartenes y coladores:*

Costo variable del resto de los productos según tabla  
 \$ 21.300:

Ingreso total con exclusión de cacerolas:  
 Ingreso total           \$ 56.400  
 Ingreso por cacerolas (\$ 19.000)  
 Ingreso restante       \$ 37.400

*Cálculo de la constante (K)*

$$K = CVT / IT = \$21.300 / \$ 37.400 = 0,57$$

*Fijación de precios de venta unitarios de los restantes productos:*

Precio de venta unitario =  $CV_u / K$

Jarras = \$ 19 / 0,57 = \$ 33

Sartenes = \$ 17 / 0,57 = \$ 30

Coladores = \$ 12 / 0,57 = \$ 21

*Comprobación de resultados:*

CUADRO DE DESEMPEÑO

PRODUCTO	UNIDADES	PRECIO \$	CV <sub>u</sub> \$	MARGEN \$	I. TOTAL \$	M.B.T. \$	M.B.R. %
Cacerolas	1.000	19	21	(2)	19.000	(2.000)	(9,5)
Jarras	600	33	19	14	19.800	8.400	42,4
Sartenes	300	30	17	13	9.000	3.900	41,4
Coladores	400	21	12	9	8.400	3.600	42,9
Totales	2.300	----	-----	----	56.200	13.900	24,7

*Resultado bruto de la acción:*

Margen bruto total (margen de contribución total) – Costo de promoción = Beneficio bruto

$$BB = \$13.900 - \$1.410 = \$ 12.490$$

$$BB \% = (\$ 12.490 / \$56.200) \times 100 = 22,22\%$$

### Análisis y conclusiones

#### CUADRO DE COMPARACION DE OFERTAS

PRODUCTOS	NUESTRO PRECIO \$	SUPERMERCADO SUP \$	DIFERENCIA ABSOLUTA \$	DIFERENCIA RELATIVA %
CACEROLAS	19	29	▼ 10	▼ 35
JARRAS	33	25	△ 8	△ 32
SARTENES	30	24	△ 6	△ 25
COLADORES	21	19	△ 2	△ 10

Se deberá tener en cuenta que nuestra empresa invierte \$ 1.410 en promocionar la línea de menaje y la competencia no tiene promoción sobre esa línea en particular.

- El objetivo de rentabilidad esperada de la línea determinado "a priori" se cumpliría con mucha aproximación : 24,75% vs. 25%. El Marketing y en particular la fijación de precios no son técnicas exactas sino sociales.
- Es fundamental la labor de "empujar" la venta de los productos que subsidian al producto de promoción (cacerolas), a través del esfuerzo de la sección menaje, la óptima exhibición y el rendimiento de los \$ 1.410 invertidos en promoción.
- El Margen Compensado I debe ser siempre adaptado y no adoptado a las necesidades del profesional de Marketing en función del producto, mercado, estructura, posición y situación competitiva.
- Estas promociones de precios son de corta vida, desde

minutos hasta lo máximo aconsejable que es aproximadamente siete días. Es conveniente realizar promociones en forma simultánea para distintas líneas de productos para seducir a los consumidores por los “bajos precios”.

- En el ejemplo desarrollado resaltamos el hecho que las cacerolas se venden por debajo del costo variable unitario, lo que significa transgredir normas de regulación del estado o voluntarias del “Código de buenas prácticas comerciales”. Aun así se accede a la rentabilidad deseada, lo que es una muestra de la manipulación de precios que representa el medio para conseguir el fin, que son los beneficios.

## 8. MARGEN COMPENSADO II

---

### *Análisis introductorio*

El Margen Compensado II representa otra forma de compensar márgenes de contribución con una rentabilidad predefinida.

En este caso no trabajaremos con uno o varios precios “de promoción” o anclados para forjar nuestra propuesta de precios sino que ésta se afina en la cantidad de unidades pronosticadas a vender en un lapso específico.

El modelo matemático a utilizar, desarrollado por Dominique Mouton, plantea esencialmente que a mayor cantidad a vender menor será el margen de contribución relativo y viceversa, cuanto menor cantidad a vender mayor será el margen relativo de contribución.

Los autores consideran que, junto con la importancia del margen relativo (contribución bruta relativa), es también importante el margen de contribución absoluta (contribución bruta absoluta total) o sea el dinero ingresado por el desempeño de cada producto o línea. Esta distinción muestra un ranking distinto de performance para los productos según sea la medición

utilizada, por lo cual en el caso desarrollado aplicaremos ambos enfoques.

### *Desarrollo del caso*

#### *Precios de la competencia:*

Los precios de la competencia, en este caso el supermercado "SUP", al igual que en la aplicación del Margen Compensado I, son los siguientes en el sector de menaje:

<i>Producto</i>	<i>Precio \$</i>
Cacerola 22 cm	29
Jarra 2 litros	25
Sartén 24 cm	24
Colador 26 cm	19

Esta línea de menaje no es promocionada por ninguna comunicación de la competencia.

### *Desarrollo operativo*

#### *Aspectos cualitativos:*

Selección de los precios a fijar en función de las cantidades pronosticadas a vender, aplicando el modelo que indica que a mayor cantidad de unidades de venta menor será el margen relativo de contribución (contribución bruta relativa) del producto, y a menor cantidad de unidades, mayor el margen relativo. Es menester advertir que esta condición **puede o no** mantenerse en lo referido a los márgenes absolutos (en moneda) de contribución y por lo tanto conviene compararlos.

Rentabilidad esperada (margen bruto relativo o contribución bruta relativa) del 25%, para lo cual debemos invertir en promoción \$1.410.

#### *Aspectos cuantitativos:*

Confeccionamos un pronóstico de ventas en unidades con sus respectivos costos variables:

CUADRO DE COSTO VARIABLE TOTAL EN FUNCION DE LA DEMANDA

PRODUCTO	UNIDADES (q)	COSTO VARIABLE UNITARIO	COSTO VARIABLE TOTAL
Jarras	600	19	11.400
Sartenes	300	17	5.100
Coladores	400	12	4.800
Cacerolas	1.000	21	21.000
Totales	2.300	—	42.300

Determinación del ingreso total esperado:

$$I.T. = \frac{CT}{(1 - MBR)} = \frac{\$42.300}{(1 - 0,25)} = \$ 56.400$$

Determinación del coeficiente K II de fijación de precios para los productos:

Cálculo de la media aritmética o promedio aritmético:

$$\bar{x} \text{ volumen} = \Sigma Q / n = 2.300 / 4 = 575$$

Cálculo de la constante de asignación Cp:

$$Cp. = M.B.R. \cdot \sqrt{\bar{x} \text{ volumen}} = 0,25 \cdot \sqrt{575} = 5,99$$

El cálculo del coeficiente K II está realizado para fijar precio de venta partiendo del costo variable directamente, dando la aplicación del K II el precio de venta y el margen de contribución absoluto y relativo simultáneamente, como se analiza en el cuadro de resultados.

$$K II = 1 - \left[ \frac{Cp.}{\sqrt{Q}} \right]$$

$$\text{Cacerolas K II} = 1 - \left[ \frac{5,99}{\sqrt{1.000}} \right] = 0,811$$

$$\text{Jarras K II} = 1 - \left[ \frac{5,99}{\sqrt{600}} \right] = 0,755$$

$$\text{Sartenes K II} = 1 - \left[ \frac{5,99}{\sqrt{300}} \right] = 0,654$$

$$\text{Coladores K II} = 1 - \left[ \frac{5,99}{\sqrt{400}} \right] = 0,700$$

### *Fijación de precios absolutos de cada producto*

La fórmula de fijación de precios es:

Precio de Venta unitario (PVu) = CVu / K II

Cacerolas : PVu. = \$ 21 / 0,811 = \$ 26

Jarras : PVu. = \$ 19 / 0,755 = \$ 25

Sartenes : PVu. = \$ 17 / 0,654 = \$ 26

Coladores : Pvu = \$ 12 / 0,700 = \$ 17

*Comprobación de resultados:*

CUADRO DE DESEMPEÑO

LINEA	Q	Pvu \$	Cvu \$	MCA \$	ING.TOTAL \$	CONTR. PRODUCTO \$	MARGEN RELATIVO %
CACEROLAS	1.000	26	21	5	26.000	5.000	19,2
JARRAS	600	25	19	6	15.000	3.600	24
SARTENES	300	26	17	9	7.800	2.700	34,6
COLADORES	400	17	12	5	6.800	2.000	29,4
TOTALES	2.300	-----	-----	-----	55.600	13.300	23,9

BENEFICIO = Margen de Contribución Total – Costos de Promoción  
 BENEFICIO = \$13.300 - \$1.410 = \$11.890

### Análisis y conclusiones

#### CUADRO COMPARATIVO DE PRECIOS CON LA COMPETENCIA

PRODUCTOS	NUESTRO PRECIO MC II \$	SUPERMERCADO SUP \$	DIFERENCIA ABSOLUTA \$	DIFERENCIA RELATIVA %
CACEROLAS	26	29	▼ 3	▼ 10
JARRAS	25	25	0	0
SARTENES	26	24	△ 2	△ 8
COLADORES	17	19	△ 2	△ 10

#### CUADRO DE PROPUESTAS ALTERNATIVAS DE PRECIOS CON MC I Y MC II

PRODUCTOS	NOSOTROS CON PROPUESTA DE PRECIOS		SUPERM. SUP \$
	MC I \$	MC II \$	
CACEROLAS	19	26	29
JARRAS	33	25	25
SARTENES	30	26	24
COLADORES	21	17	19

¿Cuál de estas propuestas puede parecer más atractiva para “seducir” a los consumidores y “sacarle” ventas a la competencia, en este caso el Supermercado Sup, en la línea de productos de menaje?

Debemos considerar que en ambos casos, tanto con MC I o con MC II, la contribución relativa aproximada es del 25% sobre ventas.

Específicamente con Margen Compensado I el 24,7% y el Margen Compensado II del 23,9%, puesto que los modelos matemáticos utilizados producen leves dispersiones, tanto en el in-

greso total como en la rentabilidad. Podremos corregirlas fácilmente apelando a un leve retoque en más o en menos sobre algún precio calculado.

La comprobación de resultados para cada producto con Margen Compensado II, se analiza en el siguiente cuadro de desempeño:

## RANKING DE CONTRIBUCION DE PRODUCTOS

PRODUCTO	Q (UNIDADES)	MARGEN RELATIVO %	CONTRIBUCION ABSOLUTA \$	CONTRIBUCION APORTADA %	RANKING
CACEROLAS	1.000	19,2	5.000	38	1º
JARRAS	600	24	3.600	27	2º
COLADORES	400	29,4	2.000	15	4º
SARTENES	300	34,6	2.700	20	3º
TOTALES	2.300	-----	13.300	100	-----

El modelo matemático produce los efectos previstos en el análisis introductorio, ya que a **mayor cantidad de unidades** a vender **menor es el margen relativo** (contribución bruta relativa) del producto y viceversa. No obstante lo apuntado, los márgenes de contribución absolutos (en dinero) son distintos. Por ejemplo, del análisis de la contribución total, observamos que las sartenes con el margen relativo más alto (34,6%) aportan solamente \$ 2.700, lo que equivale al 20% de la contribución total generada y ocupa en consecuencia el tercer puesto del Ranking de Contribución.

Es necesario analizar periódicamente los márgenes de contribución absolutos para un mayor control de la contribución total.

Toda aplicación de modelos matemáticos **no debe bloquear** la intuición del profesional de precios, sino que ambos enfoques deben complementarse.

## 9. COMISIONES DE VENTA LIQUIDADAS POR CONTRIBUCION Y PRODUCTIVIDAD

Es un problema muy frecuente en las empresas poder concretar la orientación del esfuerzo de ventas en pos de los objetivos. En efecto, tanto por insuficiente formación profesional en el área, como por falta de claridad en la definición de estos objetivos por parte de la dirección de la empresa, se pierde el esfuerzo y la motivación de la fuerza de ventas.

Debemos recordar que las empresas dependen para su supervivencia, consolidación y crecimiento del aporte de los productos a la contribución total obtenida por la empresa. Asimismo, cada producto o línea requiere de la aplicación de recursos para obtener tal contribución. Sin embargo, no es habitual que se utilice tanto la obtención de la contribución total en las ventas, como la productividad de las líneas de productos para dirigir el esfuerzo de la fuerza de ventas. No obstante, se premia en forma indiscriminada el monto total de las ventas obtenidas, cualquiera sea su calidad, a través de las comisiones y premios.

Esta falencia puede ser corregida parcialmente a través de la aplicación del pago de comisiones de venta por contribución, que premia los precios mayores para un producto y castiga los descuentos de precio utilizados como herramienta para cerrar operaciones, ya que tales descuentos disminuyen la contribución establecida como objetivo comercial.

En este sentido es muy valioso el aporte de Nagle y Holden<sup>6</sup> para aplicar el sistema de premios económicos y disminución de las comisiones ante precios rentables o reducidos, según sea el caso. Pero, ¿será esto solo lo más conveniente?

Nuestro interrogante tiene el fundamento que, como los recursos empresarios no suelen ser ilimitados, y se **busca obtener la mejor rentabilidad del capital invertido**, es necesario medir las ventas no solamente por la contribución aportada, sino también contra el compromiso de inversión que requiere cada producto para lograr esta contribución. Más ventas, con **mayor contribución** obtenida con **menor inversión de recursos**, son *aun*

*mejores ventas*, lo que queda demostrado en los estados económicos de la empresa con una mayor rotación del capital invertido y mayor retorno sobre la inversión (tasa interna de retorno, o *Return On Investment*).

Asimismo, el hecho de que la contribución sea lograda con menor aporte de recursos (mayor productividad) nos permite liberar recursos para otro uso, lo que disminuye nuestro costo de oportunidad.

Por lo tanto, **proponemos** retribuir las ventas, a través de un **sistema combinado de contribución y productividad**.

La importancia relativa de la contribución a lograr y de la productividad está dada según las características y las circunstancias de cada empresa en particular, por lo que deben ser establecidas en cada caso para definir el coeficiente de ponderación de las ventas.

*Datos:*

- El factor utilizado para valuar las diferencias de precio real de la operación respecto del precio meta de nuestra política de precios está relacionado con el margen de contribución relativa. En nuestro caso las contribuciones de los productos son 18% para A y del 15% para B. Los precios unitarios de cierre de las operaciones varían para A entre \$450, y \$ 550, mientras que para B entre \$ 900 y \$1.100.
- La ponderación de las ventas **seleccionada por nuestra empresa** es de 70% de retribución en comisiones por contribución (coeficiente 0,7), y 30% por productividad (coeficiente 0,3).
- Los precios establecidos por nuestra política comercial son de \$500 y \$1.000 (precios meta), por lo que cada venta concertada a precio distinto generará las diferencias correspondientes en más o en menos para ajustar las comisiones.
- El factor de corrección por contribución toma en cuenta la relación entre contribución y precio de venta. En

efecto, cada modificación en el precio de venta **cam-bia la contribución del producto y no sus costos**. Cada quita en el precio es solamente una quita a la contribución. Tal quita, para ser compensada por otras ven-tas, requiere un monto de ventas adicional equivalen-te a la relación entre contribución y precio. Si la con-tribución es, por ejemplo, el 18%, está generada por ventas del 100%, por lo tanto la relación es  $100/18 = 5,5555556$ .

Perder \$1.000 de contribución en una operación a tra-vés de una rebaja de precio equivale a perder \$ 5.555,56 de ventas a precio normal o precio meta.

Por el contrario, concretar una operación con un pre-cio superior al precio meta, que produzca una con-tribución adicional de \$1.000, es el equivalente de la con-tribución generada por \$5.555,56 de ventas adiciona-les, **que no ha sido necesario realizar**.

