

Material Imprimible

Curso de Estrategias de Pricing

Módulo 2

**Contenidos:**

- Fijación de precios en base a los costos y competidores
- Estructura de precios
- Estrategia de pricing basada en el valor
- Valor percibido
- Atributos de marca
- Relación entre valor y atributos
- Cómo convertir un valor en precio

## Pricing

Para empezar, no podemos dejar de considerar que, en muchas ocasiones, los propios consumidores no saben exactamente qué variables afectan sus compras. Es decir que, muchas veces, adquieren productos y servicios de manera automática y no se detienen a pensar por qué lo hacen.

En este sentido, el especialista en marketing, Philip Kotler, 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”.

De esta manera, podemos afirmar que 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 es realmente así en las operaciones comerciales y en la relación entre los clientes y los productos y servicios que adquiere.

Por lo tanto, es momento de delinear diferentes variables a tener en cuenta a la hora de fijar un precio. En primer lugar, debemos saber que 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. Entonces, se puede realizar de dos maneras: se puede fijar el precio de un producto o servicio en función de los costos, o bien se puede hacer en comparación con otras alternativas del mercado.

Ahora bien, estas dos opciones 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. Y tampoco tienen 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 posterior desarrollo del producto o servicio en el mercado.

Entonces, una manera de evitar que ocurra lo que mencionamos anteriormente, y para no 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.

Pero 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 esté familiarizado con lo que se ofrece, o con su valor, al tiempo que debe recibir una clara y potente demostración de su retorno.

Lo que sucede es que, 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. Sin embargo, 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.

Ahora bien, también puede suceder que el cliente no tenga demasiado claro qué es lo que busca. Y, 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.

Pero habíamos dicho que también es posible fijar los precios en base a los costos. El problema es que, si elegimos esa opción, se nos presenta una desventaja, que tiene que ver con que, quizás un segmento de la población esté interesado en el producto, pero al no percibir ningún o poco valor en él, no lo compraría.

Por eso es que los dos pasos para que el cliente identifique el valor son esenciales para que se lleve a cabo la compra. De hecho, 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.

Además, pensemos que, 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 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. Seguramente alguna vez les haya pasado que estaban interesados en un producto o servicio, pero no lo adquirieron porque no fueron tratados como esperaban o porque, directamente, no los atendían... Por lo tanto, es fundamental una buena capacitación de todos los vendedores y soporte de las marcas que ponen en sus manos sus productos.

### **Estrategia en función del valor**

Es momento de conocer cómo llevar adelante una estrategia en función de valor. Esta técnica consiste en un proceso formado por cuatro etapas:

- En primer lugar, se debe encontrar el precio máximo que un cliente estaría dispuesto a pagar por el producto o servicio.
- Luego, se deben definir los segmentos de clientes, según diferentes criterios.
- Posteriormente, habrá que establecer la mejor manera en que la empresa y el cliente se reparten el valor.
- Y, por último, hay que desarrollar una estructura de precios.

En primer lugar, encontrar el precio máximo que un cliente pagaría por el producto o servicio, consiste en definir un “techo de precio”. Pero es importante, para ello, realizar diversos análisis, porque, en numerosas ocasiones, sorprende el valor que está dispuesto a pagar el cliente con tal de tener ese producto. Por ejemplo, tal como hicimos referencia anteriormente, es lo que sucede en 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.

Por eso, como dijimos, es importante tomar en consideración diversas variables para establecer ese techo de precio. Y, para hacerlo, se requiere abordar tres aspectos esenciales:

- Por un lado, crear un modelo económico del negocio de cada cliente potencial
- Luego, hay que determinar el impacto sobre los resultados
- Y, por último, mostrarle al cliente los beneficios que se le ofrecen al adquirir el producto.

Pasemos a la segunda etapa que es la de definir segmentos de clientes. Se trata de 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. Por lo tanto, podemos decir que se trata de mostrar que el producto o servicio está hecho a medida. Es decir, se le comunica al cliente que determinado producto o servicio fue “hecho para vos especialmente” o que “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.

