

Material Imprimible

Curso Estrategias de *Pricing*. Fijación de precios de productos y servicios

## Módulo 2

### Contenidos:

- Fijación de precios en base a los costos.
- Fijación de precios en base a los competidores existentes en el mercado
- Estructura de precios
- Estrategia de *pricing* basada en el valor.
- Valor percibido del producto
- Atributos principales de una marca.
- Relación entre el valor y los atributos
- Convertir un valor en precio.

## El cliente y sus elecciones

En muchas ocasiones, los propios consumidores no saben exactamente qué variables afectan sus compras, de manera automática adquieren productos y servicios y no se detienen a pensar por qué lo hacen. Kotler, en su obra *Marketing*, afirma que “La mente humana no trabaja de manera lineal. La idea de que la mente es una computadora con compartimentos de almacenamiento, donde las marcas, los logotipos o empaques reconocibles se almacenan en archivos marcados con claridad, a los que se puede acceder mediante anuncios o comerciales inteligentes, simplemente no existe. En su lugar, la mente es una masa revuelta y vertiginosa de neuronas saltando por todas partes, colisionando y creando de manera continua nuevos conceptos, pensamientos y relaciones dentro del cerebro de cada persona que existe en el mundo”.

Existen diversos factores que afectan el comportamiento de compra: desde influencias culturales y sociales generales, hasta las motivaciones, las creencias y las actitudes de los seres humanos y que son más difíciles de interpretar, excepto con un estudio por parte de expertos. Por ejemplo, si le preguntáramos a un consumidor por qué compró ese teléfono celular en específico, no podría responderlo mediante un solo factor. En general sucede que el precio no siempre es el valor determinante, aunque un vendedor poco experto pueda creer que así lo es, esto no sucede realmente así en las operaciones comerciales y en la relación entre los clientes y los productos y servicios que adquiere.

## Variables para fijar precio

La acción de fijar precios resulta un proceso muy complejo y delicado que definirá el éxito o fracaso de un producto o servicio en el mercado. El precio de un producto o servicio se fija en función de los costos o bien en comparación con otras alternativas del mercado. Estas dos opciones de fijación de precios resultan bastante simples para el entorno en el que hoy se desarrollan los mercados, ya que ambos tienen la desventaja de pasar por alto el concepto de valor para los clientes y no ayudan a detectar nuevas formas en entregar el producto o servicio al mercado. Tampoco tiene en cuenta qué es lo más importante para el cliente, y dejan de lado variables muy ricas que asegurarían una mejor performance para la inserción y luego desarrollo del producto o servicio en el mercado.

---

Una manera de evitar que ocurra esto, y evitar así trabajar de manera improvisada, es utilizar un método de **pricing**, es decir, un método de fijación de precios que tenga en cuenta el concepto de valor, de tal modo que el precio esté en función de la utilidad que el cliente percibe del conjunto de beneficios que recibe a cambio del precio pagado. Fijar precios en función del valor no es una tarea sencilla, y se deben tener en cuenta dos requisitos principales. El primero de ellos es que el vendedor identifique totalmente el valor que su solución entrega al cliente y el segundo es que idealmente el cliente debe estar familiarizado con lo que se ofrece o con su valor, al tiempo que debe recibir una clara y potente demostración de su retorno.

Con frecuencia, los clientes caen en el error de fijarse únicamente en aquellos aspectos más fácilmente cuantificables del producto o servicio que quieren obtener, y dejan de lado aquellas variables más difíciles de medir. De esta manera, pasan por alto en muchas ocasiones ciertos beneficios clave, capaces de inclinar la balanza hacia el oferente que utilizó la técnica de *pricing* basada en el valor. La mayoría de las veces quien comete el error es el propio vendedor, que prejuzga al cliente y supone que solo quiere comprar lo más barato. También puede suceder que el cliente no tiene demasiado claro qué es lo que busca. En estos casos quien le vende debe aprovechar esa oportunidad y transformar la incertidumbre del cliente en necesidad, para convencerlo de adquirir un producto o servicio que no le era imprescindible.