Es por esto que se debe **premiar la contribución adicional** generada sin el obligatorio aumento del volumen de unidades en venta, y **castigar las rebajas de precio** que perjudican la con-tribución, a través de la liquidación de comisiones, por medio de la aplicación de un factor de ajuste, tal como en el ejemplo indi-cado, según el siguiente cuadro:

CUADRO DE DETERMINACION DE FACTORES Y DIFERENCIAS

PRODUCTO	COEFICIENTE	CONTRIBUCION	FACTOR	PRECIO	PRECIO META	DIFERENCIA
1	2	3	4=COL.2/3	5	6	7=COL.5 - 6
A	100	18	5,55555556	550	500	50
A	100	18	5,55555556	450	500	-50
H	100	15	6,66666667	900	1000	-100
H	100	15	6,66666667	1100	1000	100

Como se ha expuesto en el cuadro precedente, de acuerdo con el precio de cierre de las operaciones de venta, quedan re-flejadas las diferencias, que luego serán combinadas por el factor de ajuste según la contribución calculada en el precio meta.

- A continuación, efectuamos la separación de la ponderación, que hemos fijado en este caso para nuestra empresa del 70% por contribución (coeficiente 0,7) y 30% por productividad (coeficiente 0,3) para cada producto. Así también hemos ordenado en una tabla el factor de productividad que conocemos de nuestros productos, es decir que en nuestro caso el producto A obtiene \$0,86 de beneficio por cada \$1 de capital invertido, y el B brinda \$2 por cada 1\$ de capital invertido.

PRODUCTO	PRODUCTIVIDAD	PONDERACION PRECIO	PONDER. PRODUCTIVIDAD
A	0,86	0,7	0,3
A	0,86	0,7	0,3
B	2	0,7	0,3
B	2	0,7	0,3

- Procedemos a realizar los cálculos correspondientes para liquidar las comisiones sobre ventas, para orientar el esfuerzo de los vendedores hacia las ventas más ventajosas para la empresa, lo que traerá como consecuencia las comisiones sobre ventas más altas, haciendo de la política de retribuciones un verdadero y valioso factor de incentivo para nuestros vendedores.

En primer término, realizamos los cálculos de las comisiones liquidadas por contribución:

- ✓ Tomamos las ventas de cada producto en unidades y los precios de las operaciones y establecemos el monto facturado, siendo en el primer caso del producto A de \$ 82.500.
- ✓ Aplicamos la ponderación correspondiente a contribución, es decir en nuestro caso 0,7, para calcular el valor ponderado de \$ 57.750.
- ✓ Aplicamos la diferencia de precio en más o en menos de la tabla anterior, siendo en el primer caso del producto A 150 unidades a \$550, con una diferencia de precio en más de

LIQUIDACION DE COMISIONES POR CONTRIBUCION

PRODUCTO	PONDERACION PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	FACTURADO	PONDERADO	DIFACTURACION	FACTOR	AJUSTE	VALOR AJUSTADO
A		0.7	150	550	82.500	57.750	7.500	5.555556	41666,625
A		0.7	200	450	90.000	63.000	-10.000	5.555556	-55555,5
B		0.7	195	900	175.500	122.850	-19.500	6.666667	-129999,9
B		0.7	125	1.100	137.500	96.250	12.500	6.666667	83333,25
TOTALES					485.500	339.850			-60555,495
COMISION	CONTRIBUCION		0,05						279.294,505
COMISION	FACTURACION NOMINAL	0,04109			339.850				13.964,72525
									13.964,4365

LIQUIDACION DE COMISIONES POR PRODUCTIVIDAD Y RESUMEN FINAL

PRODUCTO	POND.PRODUCTIVIDAD	CANTIDAD	PRECIO	FACTURADO	PONDERADO	PRODUCTIVIDAD	COMISION	VALOR AJUSTADO
A		0.3	150	550	82.500	24.750	0.86	21.285
A		0.3	200	450	90.000	27.000	0.86	23.220
B		0.3	195	900	175.500	52.650	2	105.300
B		0.3	125	1100	137.500	41.250	2	82.500
TOTALES					485.500	145.650		232.305
COMISION	PRODUCTIVIDAD		0,05					11615,25
VENTAS				485.500				511599,505
COMISIONES	FACTUR. NOMINAL	0,0797477						11615,24988
COMISIONES	AJUSTADAS TOTALES	0,052678					0,05	25579,97525

- \$50, lo que arroja un total en más (favorable) de \$ 7.500.
- √ Le aplicamos el factor de ajuste por contribución de 5,555556 dando un valor de ajuste de \$ 41.666,625.
  - √ Sumamos el valor ponderado de \$57.750 al valor de ajuste de \$41.666,625 dando un valor ajustado de \$99.416,625 para la primera parte del producto A vendido.
  - √ Aplicamos el mismo procedimiento para el resto de las operaciones, obteniendo un total de valor ajustado por contribución de \$279.294,505
  - √ Sobre este total aplicamos el 5% (coeficiente 0,05) para fijar las comisiones por contribución, las que suman \$ 13.964,72525, o en valores comerciales \$13.964,75.

Para liquidar las comisiones por productividad, procedemos según lo siguiente:

- Tomamos las ventas de cada producto en unidades y los precios de las operaciones y establecemos el monto facturado, siendo en el primer caso del producto A de \$ 82.500
- Aplicamos la ponderación correspondiente a productividad, es decir en nuestro caso 0,3 para calcular el valor ponderado de \$ 24.750.
- Calculamos el valor ajustado multiplicando el valor ponderado de \$ 24.750 por el coeficiente de productividad del producto A que es de 0,86 dando un valor ajustado de \$ 21.285.
- Realizamos el mismo procedimiento para las restantes ventas.
- Totalizamos los valores ajustados por productividad, obteniendo en este caso \$232.305.
- Aplicamos sobre este total el porcentaje de comisiones sobre ventas del 5% (coeficiente 0,05) para calcular las comisiones por productividad de \$ 11.615,24988, o en valores comerciales \$ 11.615,25.

Del análisis de los cuadros de liquidaciones, podemos mencionar entre varios aspectos destacables:

- ✓ La distinción de la calidad de las ventas entre lo logrado por contribución y por el uso de la productividad de las líneas de productos.
- ✓ En el caso de las ventas evaluadas por contribución (70% del total coeficiente 0,7), la mayor proporción de las ventas totales se realiza en promedio a menores precios que el objetivo de nuestra política general de precios \$ 500 para A y \$ 1.000 para B.

Por lo tanto el valor ajustado total de \$ 279.294,50 es **menor** que el ponderado por la proporción de contribución \$ 339.850, lo que muestra la **baja calidad de ventas**.

Es natural, entonces que la comisión sobre valor facturado por este aspecto sea de \$13.964,73 (el 5% del valor ajustado, **equivalente al 4,109%** del valor facturado de \$ 339.850).

- ✓ En el caso de las ventas evaluadas por la productividad de los productos (30% coeficiente 0,3), que los vendedores venden a nuestros clientes, la mayor proporción de ventas totales está lograda con más énfasis en los productos con alta productividad, lo que **eleva la calidad de ventas**.

Por consiguiente, el valor ajustado de \$232.305 es **mayor** que el ponderado por la proporción de productividad, \$ 145.650, lo que demuestra este hecho con claridad. Como consecuencia, las comisiones por este aspecto son de \$ 11.615,25 (el 5% del valor ajustado **equivalente al 7,97%** del valor facturado de \$ 145.650).

- ✓ La suma de las comisiones \$ 25.579,97 (en valores comerciales \$ 25.580), lograda por la combinación de ambos factores, si bien es el 5% del valor ajustado, constituye el **5,27%** del valor total facturado, por lo que se retribuye **por la calidad de ventas lograda**, con \$1.305 más que si se siguiera el sistema más usual en las empresas.

Proponemos esta metodología para obtener mejores resultados y mayor estímulo al personal de ventas.

## Notas

---

1. Prokopenko, Joseph - *La gestión de la productividad*- Organización Internacional del Trabajo- Ginebra, Suiza 1989.
2. Dolenga, Harold E.- "Productivity, Problems, Paradigms and Progress" - *Advances Mangement Journal*- Otoño 1985- Págs. 39-45.
3. Simon, Hermann- *Preismanagement- Analyse Estreterie Umsetzung* - 2- Gabler Weisbaden, Alemania, 1992.
4. Mouton, Dominique, *Merchandising Estratégico*, Editorial Fundemi-Edición 200.
5. Véase "Comunicación de precios", en Capítulo 7 de la presente obra.
6. Nagle T.- Holden R.- *Estrategia y tácticas para la fijación de precios* - Edit. Granica - Barcelona, España 1998. En lo referente a la retribución por contribución nos hemos inspirado parcialmente en el citado trabajo, **siendo el desarrollo por productividad y su utilización combinada realizados íntegramente por los autores de la presente obra, para lo cual hemos preparado este ejemplo.**

# *Presentación de precios*

---

### 1. PRECIOS PARA PRODUCTOS EN GAMA APLICACION DE LA LEY DE WEBER-FECHNER<sup>1</sup>

---

#### *Cálculo de precios*

Cuando se trabaja con una gama de productos que integran una línea con distintos modelos o variantes, tiene que haber entre sus precios una armonía. Tal armonía responde a una apreciación de los consumidores de los umbrales de percepción de la diferencia de precios entre cada modelo.

Estos umbrales o escalones se basan en estudios psicológicos de la percepción, que relacionan el estímulo percibido con la respuesta al estímulo, estableciendo que los consumidores o compradores perciben los cambios como escalones. Es decir que perciben como importantes o significativos los cambios de modelo y los cambios de precio, pero no los relacionan exactamente con los cambios en las características de cada modelo.

Las diferencias de precios entre los modelos deben reflejar diferencias relativas (en porcentaje) constantes, más que diferencias absolutas (en dinero) para que los consumidores las reconozcan como correctas. Estas diferencias relativas tenidas por correctas reflejan diferencias de valor percibido por modelo que se traducen al juzgar los precios.

En efecto, los consumidores reaccionan al número de mo-

delos en forma de escala logarítmica, no así a un recuento de las prestaciones de cada uno.

Tomemos por caso una línea de lavarropas con cinco modelos conformando una gama:

Modelo	Programas
1	6
2	10
3	12
4	15
5	18

Para poder construir una escala de evaluación de precios, tomamos en cuenta dos factores relevantes:

- √ La cantidad de modelos que componen la gama, ya que la distancia del número de modelos equivale a los escalones de precios entre ellos.
- √ Las diferencias de precio que existen entre el máximo que admiten para el modelo superior y el mínimo del modelo de inferior rango, esto es, la amplitud que admiten como razonable para la dispersión de precios. Este factor actúa en forma similar a la relación de fuerzas de los grupos que compiten en el viejo juego popular de la "cinchada": el precio máximo "tira" las distancias entre los precios de los modelos (tamaño de los escalones) hacia arriba y el precio mínimo hacia abajo.

La cantidad de escalones en nuestro caso es el número de modelos ( $n$ ) menos 1 modelo, o lo que es lo mismo  $n-1$ . La relación de fuerzas (tamaño de los escalones) se expresa en la diferencia de logaritmos de los precios máximo y mínimo obtenidos por investigación de mercado. ( $\log.$  precio máximo -  $\log.$  precio mínimo) En el ejemplo indicado la distancia en los modelos es  $n-1 = 5-1$ .

Los precios obtenidos por investigación son: máximo \$780, mínimo \$390.

Siendo esta escala de reacción de los consumidores logarítmica, debemos calcular tales funciones y luego despejar de la fórmula que establece la relación de fuerzas entre los precios, la constante de cambio escalonado relativo de precios (K).

Logaritmo K =  $(1 / n - 1) \times (\text{logaritmo del precio máximo} - \text{log. del precio mínimo})$

Log. K =  $(1 / 5 - 1) \times (\text{logaritmo de 780} - \text{logaritmo de 390})$

Logaritmo K = 0,075257

K = antilogaritmo de 0,075257 = 1,189206

Mod. 2 = \$ 390 x 1,189206

Mod. 3 = \$ 463,89 x 1,189206... incluye todos

Modelo	Programas	Precio	Redondeado
1	6	\$ 390	\$390
2	10	\$ 463.89	\$460
3	12	\$ 551.54	\$550
4	15	\$ 655.89	\$660
5	18	\$ 780	\$780

## 2. PRECIOS Y SESGOS- PRINCIPIOS DE OMNES

El desarrollo de este análisis de aplicación en la presentación de precios se basa en la aplicación de los Principios de Omnes desarrollados por M. Kolossey y D. Masonchi en su obra *Reussir en Hotellerie et Restauration*, publicado por ediciones Reussier, Chantilly, Francia 1983 p. 96 y 97, y que fuera citado por Martine Pele en *La Mode de Fixation des Prix dans l'entreprise*, editorial Presses Universitaires de France, París, Francia, 1992.

El original trabajo centra su estudio en principios y reglas del buen sentido aplicados en la gastronomía por ciertos restaurantes, y que consta de cuatro principios:

- La dispersión de precios
- La diferencia de precios
- La relación precio/calidad
- Los esfuerzos de promoción

#### *La dispersión de precios*

En nuestra adaptación, se parte básicamente de un posicionamiento estratégico,<sup>2</sup> por ejemplo la posición 7.I, o sea la posición inferior del mercado de precios altos. A partir de este posicionamiento, se ofrecen dentro de él, nuevamente tres variedades de nivel de precio, esto es sub-segmentos superior, medio e inferior, dentro del rango de valores mínimo y máximo que abarca la posición 7.I.

#### *La diferencia de precios*

Se determina el diferencial de precio, el que evalúa la distancia entre el precio mayor y el menor que el consumidor acepta en forma natural. Este es privativo de cada producto, no pudiéndose establecer una medida universal de comparación.

#### *La relación precio/calidad*

Se determina en ella la relación entre el precio demandado por los consumidores y el precio promedio de nuestra oferta de productos.

#### *Los esfuerzos de promoción*

El cuarto principio debe ser gestionado, conjuntamente con los especialistas en comunicación, teniendo en cuenta lo propuesto en el presente capítulo en cuanto a "Comunicación de precios".

#### *Desarrollo de un caso tipo*

En este caso elaborado especialmente para fines didácticos, tomamos el ejemplo de una empresa que fabrica y comercializa camisas para caballeros de distintos precios y calidades. Todas

las camisas se encuentran en el mercado general en la posición 7.I y tienen igual precio en todos los talles de cada modelo, siendo la lista de precios la siguiente:

LISTA DE PRECIOS ORIGINAL

PRODUCTO N°	A T R I B U T O S		PRECIO \$
	COLOR	DISENO	
1	EXCLUSIVO	EXCLUSIVO	89
2	STANDARD	CLASICO	22
3	EXCLUSIVO	CLASICO	69
4	STANDARD	CLASICO	25
5	EXCLUSIVO	EXCLUSIVO	109
6	EXCLUSIVO	CLASICO	79
7	STANDARD	CLASICO	49
8	STANDARD	CLASICO	29
9	EXCLUSIVO	CLASICO	59
10	STANDARD	CLASICO	39
11	STANDARD	CLASICO	19
12	EXCLUSIVO	EXCLUSIVO	99
TOTAL PRECIOS			687
PROMEDIO ARITMETICO (\$687 /12 MODELOS)			57,25

La combinación de atributos de la línea existente plantea tres posibilidades básicas:

- Color y diseño exclusivos.
  - Color exclusivo, diseño clásico.
  - Color standard, diseño clásico.
- *Dispersión y recorrido de precios*  
 Para la dispersión y recorrido de precios según el presente método, se toma en cuenta el precio de venta unitario mayor, el menor y la constante k (en este caso 3) que representa los sub-segmentos de los precios inferior, central y superior.

Dispersión y recorrido de precios = ( PVu ▲ - PVu ▼ ) / K

En este caso: ( \$ 109 - \$ 19 ) / 3 = \$ 30

- Procedemos luego a la aplicación del recorrido de precios, determinación del tramo y rango de pertenencia de precios, y el promedio aritmético del rango de precios.