La siguiente etapa consiste en establecer la mejor forma en que la empresa y el cliente se reparten este valor y cómo se involucra cada uno. Por ejemplo, la empresa mexicana Juguetes Únicos 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 llevarán puesto. De hecho, se pueden generar ganancias extra al confeccionar distintas prendas coleccionables e intercambiables.

Otro ejemplo es la empresa Dulces Con Marca. En este caso, 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. Y 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. Entonces, para atender este nicho, esta compañía ofrece envolturas que se adaptan a las necesidades de los clientes para que puedan seleccionar el material, el tamaño y la forma del packaging.

Entonces, para comprender un poco mejor este punto, la especialista en marketing, Samantha Leigh, sostiene que existen tres consideraciones a tener en cuenta para lograr un reparto equitativo del valor. Veamos cuáles son:

- 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.
- Luego, debe identificar la mejor oferta de los rivales o de la competencia.
- Y, por último, con el paso del tiempo el precio de un producto o servicio baja, y genera estrés sobre los márgenes. Por lo que, como se trata de un proceso muy dinámico, es necesario estar preparado para que los clientes adquieran los productos o servicios que determinada empresa ofrece.

Finalmente, la cuarta etapa implica analizar cómo se desarrolla una estructura de precios. Pero antes de conocer 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, porque 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. Y, 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.

Por lo tanto, podemos afirmar que la estrategia de pricing basada en valor hace necesaria la creación de una estructura de precios, que se basa en dos criterios elementales: por un lado, que el pago de los servicios prestados por la solución debe vincularse con el desempeño y, por el otro, tomar en consideración que el cliente paga por el incremento gradual del valor de lo que se le ofrece.

Tal como sostiene el especialista en marketing Peter Johns, “los beneficios organizacionales derivados de la oferta de productos 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”.

Por eso es que, también, frecuentemente se hace referencia a la necesidad de orientar las empresas hacia los clientes y 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 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**

Nos vamos a centrar en el significado de valor percibido. Podemos afirmar que este concepto implica la percepción que se forma en la mente del consumidor al incorporar la oferta del producto o servicio a través de la marca. Y, la importancia que tiene esta percepción, es que se manifiesta en los atributos principales del producto o servicio, lo que llevaría al consumidor a su decisión de compra.

Pero, algo muy importante a tener en cuenta es que estos valores son de origen subjetivo e involucran emociones y variarán entre los consumidores, de acuerdo con sus experiencias y vivencias. Por eso, puede suceder que una marca transmita diferentes valores para cada uno de sus clientes, ya que cada persona tiene valores diferentes que están determinados por su historia, sus costumbres y situaciones de vida.

Pero, como decimos que se trata de una dimensión subjetiva, muchos de estos valores resultan difícilmente medibles. Incluso, los que sí se pueden medir, pueden ser percibidos de manera diferente según la persona. Por lo tanto, percibir un producto como confiable, moderno o 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, y aquellos con los que la empresa quiere sentirse identificada y diferenciada de la

competencia. Es por eso que 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.

Ahora bien, 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. Y también puede suceder que una marca, de manera intencional, haya cambiado los valores propuestos. Es decir, su propuesta de valor. Entonces, aunque puede suceder que el producto no haya cambiado, sí puede ser que haya cambiado la competencia, el mercado o los consumidores. En ese caso, paradójicamente, la marca habrá cambiado sin haber tenido intención de hacerlo. Y esto puede que se deba a no haber evolucionado o a que sus clientes modificaron sus hábitos de consumo.

Entonces, luego de este análisis, se preguntarán cómo se determinan los atributos principales... 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. Así, de esta investigación surgirán los tres o cuatro impulsores básicos que inclinan al consumidor hacia la decisión de compra del producto.

Por ejemplo, en una encuesta realizada en 2017 por “Company Attributes”. de la revista en línea “Inc.”, el 39% de los encuestados mencionaron “la calidad de su producto o servicio” como el atributo que utilizan con mayor frecuencia para diferenciarse. Por lo tanto, de allí se desprende que 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. De hecho, 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. Así, las empresas pueden obtener calificaciones de atributos por medio de estudios provenientes de investigaciones de mercados. Para ello, los gerentes de marketing suelen contratar agencias de investigación de mercado 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. Cabe señalar que,



en esos casos, el contacto debe ser de manera muy respetuosa y teniendo en cuenta que se evite el fastidio de los clientes hacia la marca.