Si preferimos la opción de fijar los precios en base a los costos, se nos presenta una desventaja ya que quizás un segmento de la población esté interesado en el producto, pero al no percibir o percibir poco valor en él no lo compraría. Los dos pasos para que el cliente identifique el valor son esenciales para que se lleve a cabo la compra. La mayor ventaja que se nos presenta cuando el vendedor da a conocer al cliente los beneficios intangibles que proporciona el producto es que ese conocimiento será determinante para la decisión de compra. Actualmente frente a la variedad de productos que se venden en diferentes tiendas, los vendedores deben estar atentos a las necesidades de los clientes, ya que, al ser estas multiproducto o multimarcas, incide mucho la forma en que se vende, es decir que el servicio que se presta es crucial a la hora de cerrar la venta. Muchas veces el cliente decide comprar donde mejor lo atendieron o donde pudieron evacuar todas sus

---

dudas o consultas, por lo que es fundamental una buena capacitación de todos los vendedores y soporte de las marcas que ponen en sus manos sus productos.

La estrategia en función de valor consiste en un proceso formado por cuatro etapas. En primer lugar, debe encontrar el precio máximo que un cliente estaría dispuesta a pagar por el producto o servicio. En segundo lugar, debe definir segmentos de clientes, según diferentes criterios. Luego, establecer la mejor manera en que la empresa y el cliente se repartan el valor. Y, por último, desarrollar una estructura de precios.

En cuanto a encontrar el precio máximo que un cliente pagaría por el producto o servicio, consiste en definir un “techo de precio”. El techo establecerá el precio máximo que está dispuesto a pagar el cliente por el bien o servicio. En numerosas ocasiones, sorprende el valor que está dispuesto a pagar el cliente con tal de tener ese producto. Por ejemplo, el caso del *iPhone*. Muchos clientes tienen, en general, tal grado de fanatismo y están tan habituados a sus productos que son capaces de pagar sumas inverosímiles, así como también hacer filas interminables cuando se lanzan al mercado. En este caso, lo que se paga es estatus social y toda una serie de apreciaciones que no tienen que ver estrictamente con el producto.

Para encontrar este techo, se requiere abordar tres aspectos esenciales: crear un modelo económico del negocio de cada cliente potencial, determinar el impacto sobre los resultados y mostrarle al cliente los beneficios que se le ofrecen al adquirir el producto.

La segunda etapa es definir segmentos de clientes, este es un proceso de segmentación dentro de la estrategia de *pricing* basada en el valor que permite comprender qué características del producto habría que ajustar para cumplir con las necesidades de los diferentes grupos o mercados, adaptando lo que se quiere vender a lo que se quiere comprar. La idea que se deduce es que una vez que la oferta se confecciona a la medida del cliente, de manera automática se aumenta su valor respecto de otras soluciones estándar. Es hecho a medida, es decir, se le comunica al cliente que determinado producto o servicio fue “hecho para vos especialmente”; “pensamos en vos al hacerlo”, lo que emocionalmente involucra de manera absoluta al comprador y lo predispone a pagar un precio más alto porque percibe un mayor valor.

---

Y de aquí es posible establecer la mejor forma en que la empresa y el cliente se reparten este valor y cómo se involucra cada uno. Por ejemplo, *Juguetes únicos*, en México, involucra a los niños en la fabricación de sus peluches, ya que les permite elegir el muñeco, como osos, perros, gatos, conejos, personas, entre otros modelos, y los sonidos que hará, su nombre e incluso la ropa y accesorios que llevará puestos. De hecho, se puede generar ganancias extra al confeccionar distintas prendas coleccionables e intercambiables. Otro ejemplo es *Dulces con marca*. De hecho, según los reportes de la Cámara de la Industria Alimenticia de Jalisco el consumo per cápita de dulces en México es de 4.5 kilogramos al año. Cabe destacar que los clientes no son solo niños, por lo que cada vez más las empresas buscan ofrecer bombones, dulces y chocolates como parte de sus campañas promocionales. Para atender este nicho, ofrece envolturas que se adaptan a las necesidades de los clientes para que puedan seleccionar desde el material, el tamaño y la forma del *packaging*.