TRAMO	PRECIOS	RANGO	CANTIDAD DE PRODUCTOS	PRECIOS DE PRODUCTOS	PROMEDIO DEL RANGO
1	BAJOS	19+30=49	6	19-22-25-29-39-49	(19+49)/2=34
2	MEDIOS	49+30=79	3	59-69-79	(59+79)/2=69
3	ALTOS	79+30=109	3	89-99-109	(89+109)/2=99

Este análisis nos define que poseemos seis productos de precios bajos, que oscilan entre \$19 y \$49; el tramo dos presenta tres productos entre \$59 y \$79, siendo el tramo tres de tres productos que oscilan entre \$89 y \$109. Esta clasificación está proporcionada por el empleo del recorrido de precios constante de \$30, entre los \$19 hasta \$109 como refleja la columna rango. A su vez el precio ponderado del rango surge de sumar los extremos y dividirlo por dos.

- *Diferencial de precios*

El diferencial de precios se calcula utilizando el precio máximo y el mínimo de todos los productos.

$$\text{Diferencial de precio} = \text{PVu} \blacktriangle / \text{PVu} \blacktriangledown$$

En nuestro caso:

$$\text{Diferencial de precio} = \$109/\$19 = 5,74$$

Este coeficiente nos indica que entre el precio del producto de mayor precio y el de menor precio existe un diferencial de precio del 474%, esto es:  $\$19 + (\$19 \times 474\%) = \$109$

El diferencial de precio en nuestro caso es medianamente aceptable para el ramo, puesto que permite la convivencia armónica en un mismo canal de distribución de precios extremos de

\$19 a \$109, sin producir mayor desconcierto en el consumidor. Esto no ocurriría en un edificio de departamentos en propiedad horizontal que tuviese unidades funcionales desde \$30.000 a \$172.000, esto es, el mismo diferencial de precios de las camisas (5,74), sin afectar la percepción de calidad del edificio.

Estamos planteando, en consecuencia, que el óptimo diferencial de precios depende de cada producto, mercado o segmentación, no debiendo utilizarse un parámetro universal para toda medición.

Cuando sea necesaria, como en el ejemplo desarrollado, la convivencia de productos con amplios diferenciales de precios conviene segmentarlos cualitativamente con denominaciones tales como Premium, VIP, Golden, De Luxe, Gran Selección, Standard, Custom, Classic, Serie Numerada o Limitada, etc.

- *Relación precio/calidad*

Para determinar cuál es la relación precio/calidad, debemos estipular un lapso preestablecido de desempeño de las ventas (semana, mes, trimestre, año, etc.) para analizar cuál es la preferencia de la demanda sobre nuestra propuesta de precios. Esto es, por cuál rango de precios se inclinan los consumidores (bajos, medios o altos), y qué relación guarda con los precios ofrecidos.

Para este análisis, continuamos el desarrollo del ejemplo elegido según el siguiente cuadro:

CUADRO DE CLASIFICACION DE PRODUCTOS

PRODUCTO Nº	PRECIO \$	PROMEDIO RANGO	PARTICIPACION EN INGRESO TOTAL (Coef. )	PROMEDIO RANGO PONDERADO
11	19	34	0,25	8,5
2	22			
4	25			
8	29			
10	39			
7	49			
9	59	69	0,35	24,5
3	69			
6	79			
1	89	99	0,40	39,6
12	99			
5	109			
TOTALES	-----	-----	1,00	72,75

Del cuadro precedente extraemos en nuestra evaluación que del total de camisas, las pertenecientes al rango de precios bajos consiguen el 25% del total de las ventas, las del rango medio el 35% y en el rango alto, los consumidores nos demandan por el 40% del total de nuestros ingresos. Esta situación nos arroja como resultado un precio promedio ponderado de la demanda de \$72,75.

Nuestro precio ofertado -ex ante- es de \$ 57,25, tal como surge del promedio aritmético de precios indicado en la lista de precios original. Podemos, en consecuencia, relacionando el precio demandado con el precio ofertado, evaluar la relación precio/calidad.

$$\text{Relación precio/calidad} = \text{Precio demandado} / \text{Precio ofertado}$$

En nuestro caso:

$$\text{Relación Precio/Calidad} = \$72,75 / \$57,25 = 1,27$$

### *Análisis y conclusiones*

#### *Relación precio/calidad*

El parámetro óptimo de la relación precio / calidad oscila -según nuestro criterio basado en la experiencia- dentro del rango de 0,95-1,05, siendo que cuando tal relación muestra el valor 1, es absolutamente inmejorable.

Si dicho valor se encuentra entre 0,95 y 1,05 se considera como óptimo aplicable a cualquier producto tangible o servicio. Si en cambio nos arroja un valor de 0,7, nos indica que el consumidor solicita productos de menor precio que los ofrecidos, y si, como en nuestro caso, muestra un valor de 1,27, la demanda se inclina por productos de mayor precio.

De este fenómeno se desprenden dos orientaciones a seguir, las que son complementarias:

- ✓ La forma de presentación de precios.
- ✓ La composición del surtido.

✓ *Presentación de precios*

Cuando los productos se venden por **valor** y no por precio, es conveniente su presentación de **mayor a menor**, puesto que el consumidor no quiere llegar al ofrecimiento de la camisa de menor precio para no demostrar bajo poder adquisitivo. Asimismo, al comenzar por la camisa con más atributos, resulta más sencillo bajar los mismos y los precios, que tener que argumentar atributos para elevar el precio. Ilustramos este fenómeno a través del siguiente gráfico:



El tipo de sesgo (alto en nuestro caso) de nuestra marca y/o empresa expresado por las preferencias de la demanda, en función de la participación de los segmentos en el ingreso total. Esto queda demostrado en el Cuadro de Clasificación de Productos; por lo tanto, la presentación de las camisas conviene hacerla de **mayor a menor**, tanto en la exhibición de productos, como en las listas de precios, en la comunicación de promoción y publicidad y los ofrecimientos al consumidor.

Por consiguiente, procedemos al reordenamiento de la línea de productos original de acuerdo con este enfoque:

PRODUCTO N°	A T R I B U T O S		PRECIO \$
	COLOR	DISENO	
5	EXCLUSIVO	EXCLUSIVO	109
12	EXCLUSIVO	EXCLUSIVO	99
1	EXCLUSIVO	EXCLUSIVO	89
6	EXCLUSIVO	CLASICO	79
3	EXCLUSIVO	CLASICO	69
9	EXCLUSIVO	CLASICO	59
7	STANDARD	CLASICO	49
10	STANDARD	CLASICO	39
8	STANDARD	CLASICO	29
4	STANDARD	CLASICO	25
2	STANDARD	CLASICO	22
11	STANDARD	CLASICO	19

#### CUADRO DE REORDENAMIENTO DE PRODUCTOS

##### ✓ *Composición del surtido*

Procedemos luego a analizar la composición del surtido según su participación en el monto de las ventas totales y, de acuerdo con esa participación, a asignar el número de productos por segmento para la elección de nuestros consumidores, esto es, a optimizar el surtido de productos.

#### CUADRO DE OPTIMIZACION DEL SURTIDO

Segmento	Cantidad original de productos por segmento	Total del surtido de productos	Participación de ventas según cuadro de precio/calidad	Surtido óptimo según participación (total surtido por participación)
Alto	3	12	40%	5
Medio	3	12	35%	4
Bajo	6	12	25%	3
Totales	12	12	100%	12

En el caso descrito, es conveniente reducir la oferta de camisas de precios bajos a tres modelos, ofreciendo por ejemplo las de \$ 19, \$29 y \$49.

En el rango de precios medios es aconsejable aumentar la oferta a cuatro alternativas agregando camisas de \$65 ó \$75 con diferentes atributos.

Las camisas del segmento de precio alto son las preferidas de nuestros consumidores, ya que representan el 40% de nuestra facturación, y cuanto mayor sea la variedad ofrecida, mayores son las probabilidades de venta, siendo según nuestros cálculos aconsejable un surtido de cinco alternativas.

Al cambiar la mezcla de productos, con el mix de precios, se tiene menos variedad de las que menos rotan y más de las que más rotan, lo que aumenta la productividad, factor esencial para la fijación de precios (véase "Productividad de líneas de productos" en el Cap. 6.5).

La garantía del producto a ofrecer debe ser igual para cualquier nivel de precios, pues todo **aumenta el valor** de la marca o la imagen institucional o imagen corporativa. Los casos de Garbarino y Frávega, con su extensión de garantía en el tiempo, pagando un adicional de precio, son un buen ejemplo de esta táctica.

#### √ Optimización de la oferta al consumidor

El óptimo ofrecimiento al consumidor de camisas demandadas en función de la relación calidad/precio es presentado en el siguiente cuadro:

CUADRO DE OPTIMIZACION DE LA PRESENTACION DE PRECIOS

LINEA SEGMENTACION CUALITATIVA	ATRIBUTOS		PRODUCTO N°	PRECIO ORIGINAL	PRECIO AJUSTADO (*)
	COLOR	DISENO			
PARIS	EXCLUSIVO	EXCLUSIVO	5	109	110
	EXCLUSIVO	EXCLUSIVO	2	105	105
	EXCLUSIVO	EXCLUSIVO	12	99	100
	EXCLUSIVO	EXCLUSIVO	10	95	95
	EXCLUSIVO	EXCLUSIVO	1	89	90
MILAN	EXCLUSIVO	CLASICO	6	79	80
	EXCLUSIVO	CLASICO	4	75	75
	EXCLUSIVO	CLASICO	3	69	70
	EXCLUSIVO	CLASICO	9	59	60
EXECUTIVE	STANDARD	CLASICO	7	49	49
	STANDARD	CLASICO	8	29	29
	STANDARD	CLASICO	11	19	19

(\*) Los precios de los productos de los segmentos de precio alto (París) y medio (Milán) han sido redondeados de acuerdo con la percepción y presentación de precios psicológicos redondeados y no redondeados (véase el Cap. 6.3).

*Análisis de la nueva situación:*

Surgen del cuadro de optimización precedente los siguientes aspectos fundamentales:

- La cantidad de productos (longitud total) de las líneas de productos es igual a la original, es decir 12 productos distintos. No se ha aumentado la cantidad sino que se ha mejorado la estructura del surtido, con las opciones de camisas de mayor demanda.
- Nuestros precios máximo y mínimo se mantienen iguales, siendo \$109 y \$19. La diferencia de \$ 110 a \$ 109 es inelástica.
- Incorporamos la **segmentación cualitativa** de las líneas de productos en París, Milán y Executive, para destacar la segmentación de precios.
- Consideramos necesaria esta evaluación de precios al menos una vez al año, por las fluctuaciones de los precios y el ingreso de los consumidores. Esto nos permite evaluar correctamente nuestra relación calidad/precio. En el caso de productos de temporada o con muchas variaciones de entorno, la frecuencia debe ser mayor.
- Cuando el sesgo de precios se orienta hacia precios bajos, la oferta de valor al consumidor<sup>3</sup> se moviliza en función **sólo del precio**, y conviene acentuar **sólo** esta variable. La cadena Carrefour es un buen ejemplo de esta orientación.
- En el caso de sesgo de precios medios, la OVC debe apelar a destacar el **equilibrio** entre la variedad de productos, de precios y calidades medias, con una comunicación que destaque esta ventaja diferencial. Norte, con su mensaje “Mucho más que buenos precios”, se inscribe en esta táctica.

*“La diferencia de opiniones conduce a la investigación y la investigación conduce a la verdad.”*

THOMAS JEFFERSON

### 3. COMUNICACION DE PRECIOS

Teniendo en cuenta la importancia de su influencia en el consumidor, los precios tienen diferentes formas de ser comunicados. Los creativos publicitarios, asimismo, agregan la elaboración de la forma concreta de esa comunicación de precios.

De tal modo hemos podido identificar y resaltar la tipología de la comunicación de precios más frecuente, cuyos casos citamos a continuación:

- Comunicación de PRECIO ARREPENTIDO
- Comunicación de PRECIO ASTERISCO
- Comunicación de PRECIO CATASTROFE
- Comunicación de PRECIO COMPARATIVO
- Comunicación de PRECIO COMPROMISO
- Comunicación de PRECIO CONFLICTO
- Comunicación de PRECIO INFORMATIVO
- Comunicación de PRECIO MISTERIO

#### *Precio arrepentido*

Utiliza la propuesta de: “el precio era mayor y ahora lo reducimos”. Esta comunicación, utilizada por ejemplo por Ugi’s en la Argentina, apela, aun en el caso de aumentar el precio, a la indicación que el precio “de antes” era mayor. Esta manipulación se pone en evidencia con los siguientes cambios: de \$2,70 → \$1,99 y luego para aumentar indican nuevamente el precio original de \$2,70 → \$2,19.

Publicitar rebajas de precios con descuentos relativamente altos (30%,40%,50%) al finalizar las temporadas puede provocar efectos contrarios al buscado en el consumidor, pues éste puede considerar que los precios fijados durante la temporada fueron abusivos y que lo mismo va a ocurrir en el futuro con esa

marca o local de ventas. Empresas del rubro de indumentaria femenina y masculina suelen emplear esta táctica de comunicación, por demás peligrosa, en productos que a veces son de tipo "básicos" o "clásicos", que no se adaptan a las liquidaciones de fin de temporada. Por lo tanto, aconsejamos su utilización en los productos a los que los afecta el cambio de temporada o descontinuados solamente.

### *Precio asterisco*

Comunicación de precio realizada habitualmente y en forma intencional con poca claridad, que se precisa generalmente en letra pequeña al final del aviso con un pequeño asterisco. El asterisco grande acompaña al precio anunciado, el que en general es muy atractivo. El mini asterisco en general comunica algunas distorsiones o limitaciones tales como el agregado del IVA u otros impuestos, carencias de prestaciones o atributos que son provistos por otro producto de precio mayor.

### *Precio catástrofe*

Comunicación basada solamente en la presentación "catastrófica" de la variable precio, o sea en números enormemente destacados, tanto sea el valor monetario como el descuento sobre los precios habituales.

En el canal de supermercados se aúnan variedades dispares como detergentes, ropa, equipos de audio y televisores. Sin embargo creemos conveniente focalizar las ofertas en productos del mismo tipo en cada ocasión, como por ejemplo: pan rallado, de molde, galletitas, etc.), para aumentar la efectividad de la inversión publicitaria. No obstante, no todas las veces esto es llevado a cabo en la realidad, ya que los autores han detectado iguales productos que eran ofrecidos en todos los casos como "gran oferta" en su comunicación, con diferencias de precios muy significativas entre los puntos de venta.

### *Precio comparativo*

Es una tipología de comunicación de comparación con otra u otras marcas **con base sólo del precio** y menciona en forma

adicional o complementaria las prestaciones o atributos restantes para destacar el valor ofrecido.

Esta táctica contiene aspectos positivos al “demostrar la superioridad” de la marca sobre los competidores, pero implica también el reconocimiento de las restantes marcas como “importantes”, lo que no siempre es conveniente. Según la posición competitiva de la empresa (líder, desafiante, seguidor) será el tratamiento de la comunicación de la variable precio.

### ***Precio compromiso***

Valoriza el comportamiento de fidelidad del consumidor, a través de asumir el compromiso de devolver la diferencia, o la diferencia más un plus, si hay una oferta de menor precio por parte de otro comerciante. Carrefour, Easy Home Center y Wal Mart son ejemplos en nuestro país de esta eficiente comunicación de precios.

### ***Precio conflicto***

Esta comunicación de precios es engañosa y genera conflictos y fastidio en el consumidor, pues inevitablemente se da cuenta del engaño, considerándolo un insulto a su inteligencia. En la realidad pues serviría para quienes no tienen capacidad de discernimiento, cosa poco frecuente.