Por otro lado, no hay que olvidar que 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. Pensemos en aquellas situaciones en las que nos comunicamos con clínicas o con empresas de telefonía en las que, posteriormente a la comunicación, nos derivan con una encuesta para evaluar nuestro grado de satisfacción con el servicio brindado. Bueno, en estos casos funciona de la misma forma.

Una vez hecho eso, las empresas pueden comparar una clasificación acordada a varios atributos, determinando para qué atributos puntúan más alto que la competencia. Para ello, se le asigna 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 califica a cada uno de ellos de 0 a 100%.

Sin embargo, nos surge otro interrogante, y es cómo se puede cuantificar el valor percibido del producto... Para responderlo, nos vamos a valer del concepto de calidad. Desde el punto de vista del cliente, la calidad es la forma en que éste va a implementar el producto o servicio que adquiere para su uso. Es decir, cómo hará el cliente para satisfacer sus necesidades.

Pero, como ya dijimos, este concepto es subjetivo y depende 100% de la percepción del cliente. Tal como afirman los especialistas en percepción del cliente, Robert Buzzell y Bradley Gale, 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 expertos James Heskett, Earl Sasser Jr y Leonard 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 lo que 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”.

### **Precio de acuerdo con los competidores**

Luego de haber estudiado la importancia del valor percibido y los atributos de la marca, es importante analizar cómo se aplica la variable precio. Sin lugar a dudas, 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 y/o satisfacción que le proporciona ese bien o servicio.

Por lo tanto, 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 aquella que consume en otro restaurant de cinco estrellas, aunque el producto sea muy similar. O para tomar una gaseosa un consumidor está dispuesto a pagar menos de un euro en un hipermercado, pero en un bar pagaría hasta 3 y en una discoteca 12 y, en este caso, el producto es exactamente el mismo. Sin embargo, el valor que percibe en este último caso es superior. Y los factores que influyen en eso son: la compañía, el entorno en el que se encuentra, entre otros.

Ahora bien, se preguntarán 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 asignan 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.

Si bien parece complejo, 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 ya 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. Es decir, durante el lanzamiento, el crecimiento, la madurez y la 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 un posible cambio de comportamiento del consumidor, que hoy en día es tan frecuente gracias al acceso tan sencillo que permiten las redes sociales, al poder detectar un nuevo atributo que sustituya alguno de los otros, o enaltezca las características del producto o servicio. Y, como explica el Máster en Administración de Empresas, Mario Rodríguez Olsztyn, “de esta manera, la política de precios a delinear estará en un todo coherente con la estrategia de producto seguida”.

---

Cabe señalar que 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.

Pensemos que el poder corregir en base a lo que el consumidor quiere ver, hace que esta 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, porque 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.

Ahora bien, puede ser que después de todas estas descripciones, parezca que se trata de un proceso sumamente arduo. Pero en realidad no lo es. Entonces, para comprender de manera cabal el funcionamiento de este tipo de metodología nos vamos a valer de un ejemplo que nos proporciona la página web mexicana Gestipolis:

Producto: dulce de leche (Envase de 1 kg)

Atributos: Cremoso; Gusto; Confianza

Precio promedio: \$ 70

PESO DE IMPORTANCIA ATRIBUTOS MARCA X, MARCA Y, MARCA Z

0.3 CREMOSO: 50 para marca X, 30 para marca Y y 20 para marca Z.

0.3 GUSTO 50: para marca X, 30 para marca Y y 20 para marca Z.

0.4 CONFIANZA: 30 para marca X, 50 para marca Y y 20 para marca Z.

Entonces el cálculo del valor percibido de las marcas sería el siguiente:

$$\text{MARCA X: } 50 \times 0.3 + 50 \times 0.3 + 30 \times 0.4 = 42$$

$$\text{MARCA Y: } 30 \times 0.3 + 30 \times 0.3 + 50 \times 0.4 = 38$$

$$\text{MARCA Z: } 20 \times 0.3 + 20 \times 0.3 + 20 \times 0.4 = 20$$

Esto equivale a un valor percibido promedio de 33, que surge de la sumatoria de esos resultados. Es decir, debemos hacer  $42+38+20$ , dividido 3, que son 3 las marcas, para obtener el resultado.