Existen tres consideraciones a tener en cuenta para lograr un reparto equitativo del valor. En primer lugar, la empresa debe identificar y establecer un retorno de la inversión aceptable para el cliente, es decir que tenga el valor suficiente. En segundo lugar, debe identificar la mejor oferta de los rivales o de la competencia. Por último, con el paso del tiempo el precio de un producto o servicio baja, y genera estrés sobre los márgenes, es muy dinámico y es necesario estar preparado para que los clientes adquieran los productos o servicios que determinada empresa ofrece.

### Estructura de precios

Antes de analizar cómo se lleva a cabo la construcción teórica de un precio, debemos tener en cuenta que se considera **costo** a todo aquello que a futuro va a generar un ingreso, es decir, es una inversión presente o futura, porque luego se sacará provecho de ello. Entonces, si queremos realizar la construcción teórica de un precio, en primer lugar se calculan todos los costos directos o fijos del producto o servicio, que serán la base del precio. Sin estos costos ni el producto se puede fabricar ni el servicio puede ser prestado. Luego, se hace un cálculo de los costos indirectos o variables del producto o servicio, que

se sumarán a los anteriores y que estarán en función del volumen de producción tanto para el bien como para el servicio. Por último, se añade el beneficio deseado a la suma de costos directos más costos indirectos. De esta manera, la suma de las tres cantidades anteriores daría como resultado el precio ideal o teórico o deseado, al que se denominará precio.

La estrategia de *pricing* basada en valor hace necesaria la creación de una estructura de precios. Tal estructura se basa en dos criterios elementales: el pago de los servicios prestados por la solución debe vincularse con el desempeño y el cliente paga por el incremento gradual del valor de lo que se le ofrece. Tal como afirma el especialista en la materia Johns: “Los beneficios organizacionales derivados de la oferta de productos (bienes de consumo y servicios) de calidad son el supuesto sobre el que se defiende la inversión de grandes esfuerzos económicos y humanos en la consecución de la misma. Existe un amplio consenso respecto de los beneficios que reporta una política empresarial centrada en la calidad. Habitualmente se resaltan sus efectos sobre el mantenimiento o aumento de la cuota de mercado y la fidelidad del cliente a una marca o producto”.

Frecuentemente se hace referencia a la necesidad de orientar las empresas hacia los clientes, no hacia los productos. En el caso de las instalaciones sanitarias, por ejemplo, esta orientación se realiza hacia el servicio, ya que se promueven actividades y nuevos servicios con el ánimo de mantener viva la instalación y mantener un buen nivel en la oferta. Esto es importante, pero el proceso debería contemplar antes la figura del cliente y con este sus necesidades, debido a que, si un cliente se muestra interesado por una empresa, con la información que le ofrecemos le estamos haciendo sobre todo una “promesa de valor” que se debería cumplir.

### **Valor percibido**

Se denomina **valor percibido** a la percepción que se forma en la mente del consumidor al incorporar la oferta del producto o servicio a través de la marca. Esta percepción se manifiesta en los atributos principales de este, lo que llevaría al consumidor a su decisión de compra. Estos valores son de origen subjetivo e involucran emociones y variará entre los consumidores de acuerdo con sus experiencias y vivencias. Puede suceder que una

---

marca transmite diferentes valores para cada uno de sus clientes, ya que cada persona tiene valores diferentes que están determinados por su historia, sus costumbres y vivencias. Muchos valores resultan difícilmente medibles. Incluso los que son medibles pueden ser percibidos de manera diferente según la persona. Percibir un producto como confiable, moderno o inclusive que tiene estatus es una cuestión subjetiva.

Además, cabe aclarar que los valores que se atribuyen a las marcas también son totalmente subjetivos. Sin embargo, si una marca es percibida de forma muy dispar por diferentes consumidores de un mismo perfil probablemente esa marca no haya podido interpretarlos o tenga algún problema, ya sea de comunicación, de posicionamiento, de *branding* o simplemente no ha sabido transmitir bien cuáles son sus valores propuestos, los valores con los que la empresa quiere sentirse identificada y diferenciada de la competencia. Una de las grandes tareas del marketing es hacer coincidir los valores propuestos por la marca con los valores percibidos. Y esa es una tarea diaria que la empresa debe vigilar constantemente.