En el mercado de los Estados Unidos en abril de 1997 Mc Donald's implementó esta táctica con el Big Mac a U\$S 0,55, siempre y cuando se compraran los refrescos y las papas fritas. Con la suma de todos los productos el precio era “alto” para los consumidores. La publicidad y la promoción de ventas no informaba con claridad que el precio de U\$S 0,55 era accesible únicamente en forma combinada. Los avisos sólo lograron confundir y fastidiar a los clientes; la promoción duró seis semanas y resultó un gran fracaso.<sup>4</sup>

En la República Argentina Tower Records presentaba Compact Disc de actualidad con un cartel que fijaba el precio en apariencia en \$3. Al acercarse al producto, en caracteres menores se leía que \$3 era el descuento sobre un precio de “lista” de \$22, o sea que realmente se debía pagar \$19.<sup>5</sup>

Esta comunicación genera inconvenientes y conflictos en



**Precio asterisco**



Desde **\$11.360\***

Trata que el auto no se entere de lo que pagás por él.

Peugeot 405 en 4050cc - 170km/h - Consumo urbano 10.5km/l

Peugeot 405 en 4050cc - 170km/h - Consumo urbano 10.5km/l

405 PEUGEOT

**KENZO**

Evento Anual Temporadas Anteriores

**70% OFF**

del 3 al 9 de Julio inclusive  
Horario de 9 a 19 hs

CABELLO 3950

**Precio catástrofe**

**Precio compromiso**

Vení a Wal-Mart, vas a encontrar siempre precios bajos.

Y en 29 o 30 productos, precios bajos en todos.

Además, con nuestra Garantía de Precios Bajos, si algún competidor llegara a publicar un precio más bajo en algún producto, nosotros te lo igualamos.

Aplicable a productos idénticos en: Código de barras - Marca - País - Tamaño y Calidad.

**GARANTIA DE Precios Bajos**  
WAL-MART

**WAL-MART**  
SUPERCENTER

**Outlet**  
Viamonte Buenos Aires

Segunda selección y telapuntadas argentinas  
PRIMAVERA | VERANO

**sandalia belle \$19**  
**bikini fiona \$25**  
**remera maqui \$10**  
**jogging donna \$25**

Tarjetas de Crédito

Comis. 1077, Capital.  
Lunes a viernes de 10 a 20 hs. Sábados de 10 a 18 hs.

### Precio Informativo

### Precio misterio

 0800 444 0800

**Con Personal  
Precio Único  
no existe  
la otra cara  
de la moneda.**

**Así de claro: el precio del minuto incluye todo.**  
No pagas Largo Plazo. No pagas Nacional. No pagas Internacional. No pagas por llamada. No pagas por texto. No pagas por correo. No pagas por internet. No pagas por otros servicios.

**Planes Personal Precio Único**  
Usá el minuto como quieras. Siempre sale lo mismo.

 **Personal**

### Notas

1. Para mayor detalle sobre la ley de Weber- Fechner acerca del enfoque psicológico de la percepción de los cambios de precio véase: Monroe K. (*op. cit.*).
2. Véase “ Las nueve posiciones estratégicas de precios” en el Capítulo 4.2 de la presente obra.
3. Fletcher y Russell Jones, *Política de precios*. Edit. Gestión, Barcelona, España, 2000, Pág. 19.
4. *Marketing Week* - 26-6-97.
5. Los autores han presenciado personalmente tanto esta forma de actuación como la airada reacción de consumidores ante la poco profesional forma de manipulación de la comunicación de precios.

# *Evaluación de precios*

---

### 1. ELASTICIDAD, INGRESO TOTAL, INGRESO MARGINAL Y BENEFICIOS

---

En muchas ocasiones se menciona la palabra elasticidad, sin efectuar una definición que sea amplia y al mismo tiempo simple. Para los autores, pues, es necesario poner este fenómeno en su real dimensión.

#### *Definición general de elasticidad*

La elasticidad es la sensibilidad de una variable dependiente **que muestra efecto**, ante el cambio de una variable independiente **que genera la causa**. Por lo tanto, a mayor sensibilidad de la variable que muestra el efecto, mayor es la elasticidad.

#### *Elasticidad precio de la demanda*

En particular, nos interesa esta elasticidad, ya que nuestra **variable de decisión** (independiente) en nuestro caso es el precio.

La elasticidad precio de la demanda es la sensibilidad que muestra la variación de las cantidades demandadas ante un cambio en el precio. Este grado de sensibilidad está expresado únicamente por el **valor numérico absoluto**, independientemente del signo que arroje el resultado.

Precio (Causa) → Demanda (Efecto)

### Elasticidad precio directa

Expresa la variación relativa de la demanda de un producto ante el cambio relativo de precio **del mismo producto**.

En los productos llamados de **demanda normal**, cuando sube el precio baja la demanda, y cuando baja el precio sube la demanda. Esto indica que para estos productos los movimientos de precio y demanda son opuestos. Por lo tanto, en la medición que se realiza, **el resultado tiene siempre signo negativo**, no importa para clasificar el producto si el valor numérico absoluto es mayor o menor que 1 (-5,50; -1,20; -0,75 por ejemplo).

Por esto, apelaremos a un sencillo ejemplo numérico para su cálculo:

Precio (P)	Demanda (Q)
\$100	1.000 unidades (Situación original)
\$120	500 unidades (Nueva situación)

$$E = \frac{\% \text{ baja la Demanda}}{\% \text{ sube el Precio}} = \frac{\nabla Q/Q}{\Delta P/P} = \frac{-500/1.000}{20/100} = \frac{-0,50}{0,20} = -2,5$$

El signo nos indica el **Tipo de producto**

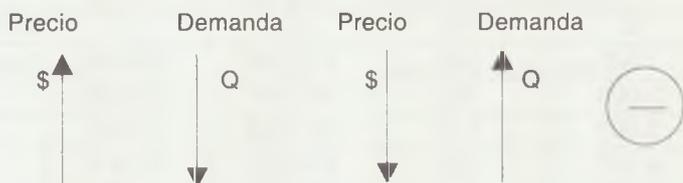
El valor absoluto, la **Sensibilidad**

El resultado nos indica que es un producto de demanda normal, ya que el resultado tiene signo negativo por ser los movimientos opuestos entre demanda y precio, y que esta demanda varía 2,5 veces más que el cambio de precio (un 250% del cambio de precio).

Este fenómeno de elasticidad de la demanda es utilizado por los responsables de fijación de precios para influir y orientar

la demanda hacia los volúmenes de ventas y formas de segmentación por precio o poder adquisitivo más convenientes.

Productos de demanda normal



En general definiremos tres grados básicos de comportamiento de la demanda:

**Demanda elástica:** la demanda reacciona en forma **más que proporcional** que el cambio de precios (la causa). Los valores absolutos (numéricos) de la medición son mayores a 1.

**Demanda unitaria:** la demanda reacciona en forma **proporcional** al cambio de precios, el valor absoluto (numérico) del resultado es igual a 1.

**Demanda inelástica:** la demanda reacciona en forma **menos que proporcional** al cambio de precio. El valor absoluto de la medición es menor que 1.

La elasticidad de la demanda tiene especial importancia ya que, mientras la demanda sea elástica, cada vez que bajemos precio obtendremos mayores ingresos, esto es, que el ingreso marginal es positivo y el ingreso total creciente. Cuando la demanda es unitaria, el ingreso marginal es nulo (0) y el ingreso total es constante. Por último, cuando bajamos el precio y la demanda es inelástica, el ingreso marginal es negativo y el ingreso total decreciente.

En cambio, cuando necesitamos o decidimos subir el precio, **nos conviene** que la demanda sea inelástica, pues perdemos mucha menos cantidad de unidades de venta que lo que ganamos de ingresos y beneficios a través del precio.

Estos fenómenos se perciben claramente a través de las cifras indicadas en el siguiente cuadro:

Q	P	IT P x Q	I Mg	Elasticidad
0	150	0	0	no medible
1.000	140	140.000	140.000	no medible
2.000	130	260.000	120.000	-14
3.000	117	351.000	91.000	-5
4.000	105	420.000	69.000	-3,25
5.000	92	460.000	40.000	-2,016
6.000	79	474.000	14.000	-1,41
7.000	66	462.000	-12.000	-1,01
8.000	53	424.000	-38.000	-0,72
9.000	42	378.000	-46.000	-0,6
10.000	31	310.000	-68.000	-0,42

### Elasticidad precio cruzada

Expresa la variación relativa de la **demanda** de un producto (A), ante la variación relativa del **precio** de otro producto (B), el que puede ser sustitutivo (sustituto) o complementario de producto (A).

$$E = \frac{\frac{\Delta Q}{Q}}{\frac{\Delta P}{P}}$$

	q	p	
A)	100	B)7	
A)	200	B)5	

$$E = \frac{\frac{100}{100}}{\frac{-2}{7}} = -3,5$$

El valor numérico nos indica la sensibilidad, el signo nos da la evidencia de un aspecto cualitativo (signo negativo en este caso).

Ej: a través de las cargas impositivas disminuye un 28% el precio de los automotores, la demanda de combustibles aumenta un 100%.

En la elasticidad cruzada el signo nos dice qué tipo de producto es, ya sea SUSTITUTIVO o COMPLEMENTARIO.

SUSTITUTIVO



EN EL MISMO SENTIDO

COMPLEMENTARIO



DISTINTO SENTIDO

### Elasticidad cruzada

#### Cálculo de elasticidad cruzada

	P	Q
A) ↓	126	500
↓	109	400

	P	Q
B) ↓	333	1.690
↓	305	2.193

$$\text{A) } E_{\text{cruzada}} = [(500 - 400) / 500] / [(126 - 109) / 126] = 1,4826 (+)$$

SUSTITUTIVO

$$\text{B) } E_{\text{cruzada}} = [(1690 - 2193) / 1690] / [(333 - 305) / 333] = - 3,5429 (-)$$

COMPLEMENTARIO

### Elasticidad de arco o de tramo

Refleja el promedio entre las elasticidades de punto medidas, dado el movimiento de los precios hacia arriba o hacia abajo, y la distinta sensibilidad de la demanda de los consumidores y compradores ante la suba o baja de precios, expresándola razonablemente.



suma importancia. Cualquiera puede decidir aumentar o bajar los precios con relativa facilidad, el problema son las consecuencias. Necesitamos, pues, que las consecuencias de nuestras decisiones sean favorables, es decir que el margen bruto total o contribución bruta absoluta total, por lo menos, se mantenga. La primera condición para estas subas o bajas de precios para enfrentar a la competencia con un propósito específico es que los productos sean de demanda normal, es decir que la demanda baje en unidades cuando sube el precio y suba en unidades cuando baje el precio. La segunda condición es que sean unidades estratégicas de negocios, es decir que, entre otras cosas, tengan competidores propios y que su desempeño se vea favorecido con una acción estratégica individual.

El Profesor Kent Monroe<sup>1</sup> desarrolló una fórmula que nos permite calcular la modificación de la demanda necesaria para tal fin. A través de su aplicación, podremos comprobar la validez y conveniencia de su aplicación en las decisiones comerciales. Asimismo, nos permite la evaluación de propuestas de modificación de precios que debemos considerar.

### **Reducción de precio**

Para que tenga buenos resultados, la demanda propia se debe poder ampliar.

Si el producto es de demanda normal, tenemos que calcular cuánto volumen de ventas debemos aumentar en unidades para compensar la baja del precio y mantener el margen bruto absoluto total o contribución bruta absoluta total constante.

Objetivo :	capturar mercado
Medio :	bajar el precio
Condición:	no perder contribución bruta absoluta total o margen bruto total

#### *Datos para su aplicación:*

Volumen de ventas actual	5.000 unidades
Precio actual	\$ 100

Reducción del precio propuesta (X) 7 %  
 Margen bruto actual (Contribución bruta relativa) 40 %

Por lo indicado: si el margen bruto es 40% del precio (\$40) el costo directo es \$60.

$$\text{Aumento necesario de la demanda} = \frac{X}{\text{margen bruto} - X} \times 100 = \text{aumento \%}$$

Por lo tanto:

$$\text{Aumento necesario} = \frac{7\%}{40\% - 7\%} \times 100 = 21,2121 \%$$

Es decir que el nuevo volumen de unidades debe ser el 121% de la cantidad original.

$$5.000 \text{ unidades} \times 121,2121\% = 6.060,6 \text{ unidades}$$

Nuevo valor del margen bruto:

Original	Propuesto	Nuevo margen bruto (Contribución bruta relativa)
Precio \$ 100	Precio \$ 93	93 $\frac{100}{93}$ = 100%
Margen \$ (40)	Costo D.\$(60)	33 $\frac{100 \times 33}{93}$ = 35,48%
Costo D.\$ 60	Margen \$ 33	

Q	P	ING. TOTAL	CBAT	Mg BRUTO
5.000	100	500.000	200.000	40 %
6.061	93	563.673	200.013	35,48 %

Para que esto se produzca es necesario que la demanda tenga una elasticidad tal que ante una rebaja del precio del 7% la cantidad demandada suba un 21,2121%. Podemos medir la elasticidad de ese supuesto también llamada **elasticidad implícita necesaria**.

*Elasticidad implícita necesaria:*

$$E = \frac{21,2121\%}{-7\%} = -3,03 \text{ de elasticidad implícita o necesaria}$$

**Modificación de precio adecuada**

Si se quiere saber cuánto se debe bajar el precio, teniendo una elasticidad real (medida en el mercado) **distinta** de la implícita o necesaria, que es -3,03, por ejemplo -5, **conviene utilizar una fórmula de cálculo que hemos desarrollado los autores:**

$$\text{Modificación de precio} = \frac{\text{Aumento necesario de la demanda}}{\text{Elasticidad real medida}}$$

$$\text{Modificación real de precio} = \frac{21,21212\%}{-5} = -4,2424\% \text{ que debemos bajar realmente el precio}$$

$\$ 100 \times (100\% - 4,2424\%) = \$ 95,7576$  **Nuevo precio debido a la elasticidad real del mercado.**

Calculando nuevamente el aumento del volumen necesario de la demanda según la fórmula ya conocida y los nuevos datos:

- Nuevo margen bruto:  $\$95,7576 - \$60 = \$35,7576$
- Aumento necesario =  $4,2424\% / (40\% - 4,2424\%) \times 100 = 11,86433\%$
- Nueva demanda =  $5000 \text{ unidades} \times 11,86433\% = 593,2165 \text{ unidades.}$
- Nueva contribución bruta absoluta total =  $593,2165 \times \$35,7576 =$   
**\$199.999,99**

Con lo cual, se cumple el objetivo de mantener el margen bruto total o contribución bruta absoluta total.

### Aumento del precio

En este caso, siendo productos de demanda normal, la demanda caerá en su volumen de unidades cuando suba el precio.

Objetivo: posicionar el producto en ubicación más elevada subiendo el precio (véase el cap.4.2)

Medio: subir el precio

Condición: mantener la contribución bruta absoluta total

### Datos

Volumen actual de ventas	5.000 unidades
Precio actual	\$100
Margen bruto actual	40%

$$\text{Caída admisible} = \frac{7\%}{40\% + 7\%} \times 100 = 14,89\% \text{ pueden bajar las Ventas para que nuestro Margen Bruto Total se mantenga en } \$200.000$$

$$\begin{array}{l} \text{Nuevo precio } \$ 107 \\ \text{Costo directo } \$ (60) \\ \hline \$ 47 \end{array} \quad \begin{array}{l} \$107 \text{ ——— } 100\% \\ \$ 47 \text{ ——— } X = (\$47 \times 100\%) / \$107 = 43,9252\% \end{array}$$

Q	P	ING TOTAL	CBAT	Mg BRUTO
5.000	100	500.000	200.000	40 %
4.255,5	107	455.338,5	200.008,34	43,9252 %

Para que esto se produzca es necesario que la demanda tenga una elasticidad tal que ante una suba del precio del 7% la cantidad demandada baje como máximo un 14,89%.