Ahora bien, si se toman en cuenta los precios de las marcas competencia, como en los siguientes ejemplos:

$$X: (42 \times \$70) / 33 = \$89$$

$$Y: (38 \times \$70) / 33 = \$80$$

$$Z: (22 \times \$70) / 33 = \$46$$

podríamos preguntarnos qué debería hacer la MARCA Y si la MARCA X baja su precio a \$80. O, dicho en otras palabras, si la MARCA X baja un 10% el precio.

La MARCA Y tiene tres caminos: el primero de ellos es bajar el precio también un 10%, para mantener la relación precio/valor percibido y, de esa forma, no ser percibido como el más caro. El segundo camino es aumentar su valor percibido promedio en la misma proporción que el descenso del precio del competidor. Para ello, debe potenciar los atributos “cremoso” y “gusto” que, de hecho, tienen menor percepción que el de la MARCA X. Y una tercera y última alternativa, es bajar menos el precio, por ejemplo, un 5% respecto de la MARCA X, pero potenciando un 5% los atributos “cremoso” y “gusto”.

Antes de finalizar, recordemos que las empresas obtienen muchos beneficios cuando logran la satisfacción de sus clientes. Uno de ellos es que el cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar y, por lo tanto, la empresa obtiene su lealtad y la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro. Por ejemplo, el lema histórico de Unicenter era “lo importante no es que vengas, sino que vuelvas”.

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 va a tener como beneficio adicional que el cliente satisfecho la difunda, de manera gratuita, a sus familiares, amistades y conocidos. Lo que se llama, informalmente, el “boca en boca”. Esto es algo que vivimos a diario. Pensemos en todas aquellas veces que le comentamos a nuestros conocidos lo buenos que nos resultaron determinados productos o experiencias en ciertos lugares y se los recomendamos. Por eso, muchas veces se dice que esa es la mejor publicidad para una empresa.

Un último beneficio al que podemos aludir es que el cliente satisfecho deja de lado la competencia. Por lo tanto, la empresa obtiene como beneficio una determinada participación en el mercado, aunque siempre es necesario generar acciones para no perderlo.

### **Tipos de valor**

En esta ocasión, retomaremos el concepto de atributo para poder darle una mayor profundidad y, de esta manera, entender dónde se origina el valor, un término volátil a la hora de ponerlo en práctica. Para ello, es bueno pensar en los productos y servicios como si se trataran un conjunto de atributos. De esta manera, cada atributo puede generar o

---

descontar valor, dependiendo de cómo satisface las necesidades de los clientes en comparación con los competidores más cercanos. Lo que sucede es que comprender adecuadamente la relación entre los atributos y el valor es fundamental, no solo para tomar decisiones respecto del precio, sino también para lograr una diferenciación y el posicionamiento del producto.

Ahora bien, los atributos pueden generar distintos tipos de valor. Entre ellos, podemos mencionar el valor funcional, el valor social, el valor emocional, el valor epistémico y el valor situacional.

El valor funcional es aquel 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. En cambio, el valor social se refiere a aquel que se crea en la relación del cliente con algún grupo social. Por eso, en este punto, la marca y los grupos de referencia juegan un papel sumamente importante. Por ejemplo, el dueño de una moto eléctrica Lucky Lion, será visto como alguien que es responsable con el medio ambiente, mientras que aquel que posea un reloj *Rolex* será percibido como una persona que tiene una buena situación económica.

Distinto es el caso del valor emocional. En este caso, 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, mientras que un seguro de vida puede significar tranquilidad para los familiares. En cuanto al valor epistémico nos referimos al valor generado por la satisfacción del deseo de conocimiento. Así, por ejemplo, actividades como salto en paracaídas o viajes a un país desconocido, se consideran que tienen un alto valor epistémico.