Siempre es necesario tener en cuenta que los valores percibidos se modifican, sobre todo en los tiempos que corren en los que son más rápidos aún, ya que los canales para conocerlos son variados. A veces se modifican con el paso del tiempo, pero otras tantas de forma repentina ante un suceso inesperado. También puede suceder que una marca, de manera intencional, haya cambiado los valores propuestos, es decir, su propuesta de valor. Aunque puede suceder que el producto no haya cambiado, sino que haya cambiado la competencia, el mercado o los consumidores. En ese caso, paradójicamente, la marca habrá cambiado sin haber tenido intención de cambiar, esto se debe a no haber evolucionado o porque sus clientes modificaron sus hábitos de consumo.

### **Cómo se determinan los atributos principales de un producto**

Los atributos principales de la marca se determinan mediante una exhaustiva investigación motivacional de un grupo de consumidores, analizando su conducta de compra respecto del producto ofrecido. De esta investigación surgirán los tres o cuatro impulsores básicos que inclinan al consumidor hacia la decisión de compra del producto. En una encuesta realizada por "Company Attributes" de la revista en línea "Inc." en 2017,

el 39% de los encuestados citaron “la calidad de su producto o servicio” como el atributo que utilizan con mayor frecuencia para diferenciarse. Las empresas deben vender estos productos de alta calidad para poder ser capaces de soportar el uso repetido, de otro modo, sus clientes se quejarán. Hay negocios que deben mantener su alta calidad, ya que, de otra manera, no tendrán la lealtad de sus clientes. Entre otros atributos que son importantes para los productos y servicios se pueden incluir el valor, la hospitalidad, la profesionalidad, la precisión y la puntualidad.

Las empresas pueden obtener calificaciones de atributos por medio de estudios provenientes de investigaciones de mercados. Los gerentes de marketing suelen contratar agencias de investigación de marketing para llevar a cabo encuestas telefónicas entre los clientes, vía redes sociales, como Facebook o Instagram, dependiendo del público al que se apunte y sin invadir su privacidad. El contacto debe ser de manera muy respetuosa y teniendo en cuenta que se evite el fastidio de los clientes hacia la marca. Algunos de estos clientes también pueden comprar productos de la competencia. Por lo tanto, también es útil medir calificaciones de atributos de los principales competidores en estas encuestas.

Tomando como ejemplo un proceso de encuestas, normalmente se les pide a los clientes que clasifiquen ciertos atributos en escalas de 5 puntos, en la que 5 es la calificación más alta y 1, la más baja. Más tarde, las empresas pueden comparar una clasificación acordada a varios atributos, determinando para qué atributos puntúan más alto que la competencia. Se le asignan un porcentaje de importancia en una escala de 0 al 100 % a cada uno de los atributos y, por otro lado, en una comparación de cada uno de los atributos con el atributo ideal de 100 % se califican cada uno de ellos de 0 a 100 %.

El valor percibido del producto se cuantifica teniendo como base el concepto de calidad. La **calidad** es la forma en que este va a implementar para su uso el producto o servicio que adquiere, es decir, cómo hará el cliente para satisfacer sus necesidades. Este concepto es, como ya se ha dicho, subjetivo, y depende 100% de la percepción del cliente. Tal como afirman Buzzell y Gale, especialistas en percepción del cliente, la calidad es lo que el cliente dice que es, según su percepción. Y puede establecerse, además, que, desde el

---

punto de vista de los autores Heskett, Sasser Jr y Schlesinger “el cliente, no el proveedor, es quien determina y define la calidad y el valor. La evaluación que hace el cliente es comparar lo que esperaba con que lo finalmente obtuvo, se llama a esto sus expectativas y se relacionan con la calidad, con el precio y con los costos para comprar el producto”.