*Elasticidad implícita necesaria:*

$$E = \frac{-14,8936 \%}{7 \%} = -2,12766 \text{ de elasticidad implícita o necesaria}$$

- A) Si la elasticidad real medida en el mercado es  $< -2,12766$  no brinda el resultado adecuado porque con la suba de precio del 7% la demanda cae menos del 14,89%. El precio sube menos de lo admisible por la demanda, por lo que se pierde una posibilidad de general una contribución bruta unitaria mayor si tal posicionamiento estratégico de precios más elevado nos conviene.
- B) Si la elasticidad real es  $= -2,12766$  el resultado en las ventas y la contribución bruta total será el esperado.
- C) Si es  $> -2,12766$  la propuesta de suba de precios influye en forma excesiva sobre la demanda haciéndola caer demasiado como para poder mantener el margen bruto total o contribución bruta absoluta total. Por lo tanto, se modifica o se debe rechazar.

Haciendo una aplicación casuística, analicemos dos casos en que difiere la **elasticidad real medida en el mercado** de la elasticidad implícita, y las decisiones para mantener la contribución bruta absoluta total o margen bruto total, que es la condición a cumplir.

- Elasticidad real medida en el mercado de  $-1,80$   
Aumento de precio admisible:

$$\text{Modificación real de precio} = \frac{-14,89\%}{-1,80} = 8,2722 \% \text{ que podemos subir realmente el precio}$$

- Elasticidad real medida en el mercado de  $-2,99$   
Aumento de precio admisible:

$$\text{Modificación Real de Precio} = \frac{-14,89\%}{-2,99} = 4,9799 \% \text{ que podemos subir realmente el precio}$$

---

### 3. QUE DEBO HACER SI NO SOY EL LIDER: DIFERENCIAL DE PRECIOS Y CONTRIBUCION BRUTA TOTAL

---

Es una expresión demasiado repetida como muletilla en las empresas la de “empresa líder”, aplicada en forma indiscriminada. En efecto, no especifican el tipo de liderazgo supuestamente ejercido en un mercado, como por ejemplo si son líderes en costos bajos, en precios, en diferenciación, líderes tecnológicos, en participación de mercado u otro tipo o causa de liderazgo.

Aun más, está tan repetido el término que aparentemente el liderazgo parece ser un simple acto de voluntarismo y, por lo tanto, cualquier empresa declara ser líder aun cuando sea casi desconocida en su supuesto mercado.

#### **Entendemos que es hora de llamarnos a la realidad.**

Es cierto que hay muchos tipos de liderazgo, pero no todos pueden ser líderes en todos los mercados. Y si no nos creen en nuestra reflexión, sólo basta recordar a una muy importante empresa líder en gaseosas sabor cola, pero que no puede desplazar a otra prestigiosa marca de sabor lima-limón a pesar de los esfuerzos de todo tipo, incluyendo la enorme inversión económica.

Habiendo hecho este anclaje con la realidad, es oportuno pensar qué debemos hacer cuando no somos líderes, especialmente qué debemos hacer en materia de precios.

Para orientar nuestro análisis, sugerimos tomar nuevamente datos de la realidad para determinar probables cursos de acción. En este sentido, las dos anécdotas siguientes pueden ser aleccionadoras.

- Hace ya varios años, uno de los autores de la presente obra tuvo el placer de invitar a un destacado ex alumno, en ese entonces Jefe de Ventas de una muy importante empresa, a contar sus experiencias de trabajo a sus alumnos de ese momento.

El objetivo, debidamente cumplido, era que éstos tuvieran la vivencia de la aplicación en la vida real, de la capacitación en Marketing impartida como estudio académico, y conocieran las dificultades que enfrentan los ejecutivos y directivos del área en las empresas.

En esta ocasión, dentro de sus comentarios de la realidad, este Jefe de Ventas manifestó un particular problema con relación a los precios en el área comercial de su empresa:

“Mientras mantenemos nuestro precio entre un 10% y un 13% por debajo del líder en posicionamiento alto,<sup>2</sup> nuestras ventas y participación son las deseadas como objetivo comercial; si nos acercamos más al precio del líder, perdemos participación”. Este comentario quedó latente como una semilla esperando germinar. ¡Gracias, Jorge Dibner!

- En el año 1999, en Buenos Aires, los autores tuvimos el placer de asistir al seminario internacional “La Guerra de Precios”, desarrollado por quien es ampliamente reconocido como uno de los especialistas más importantes en materia de precios, y que en la consideración de estos autores es el N°1 a nivel mundial en el tema, el profesor Kent Monroe.

Dentro de la ronda de preguntas realizadas por los presentes ante la invitación efectuada por el profesor Monroe, una de las asistentes formuló un interrogante que no pudo tener respuesta en forma directa e inmediata por parte del disertante: “¿Si no soy el líder, en qué precio debo colocar mi producto respecto del nivel de precio del líder?”

Es decir, nuevamente el mismo interrogante acerca de la distancia o diferencial de precio respecto del líder del mercado, el que, presumimos por los comentarios realizados en dicho seminario, era el líder en participación de mercado, es decir en volumen.

Esta inquietud profesional de la asistente al seminario motivó a los autores a proponerse solucionar lo que ya se manifestaba como un problema concreto y evidente en la fijación de precios en las empresas: el diferencial de precios con el líder cuando, obviamente, nuestra empresa no lo es.

De este elemento iniciador, surgieron dos orientaciones específicas:

- ◆ Diferencial de precios y participación de mercado, como la más simple y evidente, tal como fue expresada en la realidad en las dos ocasiones.
- ◆ Diferencial de precios y su real rendimiento para la empresa: la contribución bruta absoluta total.

La primera orientación se inclina por la ocupación de espacio, asumiendo como cierto que en todos los casos mayor cuota de mercado en volumen genera más beneficios, lo que no solamente no siempre es así, sino que **muchas veces no es así**.

En algunos casos consiste en que los ejecutivos o directivos prefieren mostrarse en una situación de vedetismo o exhibición de una supuesta posición dominante, la que no siempre está sustentada por los correspondientes resultados económicos. Esta realidad conduce muchas veces luego a cruentos procesos de *Downsizing*, *Turn Around*, *Outsourcing* o absorción por otras empresas.

La segunda orientación, al tomar en cuenta la mayor contribución al beneficio, combina la optimización de los volúmenes de unidades con la mayor contribución bruta absoluta unitaria posible generada por el precio.

Esta optimización a través de la mayor Contribución Bruta absoluta total nos indica que:

- ◆ Si optamos por un gran diferencial de precio por debajo del precio del líder, nuestro precio bajo perjudicará a la contribución bruta absoluta total a través de una pobre contribución bruta absoluta por cada unidad de producto; vendemos mucho sin rendimiento unitario.
- ◆ Si elegimos un pequeño diferencial de precio por de-

bajo del precio del líder, la contribución total se verá afectada por una escasa cantidad de unidades vendidas con una contribución unitaria alta.

- ♦ Únicamente a través de la óptima combinación entre los dos factores, contribución unitaria y participación, lograremos concretar objetivos comerciales y empresarios sólidos y consistentes.

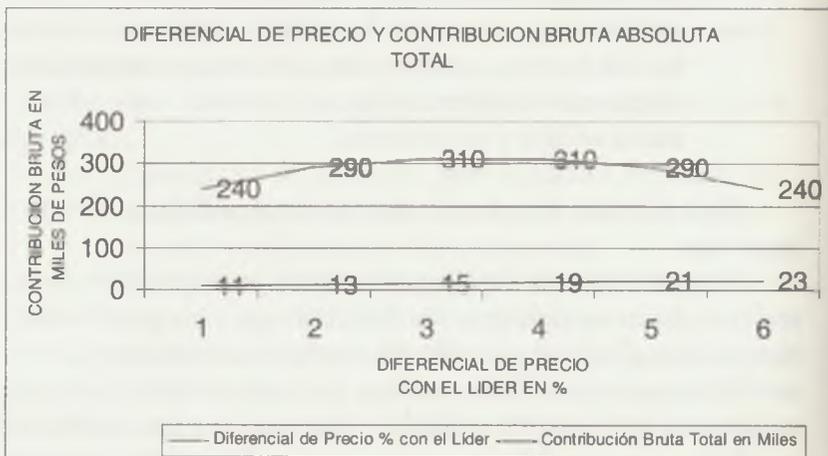
Para orientar la solución hemos desarrollado el ejemplo siguiente:

En una empresa, a través del método la observación de la realidad de su mercado, se ha detectado que la contribución obtenida en distintos períodos de venta ha sufrido variaciones en dichos períodos. Tales cambios han sido influidos por los volúmenes de venta en unidades y los precios a los cuales los vendedores han podido cerrar operaciones. La empresa no es el líder en volumen y posicionamiento de precio, por lo tanto desea optimizar la relación entre el diferencial (distancia) de precios con el líder del mercado y los resultados obtenidos. Si su objetivo fuera solamente la participación de ventas, trataría de distanciarse el máximo posible en precios, pero esto no es rentable; por lo tanto, busca una forma de optimización aplicando la información obtenida, siendo los datos los siguientes:

Diferencial de precio % con el líder	Contribución bruta total en miles
11	240
13	290
15	310
19	310
21	290
23	240

Analizando los datos obtenidos, se procedió a graficar la tabla anterior, para detectar la función matemática que los representara y que permitiera averiguar cuál es el diferencial ópti-

mo de precios con el líder, para obtener la contribución bruta absoluta total máxima.



De la representación gráfica realizada, surge que la evolución de la contribución desarrolla una aparente curva de parábola, pero contiene dos datos que modifican su evolución. Al verificar la tabla de valores, se comprobó que no existe una medición intermedia entre el diferencial de 15% y el de 19%, siendo este dato faltante el que provoca tal anomalía.

Sin embargo, los analistas matemáticos lograron detectar la función de esta relación entre diferencial y contribución.

Siendo  $x$  : Diferencial de precios con el líder de mercado en %.

Siendo  $y$  : Contribución bruta absoluta total en miles de pesos.

$$Y = a x^2 + b x + c$$

$$Y = - 0,22619 x^2 + 7,6905 x - 33,1071$$

Calculamos un valor cualquiera, para evaluar la validez de la fórmula: Si  $x = 15$

$$Y = -0,22619 (15)^2 + 7,6905 (15) - 33,1071$$

$$Y = 31,35765 \text{ miles de pesos}$$

Según el valor medido  $Y = \$310.000$ , desvío según cálculo 1,15%, lo que valida el desarrollo.

Sin embargo, nuestro objetivo es hallar el diferencial de precio que genere la contribución bruta absoluta total máxima, para optimizar nuestra distancia de precios con el líder.

Para esto aplicamos la fórmula para hallar el valor de  $x$  en el vértice de la función:

$$x = \frac{-b}{2a} = \frac{-7,6905}{2 \cdot -0,22619} = \frac{-7,6905}{-0,45238} = 17$$

$$\text{Siendo } X = 17$$

$$Y = -0,22619 (17)^2 + 7,6905 (17) - 33,1071$$

$$Y = 32,2624 \text{ miles} = \$ 322.624$$

Aplicando un diferencial de precios con el líder del 17%, a través del método experimental se obtuvo el siguiente resultado en el mercado.

Diferencial de precio % con el líder	Contribución bruta total en pesos
17	325.000

El valor real obtenido en el mercado refleja un desvío del valor calculado que debemos evaluar.

$$\text{Desvío \%} = [ (\text{Contribución bruta real} / \text{Contribución bruta calculada}) - 1 ] \cdot 100$$

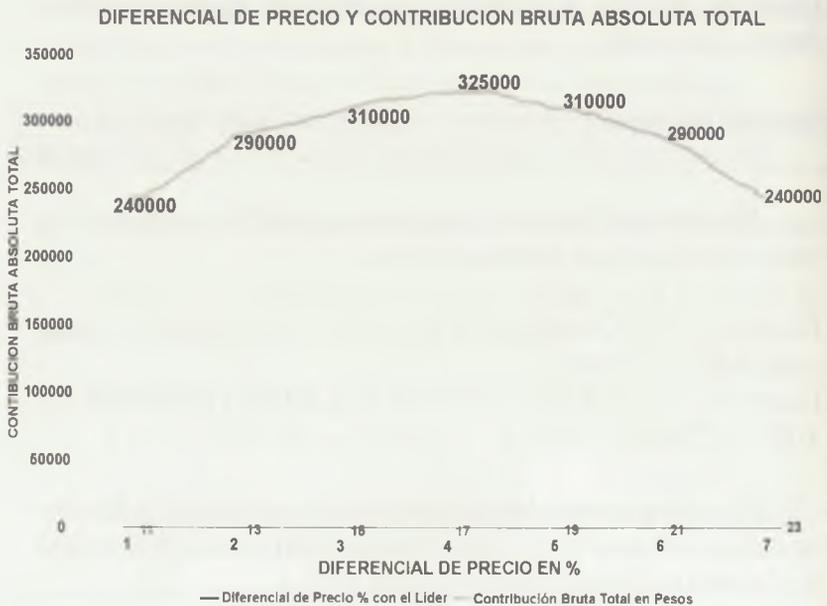
$$\text{Desvío \%} = [ (325.000 / 322.624) - 1 ] \cdot 100 = (1,0073646 - 1) \cdot 100 = 0,736 \%$$

En consecuencia, luego de incorporar el valor hallado, procedemos a construir una tabla de datos incorporando dicho valor y la correspondiente representación gráfica.

Diferencial de Precio % con el Líder	Contribución Bruta Total en Pesos
11	240,000
13	290,000
15	310,000
17	325,000
19	310,000
21	290,000
23	240,000

La respuesta a nuestros interrogantes es que, mientras se mantengan las condiciones de mercado, nuestro diferencial óptimo de precio con el líder es del 17% por debajo de su precio, para obtener la máxima contribución bruta absoluta total.

Salvo que nuestro propósito sea simplemente ocupar espacio, no aconsejamos orientarnos por la participación de mercado como objetivo. Sugerimos en ese caso hacer una evaluación del posicionamiento estratégico de precios según lo indicado en el Capítulo 4.2 de la presente obra.



## 4. APLICACION DE ANALISIS BAYESIANO

---

Utiliza la estimación de probabilidad de ocurrencia de determinados hechos para tomar la decisión más conveniente, en nuestro caso concerniente al precio.

### *Análisis de un caso*

Los responsables comerciales de nuestra empresa "BolsoMarket", que vende bolsos en el mercado femenino, a través de una investigación detectaron que, si no se toma ninguna decisión comercial al respecto, en la próxima temporada se va a producir una baja de la demanda de un 20% para uno de sus productos.

Ante esta situación se continúa con la investigación de la probable reacción de los consumidores al precio. Se halló que el precio actual, que es consuetudinario, se constituirá en una verdadera barrera psicológica (umbral de precio) en la decisión de las compradoras. Verificando mediante encuestas de intención de compra corregida de las clientes potenciales de su segmento, se comprobó una **alta elasticidad** a precios por debajo de ese límite, en cifras ligeramente por debajo del monto de \$10, aun en **precios muy próximos** a este valor monetario.

### *Propuesta de la gerencia*

En función de estos antecedentes la gerencia estima necesaria una rebaja de precios para evitar la caída de la demanda propia. Según las investigaciones, considera dos alternativas:

- Bajar 5% los precios para que la demanda se mantenga al nivel actual.
- Bajar 10% los precios estimando un aumento de la demanda propia.

No obstante, como la empresa no es el único oferente del producto genérico, debe evaluar la reacción de la competencia ante las rebajas de precio propuestas y su influencia en el comportamiento de la demanda.

Ante estas opciones la **teoría bayesiana** indica, para la aplicación de la solución más adecuada, el estudio de las reacciones

de la demanda y de la competencia frente a nuestros cambios de precio y la probabilidad de ocurrencia de estas reacciones estimadas. Estas probabilidades surgen de los antecedentes del comportamiento de la competencia y de la experiencia propia en el mercado, **lo que conlleva un cierto grado de subjetividad** e indica que no puede ser aplicada con éxito sin estas condiciones. La alternativa más adecuada será la que brinde los mayores beneficios económicos o la disminución menor respecto de las ganancias actuales.

