

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."¹

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.²

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.³

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 PRECIOS⁴

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.⁵

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

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.⁷

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

Son muy valiosos los análisis realizados por Nagle⁹ acerca de los determinantes de la sensibilidad al precio, así como también el análisis de casos realizado por Leighton¹⁰ 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".¹¹

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.¹²

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 (χ_i) y la participación, frecuencia de observaciones (f_i) .

MARCA	PRECIO (χ_i)	Part. % (f_i)	$\chi_i \times f_i$	$\chi_i^2 f_i$
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

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

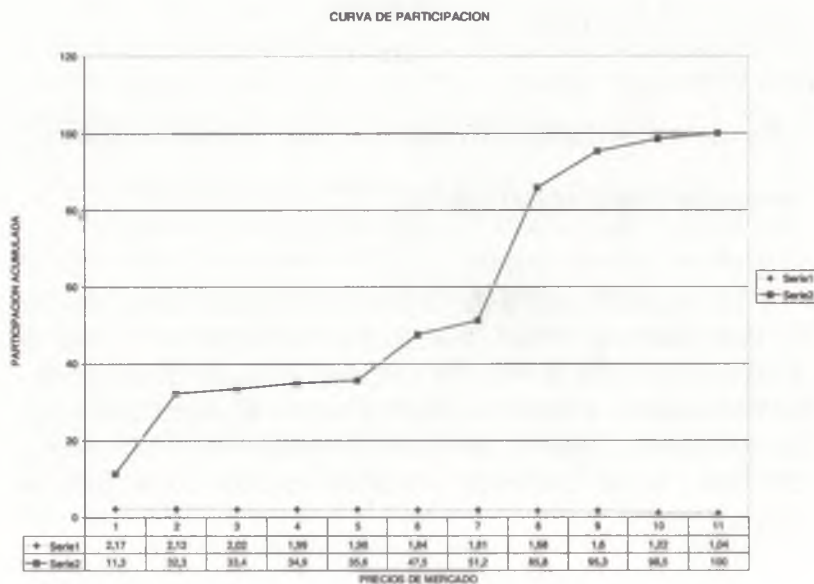
Se deberá recordar que este desvío respecto del precio promedio que se presenta en esta realidad de mercado rige por encima y por debajo del precio promedio.

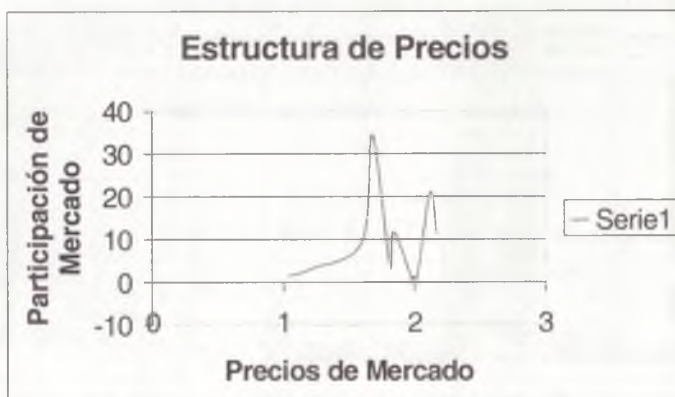
Asimismo, es necesario evaluar en qué medida este desvío se aleja del promedio ponderado calculado, en nuestro caso \$1,83019, a través del coeficiente de variación.

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

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. (1σ , 2σ , 3σ)

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:

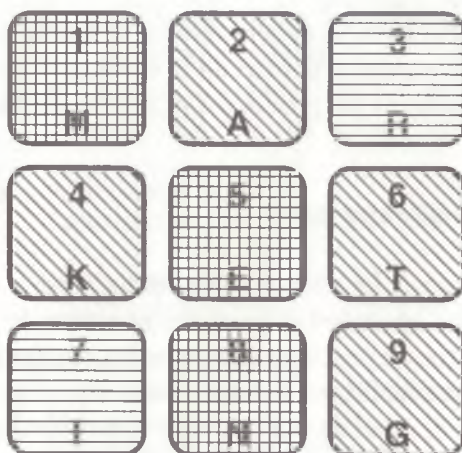
CUADRO DE LAS NUEVE POSICIONES ESTRATEGICAS DE PRECIOS

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.¹³

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.¹⁴
- 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”.¹⁵

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 m² 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
Σ 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 χ^2	CANTI- DAD	%PLAZA Σf_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
Σ	---	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 estandar.

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 χ^1	CANTIDAD	% MERCADO MEDIO Σf_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
Σ		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 _u \bar{X} Ponderado	- 1,59		
PRECIO MEDIO MEDIO	\$ 20,82	= 5 E	
DESVIO SOBRE PV _u \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 BENEFICIOS¹⁶

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.¹⁷

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 márgenes¹⁸ 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.¹⁹

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

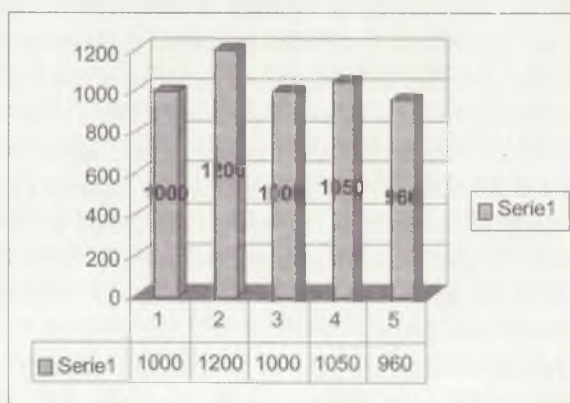
por objeto destacar su importancia por sobre las variables de incrementar volumen a costa del precio exclusivamente, o por sobre las reducciones de calidad improcedentes.

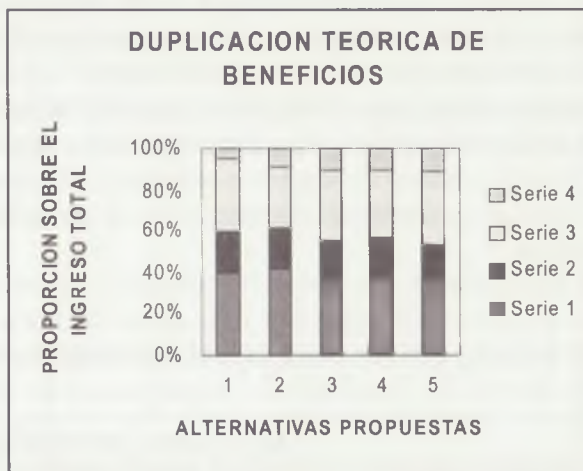
Afirmamos la necesidad del férreo mantenimiento o disminución de los costos fijos, de la constante preocupación por agregar valor al producto (tangibles o servicios), así como también del constante monitoreo de precio en el mercado entre otras variables.²⁰

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”.²¹

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”.²²

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?"