### Cómo se aplica la variable precio

El precio final que se le asigna al producto debe estar asociado a lo que algunos autores denominan el valor percibido promedio del producto, que no tiene en cuenta el costo de cada uno de los componentes del producto, sino solo el valor asignado por el consumidor a la utilidad/satisfacción que le proporciona ese bien o servicio. Si tomamos las apreciaciones del Diccionario empresarial, podemos concluir que el consumidor no valora igual la ensalada que se come en un restaurante popular que la que consume en otro restaurant de cinco tenedores, aunque el producto sea muy similar. O para consumir una gaseosa un consumidor está dispuesto a pagar menos de un euro en un hipermercado, pero en un bar pagaría hasta 3 euros y en una discoteca 12 euros y, en este caso el producto es exactamente el mismo, sin embargo, el valor que percibe en este último caso es superior: la compañía, el entorno en el que se encuentra, entre otros factores.

Ahora bien, cómo se fija entonces el precio de acuerdo con los competidores existentes en el mercado. En general, se realiza a través de auditorías en puntos de venta las cuales miden el precio promedio del producto en el mercado. Por otro lado, se centra, además, en investigar cómo se califican los productos de la competencia respecto de los atributos principales antes determinados y se les asigna valores. Luego, se calculan los valores percibidos promedios de todos los competidores y, de esta manera, se calcula el valor percibido promedio del mercado, al cual va a corresponder el precio promedio. Para llevar a cabo todos estos cálculos, se utiliza una sencilla regla de tres gracias a la cual se determina el precio que debería tener el producto cuyo valor percibido promedio se tiene, así como los promedios del mercado, es decir, valor percibido y precio.

Por otra parte, esta misma metodología es aplicable en cualquiera de las fases del ciclo de vida del producto, esto es, lanzamiento, crecimiento, madurez y desaparición. Es más, el sistemático *tracking* que debe hacerse de los atributos que determinan la decisión de

compra, puede hasta colaborar para dar un panorama exacto de la etapa del ciclo en que se halla el producto. Además, puede anticipar el posible cambio de comportamiento del consumidor, que hoy en día es tan frecuente gracias al acceso tan sencillo que van permitiendo las redes sociales, y al poder detectar así un nuevo atributo que sustituya alguno de los otros o enaltezca las características del producto o servicio. De esta manera, la política de precios a delinear estará en un todo coherente con la estrategia de producto seguida.

El impacto en el manejo profesional de esta metodología del marketing de precios se reflejará en una optimización del margen de contribución de los productos, lo que potenciará así la rentabilidad futura en la empresa. Por otro lado, se podrá tener un monitoreo constante de la percepción que tiene el consumidor de la amplia oferta empresarial, lo que permite prever y anticipar acciones correctivas de imagen de los productos. El poder corregir en base a lo que el consumidor quiere ver hace que la herramienta resulte de suma utilidad. Y debido a la participación de las empresas en mercados globalizados, se hace necesaria la adopción de herramientas prácticas del *management* moderno. La profesionalización de los tomadores de decisión en el uso permanente de metodologías de aplicación práctica permitirá a las empresas desarrollar ventajas comparativas sostenidas en el tiempo.

### **Satisfacción del cliente**

Antes de finalizar esta clase, recordemos que es importante remarcar que las empresas obtienen muchos beneficios cuando logran la satisfacción de cliente. Uno de esos beneficios es que el cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar, por lo tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y, por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro. Por ejemplo, el lema de Unicenter es “Lo importante no es que venga, sino que vuelva”. Un segundo beneficio que podemos mencionar es que el cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos. Lo que se llama coloquialmente el “boca en boca”. Un último beneficio al que podemos aludir es que el

cliente satisfecho deja de lado la competencia, por tanto, la empresa obtiene como beneficio una determinada participación en el mercado, aunque siempre es necesario generar acciones para no perderlo.

### Los atributos

Resulta útil pensar en los productos y servicios como si fueran un conjunto de atributos. Cada atributo puede generar o descontar valor dependiendo de cómo satisface las necesidades de los clientes en comparación con los competidores más cercanos. Tener una comprensión adecuada de los atributos y su valor es muy importante, no solo para tomar decisiones respecto del precio, sino también para la diferenciación y el posicionamiento del producto.