*Datos actuales*

Volumen de ventas	100.000 unidades
Precio	\$ 10
Costo variable total	\$ 500.000
Costo fijo total	\$ 100.000

Q	Precio	Ingreso Total	Costo Total	BENEFICIO	Costo total medio	Costo Variable medio	Costo fijo medio
100.000	\$10	\$1.000.000	\$600.000	\$400.000	\$6	\$5	\$1

1. Primera opción:

No tomamos ninguna medida para la próxima temporada.

Si baja la demanda un 20%, el costo variable total será de = \$460.000.

Nuestro costo fijo total no cambiará = \$100.000.

La reducción del costo variable total no es directa; se emplea la ley de rendimientos decrecientes.

Q	P	ING. TOTAL	CT	BENEFICIO	CT Me	CV Me	CF Me
80.000	\$10	\$800.000	\$560.000	\$240.000	\$7	\$5,25	\$1,25

Esto nos indica que si no se toman medidas los beneficios caerán en un 40%, desde \$400.000 a \$240.000.

2. Si bajamos el precio un 5% calculamos que la competencia probablemente responderá así:
- el 50% de las ventas totales no reacciona, por lo que no modifica su precio
  - el 10% de las ventas totales baja su precio menos del 5%
  - el 35% de las ventas totales baja su precio el 5%
  - el 5% de las ventas totales baja su precio más del 5%

*Análisis de la alternativa:*

- a) Si el 50% de la oferta no reacciona, le capturamos participación de mercado:

Las ventas aumentan un 3% en unidades  $(100.000 / 2) \times 103\% = 51.500$  unidades

Los Costos Variables bajan un 1.5 %

$$C V Me \times (100\% - 1.5 \%) = \$4,925$$

$$CT = (C V Me \times Q2) + (C F Me \times 50\% Q1)$$

$$CT = (\$4,925 \times 51.500) + (\$1 \times 50.000) = \$303637,50$$

Q2a	Precio	INGRESO TOTAL	Costo Total	BENEFICIO	C T Me	C V Me	C F Me
51.500	\$9,5	\$489.250	\$303.637,50	\$185.612,50	\$5,925	\$4,925	\$1

- b) El 10 % de la oferta baja menos del 5%  
 las ventas aumentan un 2% respecto de ellos  $Q = 10.000 \times 102\% = 10.200$  unidades

los costos variables bajan un 1,3%

$$C V Me \times (100\% - 1,3\%) = \$4,935$$

$$CT = (C V Me \times Q2) + (C F Me \times 10\% Q1)$$

$$CT = (\$4,935 \times 10.200) + (\$1 \times 10.000) = \$60.337$$

Q2b	P	ING TOTAL	CT	BENEFICIO	C T Me	C V Me	C F Me
10.200	\$9,5	\$96.900	\$60.337	\$36.563	\$5,935	\$4,935	\$1

c) El 35% de la oferta baja el 5%

Nos mantenemos como en la situación actual en paridad competitiva y de costos.

Q2c	P	ING TOTAL	CT	BENEFICIO	C T Me	C V Me	C F Me
35.000	\$9,5	\$332.500	\$210.000	\$122.500	\$6	\$5	\$1

d) El 5 % de la oferta baja más del 5%

las ventas bajan un 3% =  $5.000 \times (100\% - 3\%) = 4.850$  unidades

los costos variables aumentan un 2%

$$C V Me \times (100\% + 2\%) = \$5,1$$

$$CT = (C V Me \times Q2d) + (C F Me \times 5\% Q1)$$

$$CT = (\$5,1 \times 4.850) + (\$1 \times 5.000) = \$29.735$$

Q2d	P	ING TOTAL	CT	BENEFICIO	C T Me	C V Me	C T Me
4.850	\$9,5	\$46.075	\$29.735	\$16.340	\$6,1	\$5,1	\$1

Beneficios alternativa 2:  $2a + 2b + 2c + 2d = \$361.015,50$

Sumando todos los beneficios, se puede determinar que bajando el precio un 5%, disminuyen nuestras utilidades en un 9,75%, desde \$400.000 de la presente temporada a \$361.015,50; pero no vamos a perder presencia en el mercado, ya que venderemos 101.550 unidades.

Además, si bajamos el precio un 5% obtendremos un 20,34% más de beneficios que si no tomamos ninguna decisión y las ventas futuras caen:  $\$361.015,50 > \$300.000$ .

3. Si bajamos el precio un 10% advertimos que la competencia

a) el 20% de la oferta no reacciona

b) el 15% de la oferta baja menos del 10%

- c) el 35% de la oferta baja un 10%
- d) el 30% de la oferta baja más del 10%

En función de los resultados tomamos la decisión que más nos conviene.

*Datos de la situación original:*

Volumen de ventas	100.000 unidades
Precio	\$10
Costo variable total	\$500.000
Costo fijo total	\$100.000

Q	Precio	ING TOTAL	Costo Total	BENEFICIO	C T Me	C V Me	C F Me
100.000	\$10	\$1.000.000	\$600.000	\$400.000	\$6	\$5	\$1

- a) el 20% de la oferta no reacciona  
 las ventas aumentan un 25 %  $(100.000 \times 20\%) \times (100\% + 25\%) = 25.000$  unidades  
 los costos variables bajan un 5 %  
 $C \text{ Me V} \times (100\% - 5\%) = \$4,75$   
 $CT = (C \text{ V Me} \times Q3a) + (C \text{ F Me} \times 20\% Q1)$   
 $CT = (\$4,75 \times 25.000) + (\$1 \times 20.000) = \$138.750$

Q3a	Precio	ING TOTAL	Costo Total	BENEFICIO	C T Me	C V Me	C F Me
25.000	\$9	\$225.000	\$138.750	\$86.250	\$5,75	\$4,75	\$1

- b) el 15% de la oferta baja menos del 10%  
 las ventas aumentan un 15%  $(100.000 \times 15\%) \times (100\% + 15\%) = 17.250$  unidades  
 los costos variables bajan un 4,5%  
 $C \text{ V Me} \times (100\% - 4,5\%) = \$4,775$   
 $CT = (C \text{ V Me} \times Q3b) + (C \text{ F Me} \times 15\% Q1)$   
 $CT = (\$4,775 \times 17.250) + (\$1 \times 15.000) = \$97.368,75$

Q3b	P	ING TOTAL	CT	BENEFICIO	C Me T	C Me V	C Me f
17.250	\$9	\$155.250	\$97.368,75	\$57.881,25	\$5.775	\$4.775	\$1

- c) El 35% de la oferta baja un 10%  
 las ventas propias permanecen constantes en esta franja:  
 35.000 unidades  
 los costos variables unitarios se mantienen tal como en la  
 actualidad \$5

$$CT = (C Me V \times Q3c) + (C F Me \times 10\% Q1)$$

$$CT = (\$5 \times 35.000) + (\$1 \times 35000) = \$210.000$$

Q3c	Precio	ING TOTAL	Costo Total	BENEFICIO	C T Me	C V Me	C F Me
35.000	\$9	\$315.000	\$210.000	\$105.000	\$6	\$5	\$1

- d) El 30% baja más del 10%  
 las ventas bajan un 10% (100.000 x 30%) x(100% - 10%)  
 = 27.000 unidades

los costos variables suben un 5%:

$$C V Me \times (100\% + 5\%) = \$5,25$$

$$CT = (C V Me \times Q3d) + (C F Me \times 30\% Q1)$$

$$CT = (\$5,25 \times 27.000) + (\$1 \times 30.000) = \$171.750$$

Q3d	Precio	ING TOTAL	Costo Total	BENEFICIO	C T Me	C V Me	C F Me
27.000	\$9	\$243.000	\$171.750	\$71.250	\$6,25	\$5,25	\$1

Beneficios alternativa 3:  $3a + 3b + 3c + 3d = \$320.381,25$

La baja de beneficios de la alternativa 3 respecto del año actual es del 19,90%, desde \$400.000 a \$320.381,25, lo que no es favorable, aumentando sin embargo nuestra presencia en el mercado desde 100.000 unidades actuales a 104.250 (+4,25%).

*Resultados generales de las alternativas:*

- ◆ *Alternativa 1:* 80.000 unidades con beneficio de \$3 por unidad \$ 240.000.
- ◆ *Alternativa 2:* 101.550 unidades con beneficio de \$3,555 por unidad \$ 361.015,50.
- ◆ *Alternativa 3:* 104.250 unidades con beneficio de \$3,073 por unidad \$ 320.381,25.

Según los cálculos se verifica que la elasticidad para la alternativa 2 (precio de \$9,50) es de  $-5,388$ , mientras que la elasticidad para la alternativa 3 (precio \$ 9) es de  $-3,031$ , lo que confirma las investigaciones previas de la demanda ante precios muy próximos al actual, ya que el precio de \$9,50 actúa como precio no redondeado, aparentando una oferta.

De acuerdo al análisis es la alternativa 2 la más conveniente si se cumplen las probabilidades pronosticadas.

*“Si escucho olvido, si veo recuerdo, sólo si hago aprendo.”*

CONFUCIO

## 5. CONTROL DE GESTION DE PRECIOS. BENEFICIO ANUAL MOVIL

---

### *Introducción*

La evaluación de la fijación de precios es fundamental para la toma de decisiones sobre dichos precios.

El desempeño debe ser seguido con frecuencias trimestrales, mensuales, semanales o diarias, según el grado de importancia que represente el precio en el producto.<sup>3</sup>

El control de gestión de precios, con su representación de “Beneficio Anual Móvil”, es una excelente herramienta para medir la eficiencia en la determinación de precios.

Nos permite conocer la gestión económica del año en cur-

so en forma rápida y certera para aplicar las correcciones que sean necesarias. No obstante, es necesario aclarar que **no provee** la información financiera de la empresa, como la suministrada por el *Cash Flow*, ni tampoco manifiesta la pesadez o liviandad de los stocks de productos acumulados ni la rapidez o lentitud de las cobranzas.

Lo que **sí hace**, a partir de su implantación, en cualquier momento del año, sin esperar al cierre comercial anual ni al año calendario, es **delinear una tendencia** cuyo valor se acentúa con el correr del tiempo hasta llegar al año móvil.

La aplicación del control es independiente de la magnitud de la empresa, ya que tanto las pequeñas, medianas o grandes se pueden beneficiar con su utilización. Lo que es clave en cualquiera de ellas es la **decisión política empresarial** de implementarlo.

Las variables de conocimiento para hacer funcionar el "Beneficio Anual Móvil" son pocas y están disponibles entre la información que debe usar cualquier empresa, a saber:

- Las ventas, que según la periodicidad de cálculo serán por trimestre, mes, semana, día.
- El margen relativo ponderado, o contribución relativa ponderada, cuyo desarrollo de cálculo explicaremos.
- El nivel de costos fijos de estructura y el objetivo de beneficio.

Deberá tomarse la misma base de periodicidad para toda la información; por ejemplo, si las ventas son mensuales, el resto de la información se convertirá a base mensual.

#### *Datos requeridos*

El presente desarrollo tomará como ejemplo tres productos de una misma línea o tres líneas de productos, criterio aplicable según sea el caso de la realidad de la empresa.

- La facturación total según la periodicidad elegida en nuestro caso es mensual, con la correspondiente participación de cada línea o producto sobre las ventas

totales, expresada en forma de coeficiente decimal o porcentaje.

- Determinación de los márgenes de contribución unitarios y relativos sobre ventas de cada producto o línea, y respondiendo a las siguientes abreviaturas:  
*PVu*: Precio de venta unitario  
*MCu*: Margen de contribución unitario o contribución bruta absoluta unitaria  
*MRL*: o Contribución bruta relativa del producto o línea =  $MCu / Pvu$
- Cálculo del margen relativo ponderado (MRP) o contribución bruta relativa ponderada (CBRP) del total de las líneas o productos, que surge de acumular la multiplicación de las contribuciones relativas de cada uno de ellos por la participación de ventas de cada producto.
- Información sobre el nivel de costos fijos de estructura y gastos, así como también de los objetivos de beneficio empresarial.
- Todos estos datos son dinámicos en nuestro ejemplo preparado. Varían de mes a mes debido los cambios que podemos realizar en los precios, las modificaciones producidas en las mezclas de ventas, debido a cambios estacionales, estímulos de precio al consumidor, “caprichos” de la demanda (en realidad cambios ocasionales no previstos).
- Datos proyectados:

Presupuesto proyectado mayo 99/ abril 00

Ventas totales	\$ 29.000	100%
Costos directos totales	<u>\$ 22.000</u>	<u>76%</u>
Contribución bruta total	\$ 7.000	24%
Costos fijos de estructura y gastos	<u>\$ 6.000</u>	<u>21%</u>
Objetivo de beneficio	\$ 1.000	3%

El objetivo de beneficio surge de:

Patrimonio neto	\$ 6.667
Tasa de retorno anual	15%
Beneficio objetivo: \$6.667 X 15% =	\$ 1.000

*Aplicación operativa mensual y tendencia anual*

Desarrollamos el procedimiento como ejemplo en un tri-

MAYO 99						
1 PRODUCTO	2 VENTAS \$	3 PARTICIPACION VENTAS COEFICIENTE	4 MR ó CBR	5 = 3X4 MRP ó CBRP	6= 2X4 MCA- Prod.	7 PARTICIP. SOBRE TOTAL
A	1.265	0,45	0,20	0,09	253	0,38
B	703	0,20	0,25	0,05	176	0,27
C	842	0,35	0,27	0,095	228	0,35
TOTAL	2.810	1	----	0,235	657	1
JUNIO 99						
A	1.120	0,35	0,2	0,07	224	0,31
B	800	0,25	0,2	0,05	160	0,22
C	1.280	0,4	0,26	0,104	333	0,47
TOTAL	3.200	1	----	0,224	717	1
JULIO 99						
A	1.035	0,30	0,18	0,054	186	0,23
B	1.104	0,32	0,22	0,07	243	0,30
C	1.311	0,38	0,28	0,106	367	0,47
TOTAL	3.450	1	----	0,23	796	1

mestre, observando las variables en acción y su desempeño.

Del análisis mensual de los tres meses indicados a modo de ejemplo, podemos extraer las siguientes conclusiones:

- √ Las ventas y las participaciones de cada producto sobre el total de ventas han tenido un comportamiento

- dispar por razones de mercado.
- √ El margen relativo del producto o contribución relativa del producto, esto es la proporción de las ventas que queda para cubrir costos fijos y generar beneficio, lo hemos ido modificando o manteniendo, según el comportamiento de los precios propios y de la competencia.
  - √ El margen relativo ponderado o contribución relativa ponderada ha ido variando en función de los cambios en la participación de los productos en el total de ventas y de las modificaciones en el margen relativo del producto o contribución relativa de cada producto a través del tiempo. Por tales causas ha ido pasando desde un valor de 0,235 en mayo de 1999, a 0,224 en junio y 0,23 en julio, originando diferentes mezclas de salidas de beneficio.
  - √ La performance del margen de contribución absoluto o contribución bruta absoluta total del producto es distinta mes a mes, siendo ésta la variable que **más importa** al profesional de Marketing y de Dirección de Empresas, pues evalúa cuál es la línea **más rentable en términos de pesos** (valores absolutos) y no de porcentajes, tal como proponen T. Fletcher y N. Rusell Jones entre otros.<sup>4</sup>

### *Procedimiento mensual y anual*

Véase el cuadro de desarrollo en la página siguiente.