Los atributos pueden generar distintos tipos de valor, entre ellos el valor funcional, el valor social, el valor emocional, el valor epistémico y el valor situacional. El valor funcional es el valor que proviene del desempeño del producto, por ejemplo, la calidad de impresión de una impresora, la rapidez de procesamiento de datos de un servidor o la aceleración de un coche deportivo. El valor social se refiere al valor creado por la asociación del cliente con algún grupo social. La marca y los grupos de referencia juegan un papel importante en el valor social. Por ejemplo, el dueño de un *Toyota Prius* es visto como alguien ambientalmente responsable; el dueño de un *Rolex*, como una persona con buena situación económica; o un niño que usa la camiseta *Nike Premier Rafa Crew* puede disfrutar de la admiración de sus compañeros por usar la misma camiseta con la que juega el tenista Rafael Nadal.

Respecto del valor emocional podemos decir que es el tipo de valor que emerge cuando el producto o servicio genera sentimientos afectivos. Por ejemplo, unas vacaciones en el Caribe pueden asociarse a una sensación de relajación o un seguro de vida, tranquilidad para los familiares. En cuanto al valor epistémico es el valor generado por la satisfacción del deseo de conocimiento. Saltar en paracaídas, probar comidas exóticas o visitar un país desconocido pueden ser elecciones que incluyen un alto contenido de valor epistémico. Y, por último, el valor situacional es el valor generado cuando un producto es consumido en una ocasión especial. Este tipo de valor explica por qué los clientes están dispuestos a

pagar un precio mayor por comer una hamburguesa en un estadio de fútbol, por los servicios de cerrajería un domingo o por artículos en un supermercado abierto después de las 22 h.

Para entender las decisiones de los clientes, también es importante considerar todas las dimensiones del producto o servicio que pueden generar valor durante la experiencia con la compañía, desde el proceso de compra hasta el consumo y el posconsumo. Así, por ejemplo, los compradores de un *Mac* portátil pueden obtener valor durante el consumo debido a la alta resolución de la pantalla y a la imagen innovadora atribuida al usuario. Sin embargo, el valor puede provenir también del hecho de que un vendedor en la *Apple Store* ayude a identificar el producto que mejor se ajuste a lo que el cliente requiere, de que los tiempos de reparación en caso de fallos sean cortos o de que exista un chat *online* que permita solucionar problemas técnicos.

### **Cómo identificar y medir el valor**

Para identificar cuáles son los atributos que generan valor, es importante preguntar a los clientes sus preferencias y gustos. A veces existen brechas entre lo que los ejecutivos creen que son las fortalezas de lo que ofrecen y lo que, en realidad, perciben los clientes. Estos tienden a idealizar algunos comportamientos sin chequear si son reales o no. Muchas veces lo que sucede en el propio entorno no es la realidad. La clave para fijar un precio adecuado es hacer que esta brecha sea lo menor posible. Para ello, se puede recurrir a la investigación de mercado, que ayudará a identificar de qué atributos proviene el valor entregado por el producto y cuantificará la relevancia que cada atributo tiene en el proceso de compra.

Dependiendo del nivel de conocimiento sobre este proceso, la investigación de mercado puede ser exploratoria o confirmatoria. Es decir, la investigación exploratoria debe ser ejecutada cuando los factores que afectan a la decisión de compra no están bien identificados o cuando se necesita un entendimiento profundo sobre cómo los clientes forman sus percepciones de valor y se tienen dudas que corroborar. Generalmente, la investigación exploratoria utiliza técnicas como los grupos focales, las entrevistas en profundidad y la investigación etnográfica. Por ejemplo, *Miele*, el fabricante de

electrodomésticos alemán, realizó estudios etnográficos para entender las necesidades de los clientes con alergia. La compañía identificó que los clientes valorarían la incorporación de un sensor en las aspiradoras, indicando cuándo la superficie está libre de polvo.

Además, esta empresa pudo percibir que estos clientes se preocupaban mucho por el lavado de la ropa, por lo que introdujo una lavadora con un programa para almohadas y un proceso de enjuague más potente para remover los residuos de detergente. Estas nuevas características, además, le permitieron a la empresa incluir un recargo en el precio por el valor añadido. Para resumir, podemos afirmar que, con la investigación exploratoria, se puede llegar a una lista exhaustiva de todos los atributos que generan valor. También se puede usar la investigación confirmatoria para identificar la importancia de cada atributo en el proceso de compra, incluido el precio. Esto ayuda a simplificar el proceso de fijación de precio, ya que permite enfocarse solo en el valor generado por los atributos más relevantes.