APLICACION OPERATIVA TOTAL													
CUADRO ANUAL													
Año Calen.	Año Móvil	Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
			Ventas	MRP	MCT	CF+OB	B-D	Ventas	MCT	MRP	CF+OB	B-D	
1 9 9 9	1	05	2.810	0,235	657	600	57	2810	657	0,234	600	57	
		06	3.200	0,224	717	600	117	6.010	1.374	0,229	1.200	174	
		07	3.450	0,23	793	620	173	9.460	2.167	0,229	1.820	347	
		08	2.900	0,24	696	650	46	12.360	2.863	0,232	2.470	393	
		09	2.700	0,29	783	650	133	15.060	3.646	0,242	3.120	526	
		10	3.300	0,237	782	680	102	18.360	4.428	0,241	3.800	628	
		11	2.600	0,25	650	680	(30)	20.960	5.078	0,242	4.480	598	
		12	2.950	0,218	643	680	(37)	23.910	5.721	0,239	5.160	561	
		00	01	2.400	0,26	624	650	(26)	26.310	6.345	0,241	5.810	535
		00	02	2.380	0,245	583	430	153	28.690	6.928	0,241	6.240	688
		00	03	1.420	0,254	350	400	(40)	30.110	7.288	0,242	6.640	648
		00	04	1.610	0,251	404	370	34	31.720	7.692	0,242	7.010	682
	00	05	2.600	0,31	598	610	(12)	31.510	7.633	0,242	7.020	613	
	00	06	2.900	0,241	621	610	11	31.210	7.537	0,241	7.030	507	
	00	07	2.700	0,26	702	610	92	30.460	7.446	0,244	7.020	426	

MAY 99

JUN 99

JUL 99

AGO 99

C I E R R E

C I E R R E

C I E R R E

C I E R R E

A Ñ O

A Ñ O

A Ñ O

A Ñ O

JUN 00

JUL 00

JUL 00

### **Análisis y conclusiones**

El cuadro precedente de beneficio anual móvil consta de una parte según la periodicidad estipulada, en nuestro caso mensual, que vuelca los resultados del desempeño. El mismo vincula las ventas (1), el margen relativo ponderado o contribución relativa ponderada (2), el margen de contribución total o contribución bruta absoluta total (3), deduciendo los costos fijos y gastos y el objetivo de beneficio (4), para arribar al beneficio o déficit (5) del período predeterminado.

Al realizar el análisis periódico, se van volcando y acumulando los datos en la tendencia anual hasta llegar a completar el año móvil, en nuestro caso iniciado en mayo de 1999 y finalizado en abril del 2000.

Se completa un año móvil en cualquier periodicidad (365 días, 52 semanas, 12 meses, 4 trimestres, etc.) agregando un nuevo período del año actual y restando el mismo período del año anterior (en nuestro ejemplo + mayo 2000 - mayo 1999). De esta forma mantenemos **siempre un año completo** eliminando picos y valles de ventas, contribuciones y costos fijos y gastos, siendo la información anual móvil de menor aleatoriedad y que delinea con mayor precisión una tendencia.

La comparación de los años móviles, en este caso mayo 99/ abril 2000, puede realizarse contra mayo 98/ abril 99, mayo 97/ abril 98, y así sucesivamente. En el caso de utilizar períodos menores setiembre 99 contra setiembre 1998, o semana N° 27 del año 99 contra semana N° 27 del año 1998.

Ante variaciones de los costos fijos y gastos y el objetivo de beneficio, se deben registrar tales variaciones período a período, puesto que pueden ser frecuentes y afectan el margen de contribución total necesario.

El control de gestión de precios a través del beneficio anual móvil es una herramienta que **facilita la toma de decisiones** tanto al profesional de Marketing y de Administración de Negocios, como al empresario que desea **dirigir su empresa y no ser dirigido** por ella, siendo que los elementos de aplicación están al alcance de cualquier empresa y permiten "cerrar año"

por cualquier periodicidad elegida.

## Notas

---

1. Monroe, Kent, *Op. Cit.*
2. Véase Posicionamiento Estratégico de Precios, en "Las nueve posiciones estratégicas de precios" en el Capítulo 4.2.
3. Véanse "Las nueve posiciones estratégicas de precios" en Capítulo 4.2.
4. Fletcher T.- Russell Jones N. - *Op. Cit.*

# *Particularidades esenciales*

---

### 1. EL RESPONSABLE DE PRECIOS

El análisis del responsable de precios lo haremos a través de la fijación de:

- a) Objetivo.
- b) Funciones.
- c) Formación.
- d) Conclusiones.

#### a) *Objetivo*

Contribuir al beneficio de la empresa a través del eficiente cumplimiento de la *fijación de precios*, evaluación del *desempeño de los mismos* y *monitoreo de alternativas* causadas en el mercado, de acuerdo con las pautas recibidas de la Dirección General y/o Gerencia Comercial dependiendo del nivel de empresa que se trate (pequeña, mediana, grande).

#### b) *Funciones*

1. Son de instrumentación y aplicación a nivel tradicional de precios para productos, líneas, sectores, divisiones, etc.  
Determinación de márgenes, compensación de márgenes, subsidios, ofertas, diferenciaciones explícitas e implícitas

de precios. Presentación y comunicación de éstos de acuerdo al riesgo de precios (bajos, medios, altos) de la marca y/o empresa (véase "Precios y riesgos. Principios de Omnes", capítulo 7, punto 7.3). Esto de acuerdo y en consonancia a las áreas pertinentes de costos, marketing, finanzas, producción, comunicación, etc.

2. Conocimiento e información actualizada de las regulaciones de su sector o rubro. Leyes, decretos, artículos, etc.
3. Conocimiento de la demanda de la plaza donde fija los precios de sus productos.
4. Conocimiento de los precios de sus productos fijados en otras plazas, internacional, regional, nacional, local, etc.
5. Conocimiento de la competencia, sus precios y sus reacciones "habituales" ante los aumentos y reducciones de precios en el mercado que provocan (Véase "Aplicación de análisis bayesiano", capítulo 8, punto 8.4).
6. Establecimiento de un sistema de inteligencia de precios (SIP) que monitoree los mismos en el mercado de acuerdo con la rotación de los productos que comercialice. Carecer de un SIP es dar un *handicap* demasiado grande en la fijación de precios (véase: *Políticas y estrategias de gamas de producto y precio*, Ferré Trinzano y Ferré Nadal. Ediciones Díaz de Santos SA, Madrid, España, 1995).
7. Coordinación con las estrategias de comunicación de la importancia a asignar a los productos o líneas según el precio (véase: "Tipología de precios", capítulo 4, punto 4.1) y la presentación de las mismas (véase "Comunicación de precios", capítulo 7, punto 7.3).
8. Evaluación sistémica de las reacciones del consumidor ante las variaciones de precios ya sea de consumo masivos, industriales o servicios.
9. Apoyo primario explícito a los productos de mayor rentabilidad y/o productividad a través de promociones, comunicación, *merchandising*, etc.
10. Reporte periódico de las alternativas del mercado y su opinión a la Gerencia de marketing.

11. Acceso directo a los costos de los productos que se comercializan.
12. Responder con la máxima celeridad a los cambios de precio de mercado.
13. Amplio conocimiento de sus proveedores y los del resto del mercado de los productos que comercializan.
14. Capacidad de negociación con el jefe de venta o vendedores de la empresa para no ceder descuentos. Lo *importante* no es obtener muchas ventas sino el óptimo de beneficios. Para la gente de ventas generalmente ceder un descuento es un “gentil servicio”. El responsable de precios resulta más útil con un jefe de ventas “duro con la concesión de rebajas”.
15. Compatibilización permanente e instrumental con la política de la empresa (véase “Política de empresa y política de precios”, capítulo 1, punto 1.3).

### c) Formación

1. Sólida formación o capacidad matemática para instrumentar y evaluar resultados.
2. Conocimientos concretos de costos.
3. Condiciones para *asumirse como cliente* para evaluar los estímulos (precios) como tal, recordemos que nosotros no nos equivocamos puesto que... “el infierno son los otros” (Jean Paul Sartre).
4. Creatividad. La comunicación de un precio de tipo “catástrofe” puede resultar más productiva que un precio menor ofrecido por la competencia con otro estilo de comunicación. En este tópico, más importante es lo que parece ser, que lo que realmente es.
5. Entender que descubrir el valor que los consumidores asignan a una ventaja diferencial es un arte, certificarlo en pesos es una ciencia, simbiosis de esta actividad.
6. Flexible ante los desaciertos y rápida reacción de rectificación.

#### d) Conclusiones

Si usted considera que lo descrito anteriormente es una entelequia, al menos le servirá de guía para una fijación de precios óptima; pero no hay que desanimarse, existen muy buenos profesionales. El cumplimiento del *objetivo* ya enunciado por el *responsable de precios* es una tarea insoslayable hoy, que se agudiza por la mayor transparencia de precios potenciada por el e-commerce.

La función del responsable de precios puede ser realmente cumplida por un profesional senior, un comité de precios, un ayudante de la Gerencia de marketing, un profesional junior, etc. Lo fundamental para cumplir el objetivo es materializar las *funciones* mencionadas, entre otros, de cada empresa en particular.

A manera de ejemplo ofrecemos una síntesis de los responsables de las decisiones de precios sobre una encuesta realizada en Francia en los años ochenta, citada por Martine Pele en *Le mode de fixation des prix dans l'entreprise*.

TIPO DE EMPRESA	FUNCION
Pequeña	Director General
	Director Comercial
Mediana	Director General
	Director Comercial
	Director Técnico
	Director Producto
Grande	Director Comercial
	Director Técnico
	Jefe Producto
	Jefe Ventas
	Responsable de Precios

“Un negocio que sólo reporta dinero es un pobre negocio”.

HENRY FORD

## 2. LA GUERRA DE PRECIOS

---

### **Introducción**

Existen situaciones graves para las empresas, una de las más importantes es una guerra de precios. Es por esto que desarrollaremos algunas consideraciones generales sobre el tema que nos ocupa.

Entendemos que nuestra orientación como profesionales de negocios o empresarios debe ser **competir fundamentalmente en el valor**, para traducirlo luego en una expresión monetaria de precio. Esto nos permite generar genuina rentabilidad, sin pecar de falta de creatividad, esto es, competir básicamente en el precio. Sin embargo, la fuerte competencia en precio a veces se produce.

Pero, ¿en qué consiste?

La guerra de precios es una competencia intensa y duradera en un **único factor** de la política comercial, que es el precio.

Basar la competencia en este único factor provoca entre otras las siguientes consecuencias:

- Pérdida de valor del mercado total.
- Deterioro del posicionamiento estratégico del producto y su marca.
- Degradación de la imagen de empresa (imagen corporativa).
- Deterioro de la rentabilidad empresarial y posible generación de pérdidas.
- Disminución del retorno sobre la inversión.
- Modificación de los costos de oportunidad.
- Cambio de los precios relativos respecto de los precios de los productos de otros mercados.
- Caída del precio promedio ponderado del mercado.
- Gran dificultad para restablecer el nivel de precios existente anterior a la guerra.

Cuando se produce una guerra de precios, el precio es una variable de competencia muy activa. Intentar evitar la guerra

es la mejor acción, porque ésta produce degradación del mercado. El nuevo nivel de precios es más bajo, se transforma en precio consuetudinario, generando una baja general de precios en el mercado que seguramente es perjudicial para la rentabilidad y la supervivencia de las empresas.

Asimismo se produce un comportamiento perverso de la demanda de los consumidores y clientes ya que éstos postergan la compra a la espera de que los precios bajen aún más (demanda perversa).

Un peligro latente en el oligopolio es el riesgo de una guerra de precios, la que debe evitarse por las funestas consecuencias sobre la rentabilidad. En el siguiente cuadro damos un ejemplo simplificado del inicio de una guerra de precios.

Empresa	Situación 1 (inicial) Participación %	Situación 2 Participación %	Situación 3 Participación %	Participantes en la guerra de precios
A	30	38	29	SI
B	30	24	35	SI
C	25	23	21	SI
D	8	8	8	NO
E	7	7	7	NO

- ◆ Desde una situación inicial -1-, la empresa A decide en forma unilateral reducir su precio de venta sin consensuar con B y C, que son los integrantes del oligopolio con participación similar.
- ◆ Con esta decisión, aumenta su participación de mercado del 30% al 38%, capturando participación de los competidores B y C. Esto se debe a que en un mercado sin crecimiento general, una empresa sólo puede aumentar sus ventas a expensas de los competidores, provocando la situación -2-.
- ◆ Ante esto, la empresa B reduce su precio a un valor menor que el fijado por A, lo que da lugar a que B suba de 24% al 35% en la situación -3-.

- ◆ Estas rebajas erosionan las rentabilidades, hasta que algún integrante (A,B o C) “solicita”, en forma explícita o implícita a través de un acuerdo o “guiño” de complicidad, un aumento general de los precios.

Las consecuencias de una guerra de precios afectan en el **corto plazo** más gravemente a las empresas cuanto mayor es la participación de mercado. Los participantes menores sufren sólo en el mediano o largo plazo si los actores principales del oligopolio deciden eliminar tales empresas.

Podemos frenar el inicio de una guerra sin ser líderes si logramos reunir la voluntad de por lo menos el 60% del total de la oferta. Una vez desatada sólo el líder puede detenerla.

Si no podemos detenerla, por nuestra sola acción o por consenso debemos tomar medidas urgentes para que no nos haga peor daño.

Es muy valioso al respecto el aporte de John Winkler,<sup>1</sup> que reproducimos parcialmente:

- √ LUCHE CONTRA LOS COSTOS
- √ MACHAQUE A SUS PROVEEDORES
- √ PRESCINDA DE TODO LO QUE PUEDA
- √ PROTEJA SUS PRODUCTOS BASICOS
- √ PROTEJA SUS CUENTAS BASICAS
- √ COBRE POR TODO LO QUE HACE
- √ VERIFIQUE SU FACTURACION
- √ SUBA ALGUNOS PRECIOS

Como se podrá observar, el mencionado autor sabiamente ha reunido algunos principios básicos de la estrategia competitiva empresarial (derivada de la estrategia militar), concentrándose en los clientes y negocios principales (*Core Business*) y recortando o eliminando las actividades generadoras de costo y no de valor. Cuando hay un producto que genera valor adicional por sí mismo o por la ampliación de su valor a través de los

servicios, propone aumentar su precio o cobrar los servicios o prestaciones adicionales.

Tal orientación es sin duda, además de la aplicación de los conocimientos, la utilización del sentido común, hecho desgraciadamente no tan frecuente.