### **Cómo convertir un valor en precio**

Una vez identificados los atributos importantes en la decisión de compra del cliente, el paso siguiente es calcular el valor económico de dichos atributos. Algunas metodologías que pueden ser utilizadas con este fin son el análisis de valor económico y el análisis conjunto. El análisis de valor económico consiste en identificar al competidor más cercano y tomar su precio como punto de referencia. A este precio hay que añadir o sustraer el valor económico de los atributos que diferencian el producto ofrecido por la compañía. Por ejemplo, si consideramos el caso de un coche híbrido cuya única ventaja es la eficiencia energética, es posible calcular cuánto ahorrará el cliente en gasolina durante un número determinado de años. Esta cifra se puede añadir al precio del competidor más cercano para calcular el precio del coche híbrido.

En esos casos, se puede recurrir a encuestas, preguntando directamente a los clientes en cuánto valoran una unidad adicional de cierto atributo. Una desventaja de esta estrategia es que los clientes pueden volverse extra sensibles al precio, por lo que sus respuestas podrían no ser fiables. Finalmente, las opiniones de expertos también pueden ser

utilizadas con este fin. Por otro lado, el análisis conjunto es una técnica que permite obtener el valor económico de los atributos mediante información de los clientes de una manera indirecta. La técnica consiste en presentar a los clientes dos productos con atributos y precios distintos. Los clientes solo deben seleccionar uno de los dos productos mostrados. Esto se repite para distintos pares de productos con distintos niveles de atributos y precios.

La información obtenida puede ser analizada con programas estadísticos que entregan la importancia de cada atributo y del precio en las decisiones de los clientes. Además, el análisis permite obtener cuánto estarían dispuestos a pagar los clientes por una unidad adicional de un atributo en particular. Esta técnica es más fiable que las encuestas directas, porque la disposición a pagar se obtiene de la discriminación entre productos con distintas características, lo que evita que los clientes se vuelvan extra sensibles al precio. Debido a que el valor del producto depende de las preferencias de los clientes, es probable que distintos clientes valoren el producto de forma distinta. Para seleccionar una política de precios, es útil identificar grupos de clientes que sean similares en sus preferencias y que, a la vez, sean lo más distintos posible a los clientes de otros segmentos. Esto se logra por medio de la segmentación de mercado. En el mejor de los casos tendremos un solo segmento, aunque puede haber tantos segmentos como clientes.

Una vez que el precio a ofrecer a cada segmento se haya determinado, la compañía debe decidir si debe enfocarse en todos o solo en parte de los segmentos identificados, con uno o varios productos distintos, con un solo precio o con varios precios distintos. Un buen punto de partida para tomar esta decisión es medir la rentabilidad potencial de cada segmento, considerando el precio fijado y el volumen de ventas esperado en cada segmento.

Para terminar de entender esta operación nos podemos valer de un ejemplo que nos brindan Kotler y Armstrong. En 1930, en pleno centro histórico de la Ciudad de México, se establece un comercio llamado “Comercial Mexicana”, con solo diez empleados. Este centro comercial se dedicaba a la venta de productos de limpieza y telas para limpieza de diferentes superficies. De esta manera, comienza una gran tienda al mando de su dueño,

---

don Antonino González Abascal, y sus hijos Antonino, Carlos, José, Jaime y Guillermo. El éxito fue rotundo, y la gran aceptación del nuevo concepto de ventas era inesperada. En poco tiempo se convirtió en un establecimiento de prestigio, por lo que el local fue ampliado y modernizado.

El área de ventas se extendió a tres pisos y la variedad de productos se hizo más extensa: se agregaron artículos de juguetería, enseres menores, blancos y de confección. Para 1962 el éxito era tal que se inaugura un nuevo local: "Comercial Mexicana Insurgentes", y dos años después, en 1964, se inauguran las sucursales de Asturias, Pílares y La Villa. En 1968 "Comercial Mexicana" da un gran paso y extiende su concepto a más puntos de la Ciudad de México y del resto del país. En 1981 la cadena da otro paso más y adquiere la cadena Supermercados, S.A., Sumesa, con lo que se consolida como grupo. Un año más tarde, en 1982, apuesta por un nuevo concepto, esta vez en el ámbito gastronómico, por medio de "Restaurantes California". Como su crecimiento continuaba en ascenso, para 1989 crea el formato de "Bodega", un nuevo concepto de autoservicio en donde se pueden hacer compras al mayoreo, semimayoreo y menudeo a precios más bajos.

En 1991, se asocia con COSTCO, una empresa transnacional que vende productos al por mayor con precios muy bajos. Pero la empresa sigue evolucionando y para 1993 inaugura un nuevo concepto, conocido como "Megamercado" o simplemente "Mega" llamado así por las dimensiones de la tienda y la gran variedad de productos que ofrece. Ya para 2006 "Grupo Comercial Mexicana" cuenta con más de 170 tiendas en todo el país, entre Megas, Tiendas, Bodegas, Sumesa y tres centros de distribución. Como parte de su estrategia de invertir en los formatos de tienda que le den una mayor tasa de retorno, y que otorguen un excelente precio por una muy buena calidad, Controladora Comercial Mexicana convertirá en los próximos años la mayor parte de sus tiendas del formato Sumesa a la marca Fresko, supermercado que le ha dado buenos resultados.

Según Santiago García, director general de "Comercial Mexicana": "La idea es hacerlo paso a paso, muchos de los Sumesa se convertirán en Fresko, otros quizá en City Market, la idea es tener una cadena de supermercados que se llame Fresko". Este nuevo formato basa sus fortalezas en la frescura de sus alimentos y la variedad seleccionada de sus productos, con precios competitivos, buscando satisfacer a clientes que quieren practicidad, surtido de

primera calidad, comodidad y una excelente atención al cliente dentro de la tienda de autoservicio.

Al 31 de marzo de 2011 la empresa operaba 232 tiendas en todo el territorio mexicano a través de ocho diferentes, formatos con las marcas Comercial Mexicana, Mega, Bodega Comercial Mexicana, Costco, Sumesa, City Market, Alprecio y Fresko.

City Market fue inaugurado en 2006, como el concepto más sofisticado de autoservicio en México. Es una tienda de ultramarinos, dirigida a un tipo de consumidores de nivel socioeconómico alto, es decir, orientado a un segmento “premium” al que ofrece una gran variedad de productos exclusivos y realmente gourmet, provenientes de más de 25 países de los cinco continentes. Para esa fecha existían solo dos sucursales, ambas ubicadas dentro de la Ciudad de México, que tenían como competencia directa a “Liverpool” y “El Palacio de Hierro”, reconocidas tiendas departamentales que atienden a un segmento de clientes de ingresos altos.

De su portafolio de productos del 90 al 95% son alimentos, y su objetivo es resolver necesidades inmediatas de comida o cena, haciendo foco en personas de alto poder adquisitivo, por lo que dentro de su catálogo cuenta con una gran variedad de productos gourmet, nacionales e importados, a precios razonables.

Otro de los servicios que Citymarket proporciona a sus clientes es el bar de Pintxos, en donde se ofrece la variedad más representativa de platos elaborados con ingredientes tradicionales de España. La experiencia de sofisticación se complementa con las tecnologías con que cuenta, por ejemplo, cajas de autocobro, carritos con escáneres de productos, hornos de rápida cocción y descongelamiento, así como pantallas electrónicas de precio en todos sus estantes. Desplegada en una superficie de 2.000 metros cuadrados, City Market apuesta por la comodidad y un excelente servicio a sus clientes, combinados con una política de valor por el dinero pagado.

Otra de las estrategias desarrolladas por “Comercial Mexicana”, además del formato de tiendas que ofrecen una excelente calidad a un muy buen precio, es el de su estrategia de publicidad “pagás menos y llevas algo más”, la cual implementó recientemente y con la

que pretende reafirmar su posicionamiento de precio bajo entre clientes y no clientes. Esta estrategia se complementa con iniciativas de comunicación en los principales medios, como radio, televisión abierta y restringida, revistas, exteriores, Internet y mercadotecnia directa, complementado con proyección en las redes sociales, como Twitter y Facebook.