El hecho más notable y que constituye una **verdadera paradoja** acerca de la guerra de precios es que la **advertencia más cruda** para los empresarios fue hecha por **un enemigo del sistema capitalista**:

*“Cuando llegue el momento de ahorcar a los capitalistas, ellos competirán entre sí para vendernos la soga a menor precio.”*

V. I. LENIN

## Notas

---

1. Winkler J. *Cómo poner precios, presentarlos y defenderlos* – Edit. Deusto SA – Bilbao, España, 1989.

---

# *Bibliografía*

---

## *recomendada*

---

1. *Comercialización* - McCarthy J. - Edit. El Ateneo- Buenos Aires, Argentina, 1976.
2. *Cómo fijar el precio óptimo* - Cros Victor - Ediciones Deusto SA - Bilbao, España, 1996.
3. *Cómo poner precios, presentarlos y defenderlos* - Winkler J. - Ediciones Deusto SA, Bilbao, España, 1989.
4. *Costs et Controle dans le Sector Terciarie* - Encyclopedie du Management - Burland A. - Umbert - París- Francia, 1989.
5. *Economía para Directores de Empresas* - Dean Joel - Bibliográfica Omeba - Edit. Bibliográfica Argentina, Buenos Aires, 1960 - (trad. de "Managerial Economics" Edit. Prentice Hall, 1951).
6. *Economía* - Samuelson P. y Nordhaus W. - Edit. McGraw Hill Interamericana de España - Madrid, España, 1992.
7. *El Capital* - Marx C. - Ediciones Orbis - Madrid, España, 1984.
8. *El control de la relación calidad-precio* - Tassinari R. - Ediciones Deusto SA - Bilbao, España, 1987.
9. *El libro de citas de los ejecutivos* - Charlton J. - Juegos y Co. SRL - Buenos Aires, Argentina, 1997.
10. *El mundo de los bienes - Hacia una antropología del consumo* - Douglas M. E Isherwood B. - Editorial Grijalbo S.A. - México, México, 1990.
11. *El precio como decisión gerencial* - Oxenfeldt A. - Editorial El Ateneo Buenos Aires, Argentina, 1971.
12. *El precio variable estratégica de marketing* - De Velasco E. - Mc Graw Hill Interamericana de España SA, Madrid, España, 1993.
13. *Elementos de estadística* - Capelletti C. - Cesarini Hnos. Editores -

- Buenos Aires, Argentina, 1983.
14. *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general* - Cantillon R. - Fondo de Cultura Económica - 1950.
  15. *Ensayos críticos* - Robinson Joan - Ediciones Orbis - Madrid, España, 1984.
  16. *Estrategias y tácticas para la fijación de precios* - Nagle T. y Holden R. - Ediciones Juan Granica SA, Barcelona, España, 1998.
  17. *Ética de la empresa* - Cortina A. - Edit. Trotta S.A. - Madrid, España, 1996.
  18. *Fundamentos de Marketing* - Stanton W.J. - Edit. Mc Graw Hill - México, 1970.
  19. *Gestión de precios* - Díez de Castro Enrique Carlos - ESIC Editorial - Madrid, España, 1996.
  20. *Gestión de precios* - Simon H y Nuevo J.- IESE, Universidad de Navarra Barcelona, España, 1999.
  21. *Historia del análisis económico* - Schumpeter J - Edit. Seix Barral Hnos. S.A. - Barcelona, España 1982.
  22. *Historia del pensamiento económico* - Stigler G. - Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1979.
  23. *Investigación sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones* - Smith A. - Ediciones Orbis - Buenos Aires, Argentina, 1983.
  24. *La estrategia de la empresa*- Ansoff I. - Edic. Orbis - Madrid, 1985.
  25. *La gestión de productividad* - Prokopenko, J. - Organización Internacional del Trabajo - Ginebra, Suiza, 1989.
  26. *La renta, el ahorro y la teoría del comportamiento de los consumidores* - Dusenberry J.S. - Alianza Editorial - Madrid, España, 1972.
  27. *La teoría de los precios* - Stigler G. - Editorial Revista de Derecho Privado - Madrid, España, 1968.
  28. *Le Mode de Fixation des Prix dans l'entreprise* - Pelé Martine - Presses Universitaires de France - París, Francia, 1992.
  29. *Manual de teoría de los precios* - Levenson A. y Solon B. - Amorrortu Editores - Buenos Aires, Argentina, 1988.
  30. *Mercadotecnia en acción* - Cravens y Woodruff - Addison Wesley Iberoamericana SA - Welmington Delaware, USA, 1991.
  31. *Mercadotecnia* - Kotler P. - Edit. Prentice Hall- Mexico 1989
  32. *Merchandisers a vos Marques!* - Cros V. - Presses de Management - 1992.
  33. *Merchandising estratégico* - Mouton D. -Edit. Fundemi - Gestión 2000 - 1999.

34. *Política de precios* - Fletcher T- Russell Jones- Edit. Gestión 2000- Barcelona, España, 2000.
35. *Política de precios* - Monroe K. - Mc Graw Hill Interamericana de España - Madrid, España, 1992.
36. *Política de precios* - Tucker S. - Ediciones Deusto SA - Bilbao, España, 1971.
37. *Políticas y estrategias de gamas de producto y precios* - Ferre Trenzano y Ferre Nadal - vEdiciones Díaz de Santos SA - Madrid, España, 1995.
38. *Posicionamiento*- Ries A. -Trout J. - Edit. Mc Graw Hill, México, 1991.
39. *Pricing Policies for New Products*- Dean J. - Harvard Business Review N° 28 - Dic. 1950
40. *Principios de economía política y tributación* - Ricardo D.- University Press of The Royal Economic Society - Cambridge, Inglaterra, 1951.
41. *Productivity, Problems, Paradigms and Progress* - Dolenga H. - Advances Management Journal - Otoño, 1985.
42. *Revisión de la teoría de la demanda* - Levy A. - Editorial Macchi - Buenos Aires, 1976.
43. *Serchandising - El comercio minorista del siglo XXI*- Loíacono D.- Ediciones Profesionales D&D - San Martín, Argentina, 1998.
44. *Stage Approach to Pricing* - Oxenfeldt A. - Harvard Business Review 38 - Agosto, 1960.
45. *Teoría de los precios* - Lago A. y Licciardo C. - Ediciones Macchi - Buenos Aires, Argentina, 1982.
46. *Teoría de los precios y aplicaciones* - Pashigian B.- Mc Graw Hill Interamericana de España, Madrid, España, 1996.
47. *Teoría general del empleo, el interés y el dinero* - Sir J.M. Keynes - Fondo de Cultura Económica, México, 1974.

**TESIS, ESTUDIOS Y ENSAYOS:**

"*La descentralización de las decisiones en las PyMEs*"- Fernández A. -2° SLAMP - 1978- Quito, Ecuador.

"*El desarrollo gerencial en la PyME*" - Fernández A. - 4° SLAMP - 1980- Buenos Aires, Argentina.

"*Las nueve posiciones estratégicas de precios*" - Fernández A. - Loíacono D.- 1998.

"*Economía y Anti-Marketing*" - Loíacono D. - 1996

"*Fortalecimiento y recuperación del comercio minorista*" - Loíacono D. - 1998.

"Maxidistribución comercial" - Loiácono D.- 1998.

"Las doce principales medidas para el desarrollo PYME" - Loiácono D. - 1999.

"Anteproyecto de Ley PyME" - Loiácono D. - 1999.

#### PUBLICACIONES EN GENERAL:

Diario Clarín.

Diario del Viajero.

Diario La Nación.

Diario La Razón.

Le Monde Diplomatique- Ediciones Cono Sur- Ediciones 1999-2000.

Revista Target.

#### INFORMES ESPECIALIZADOS DE EMPRESAS Y ENTIDADES DE INVESTIGACIÓN:

Informe Mensual de Precios de Tomadato S.R.L.

Indice de Precios al Consumidor base 1988- INDEC- Buenos Aires, Argentina 1993.

Statistikansvarig Myndighet och Producent SCB- Programmet Priser- Stockholm, Sweden 1999.

#### AUTORES POR ORDEN ALFABÉTICO

1. Ansoff I. - *La estrategia de la empresa*- Edic. Orbis- Madrid, 1985.
2. Burland A. - *Couts et Controle dans le Sector Terciarie- Encyclopedie du Management* - Umbert - París- Francia, 1989.
3. Cantillon R.- *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general* -Fondo de Cultura Económica - 1950.
4. Capelletti C. - *Elementos de estadística* -Cesarini Hnos. Editores- Buenos Aires, Argentina, 1983.
5. Charlton J. -*El libro de citas de los ejecutivos*- Juegos y Co. SRL - Buenos Aires, Argentina, 1997.
6. Cortina A. - *Etica de la empresa* - Edit. Trotta S.A. - Madrid, España, 1996.
7. Cravens y Woodruff - *Mercadotecnia en acción* - Addison Wesley Iberoamericana SA- Welmington Delaware USA, 1991.
8. Cros V.- *Merchandisers a vos Marques!*- Presses de Management - 1992
9. Cros Victor - *Cómo fijar el precio óptimo*- -Ediciones Deusto SA - Bilbao, España, 1996.
10. De Velasco E.- *El precio variable estratégica de Marketing* - Mc Graw

- Hill Interamericana de España SA Madrid, España, 1993.
11. Dean J. - "*Pricing Policies for New Products*" - *Harvard Business Review* N° 28 - Dic. 1950
  12. Dean Joel - *Economía para directores de empresas* - Bibliográfica Omeba - Edit. Bibliográfica Argentina, Buenos Aires, 1960 - (trad. de "Managerial Economics" Edit. Prentice Hall 1951)
  13. Díez de Castro Enrique C. - *Gestión de precios* - ESIC Editorial- Madrid, España, 1996.
  14. Dolenga H.- "*Productivity, Problems, Paradigms and Progress*" - *Advances Management Journal* - Otoño 1985.
  15. Douglas M. - Isherwood B.- *El mundo de los bienes - Hacia una antropología del consumo* - Editorial Grijalbo S.A.- México, México, 1990.
  16. Dusenberry J.S. - *La renta, el ahorro y la teoría del comportamiento de los consumidores* - Alianza Editorial- Madrid, España - 1972.
  17. Ferre Trenzano y Ferre Nadal- *Políticas y estrategias de gamas de producto y precios* - Ediciones Díaz de Santos SA - Madrid, España 1995.
  18. Fletcher T- Russell Jones- *Política de precios* -Edit. Gestión 2000- Barcelona, España, 2000.
  19. Keynes J.M. - *Teoría general del empleo, el interés y el dinero* - Fondo de Cultura Económica, Mexico, 1974.
  20. Kotler P. - *Mercadotecnia* - Edit. Prentice Hall- Mexico, 1989.
  21. Lago A. y Licciardo C. - *Teoría de los precios* - Ediciones Macchi - Buenos Aires, Argentina, 1982.
  22. Levenson A. y Solon B. - *Manual de teoría de los precios* - Amorrortu Editores- Buenos Aires, Argentina, 1988.
  23. Levy A.- *Revisión de la teoría de la demanda* - Editorial Macchi- Buenos Aires, 1976.
  24. Loíacono D. - *Serchandising - El comercio minorista del siglo XXI* - Ediciones Profesionales D&D- San Martín, Argentina, 1998.
  25. Marx C.- *El Capital* - Ediciones Orbis- Madrid, España, 1984.
  26. McCarthy J.- *Comercialización*- Edit. El Ateneo- Buenos Aires, Argentina, 1976.
  27. Monroe K.- *Política de precios* - Mc Graw Hill Interamericana de España- Madrid, España, 1992.
  28. Mouton D.- *Merchandising estratégico* - Edit. Fundemi- Gestión 2000 - 1999.
  29. Nagle T. y Holden R.- *Estrategias y tácticas para la fijación de precios* - Ediciones Juan Granica SA Barcelona, España 1998.

30. Oxenfeldt A. - *Stage Approach to Pricing* - Harvard Business Review 38- Agosto 1960.
31. Oxenfeldt A. - *El precio como decisión gerencial* - Editorial El Ate-  
neo Buenos Aires, Argentina, 1971.
32. Pashigian B.- *Teoría de los precios y aplicaciones* - Mc Graw Hill  
Interamericana de España Madrid, España, 1996.
33. Pelé Martine - *Le Mode de Fixation des Prix dans l'entreprise* -  
Presses Universitaires de France- Paris, Francia, 1992.
34. Prokopenko, J. - *La gestión de productividad* - Organización Inter-  
nacional del Trabajo- Ginebra, Suiza, 1989.
35. Ricardo D.- *Principios de economía política y tributación* - University  
Press of The Royal Economic Society- Cambridge, Inglaterra,  
1951.
36. Ries A. -Trout J. - *Posicionamiento*- Edit. Mc Graw Hill, Mexico,  
1991.
37. Robinson Joan- *Ensayos críticos* - Ediciones Orbis- Madrid, Espa-  
ña, 1984.
38. Samuelson P. y Nordhaus W. - *Economía* - Edit. McGraw Hill  
Interamericana de España- Madrid, España, 1992.
39. Schumpeter J. - *Historia del análisis económico* - Edit. Seix Barral  
Hnos. S.A.- Barcelona, España, 1982.
40. Simon H. y Nueno J. - *Gestión de precios* - IESE, Universidad de  
Navarra, Barcelona, España, 1999.
41. Smith A.- *Investigación sobre la naturaleza y las causas de la rique-  
za de las naciones* - Ediciones Orbis- Buenos Aires, Argentina,  
1983.
42. Stanton W. J. - *Fundamentos de Marketing* -Edit. Mc Graw Hill-  
México, 1970.
43. Stigler G. - *Historia del pensamiento económico* - Editorial El Ate-  
neo, Buenos Aires, 1979.
44. Stigler G. - *La teoría de los precios* - Editorial Revista de Derecho  
Privado, Madrid, España, 1968.
45. Tassinari R.- *El control de la relación calidad-precio* - Ediciones  
Deusto SA, Bilbao, España, 1987.
46. Tucker S. - *Política de precios* - Ediciones Deusto SA - Bilbao,  
España, 1971.
47. Winkler J. - *Cómo poner precios, presentarlos y defenderlos* -Edi-  
ciones Deusto SA, Bilbao, España, 1989.

ABREVIATURAS UTILIZADAS  
*por orden de aparición en la obra*

- 1) ONG: Organizaciones no gubernamentales
- 2) P.Q: Precio por cantidad
- 3) CVT: Costo Variable Total
- 4) CFT: Costo Fijo Total
- 5) IT: Ingreso Total
- 6) CT: Costo Total
- 7) PD: Precio Depredatorio
- 8) CVu: Costo Variable Unitario
- 9) CFme: Costo Fijo Medio
- 10) Gsme: Gasto Medio
- 11) Bme: Beneficio Medio
- 12) PP: Precio Partido
- 13) A: Componente Fijo del Precio PP
- 14)  $\sigma$ : Desvío Standard
- 15) mm: Mercado Marcas
- 16) CA: Capacidad de Admisión
- 17) Q: Cantidad
- 18) CTme: Costo Total Medio

- 19) CVme: Costo Variable Medio
- 20) MC: Margen Contribución
- 21) CM: Contribución Marginal
- 22) CBAT: Contribución Bruta Absoluta Total
- 23) MBT: Margen Bruto Total
- 24) Cmu: Contribución Marginal Unitaria
- 25) CBAu: Contribución Bruta Absoluta Unitaria
- 26) TCM: Tasa Contribución Marginal
- 27) CBR: Contribución Bruta Relativa
- 28) MBR: Margen Bruto Relativo
- 29) PVu: Precio de Venta Unitario
- 30) VV: Volumen de Ventas
- 31) IMg: Ingreso Marginal
- 32) MCA: Margen Contribución Absoluto

Se terminó de imprimir en abril de 2001 en  
Artes Gráficas Delsur S.H.  
Alte. Solier 2450, Avellaneda (1872)  
Tel/Fax: 4204-2986  
e-mail: agdelsur@hotmail.com

# VALOR PRECIO Y VALOR

Libro de consulta permanente para quienes realizan la fijación de Precios (Pricing) y analizan precios propios y de la competencia, tema clave tanto para las empresas como para el conjunto de la sociedad.

Está dirigido fundamentalmente a empresarios, profesionales de la dirección de negocios, estudiantes y estudiosos de las ciencias empresariales y de ciencias económicas.

Incluye:

- 18 bases de análisis
- 7 orientaciones estratégicas
- 19 instrumentos prácticos de fijación
- 3 enfoques de presentación de precios
- 5 métodos de evaluación de precios

Obra desarrollada con la mayor sencillez y al mismo tiempo con la mayor profundidad, para el conocimiento y cálculo de los precios y su fundamento en el valor.

Contempla con amplitud aportes anteriores de otros autores, en los diversos países del mundo, integrándolos con la prolongada experiencia laboral y empresarial, como asesores y profesores de la especialidad de Precios, de los autores de esta obra; para volcar tanto la técnica profesional, como las vivencias en el campo de la actividad.

Las herramientas utilizadas para el análisis y fijación de precios abarcan tanto los instrumentos clásicos, como otros absolutamente originales e innovadores a nivel mundial, de reciente investigación, desarrollo y aplicación por los autores, para avanzar aún más allá en el camino que otros comenzaron a trazar.

Combinación entre lo tradicional y lo innovador, con desarrollo teórico práctico, el contenido es plenamente aplicable con beneficio a cualquier tamaño de empresa. Con sus ejemplos orienta la selección de la herramienta más adecuada para cada caso en particular.

COLECCIÓN  
Temática Empresarial



Mario Bravo 1080 "A" (1175) Cap. Fed.  
Telefax: 4961-7298/ Tel: 4961-7308  
ugermaneditor@elsitio.net  
República Argentina

# OR PRECIO Y VALOR