Y, por último, el valor situacional es aquel que se genera cuando un producto es consumido en una ocasión especial. Es por eso que, muchas veces las personas no tienen problema en pagar más cara una hamburguesa en una cancha de fútbol, de lo que lo harían en otro lugar, o por comprar productos en supermercados que están abiertos las 24 horas.

Pero 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 la compra hasta el consumo, e, incluso, posterior a él. Así, por ejemplo, los compradores de una computadora Mac 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

el Apple Store ayuda a los clientes a identificar el producto que mejor se ajuste a sus requerimientos, pero además aseguran tiempos de cortos de reparación, en caso de que se produzcan fallos, o de que exista una comunicación directa que permita solucionar problemas técnicos.

Por eso es que tantas veces se le da tanta importancia al servicio de posventa, porque es un valor agregado para los consumidores.

Tras haber estudiado los distintos tipos de valor, seguramente se pregunten cómo podemos hacer para identificarlos y medirlos... En primer lugar, para identificar cuáles son los atributos que generan valor, es importante preguntarles a los clientes acerca de sus preferencias y gustos, porque 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. De esta manera, tienden a idealizar algunos comportamientos sin chequear si son reales o no. Y, en muchas ocasiones, lo que sucede en el propio entorno no es la realidad.

Por eso, 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, tal como vimos anteriormente, que ayudará a identificar de qué atributos proviene el valor entregado por el producto y permitirá obtener datos acerca de la relevancia que tiene cada atributo en el proceso de compra.

Entonces, dependiendo del nivel de conocimiento sobre este proceso, la investigación de mercado puede ser exploratoria o confirmatoria. Es decir, la investigación exploratoria se debe llevar a cabo 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 hay que corroborar. Por eso, generalmente, la investigación exploratoria utiliza técnicas como los grupos focales, las entrevistas en profundidad y la investigación etnográfica.

Para comprenderlo mejor, veamos un ejemplo. El fabricante de electrodomésticos alemán, Miele, realizó estudios etnográficos para entender las necesidades de los clientes con alergia. Gracias a este proceso, la compañía identificó que los clientes valorarían la incorporación de un sensor en las aspiradoras, indicando cuando la superficie estuviera 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 que permitiera remover los residuos de detergente. Estas nuevas características, además, le permitieron a la empresa incluir un recargo en el

precio por el valor añadido. Entonces, para resumir, podemos afirmar que, con la investigación exploratoria, se puede llegar a una lista exhaustiva de todos los atributos que generan valor.

Luego, la investigación confirmatoria sirve 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 poner el foco en aquel valor generado por los atributos más relevantes. Lo que sucede es que, en estos casos, ya existen ciertas hipótesis generadas con respecto a las necesidades de los clientes y su satisfacción, y con esta investigación lo que se busca es confirmar si esas ideas previas eran correctas o no. Pero surge, entonces, otro interrogante, que es cómo se hace para 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. Luego, 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 auto híbrido, cuya única ventaja es la eficiencia energética, es posible calcular cuánto ahorrará el cliente en gasolina durante un número determinado de años. Y esta cifra se puede añadir al precio del competidor más cercano para calcular el precio de este tipo de automóvil.

Entonces, para tener toda la información necesaria, en esos casos se puede recurrir a la utilización de encuestas, preguntando directamente a los clientes en cuánto valoran una unidad adicional de cierto atributo. Sin embargo, una desventaja de esta estrategia es que los clientes pueden volverse extra sensibles al precio, por lo que sus respuestas podrían no ser fiables. Pero también existe otra posibilidad que es acudir a las opiniones de los expertos, para conocer sus opiniones y que esa información sea de utilidad a la hora de tener que fijar el precio de determinado producto o servicio.

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. Esto consiste en presentar a los clientes dos productos con atributos y precios distintos, y los clientes solo deben seleccionar uno de ellos. Esto se repite con otros pares de productos con distintos niveles de atributos y precios.

Luego, 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. Un beneficio es que este análisis permite saber cuánto estarían dispuestos a pagar los clientes por una unidad adicional de un atributo en particular.

Entonces, como podemos ver, 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. Y como el valor del producto depende de las preferencias de los clientes, es probable que distintos clientes valoren el producto de forma distinta.

Por lo tanto, 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, pero la realidad es que puede haber tantos segmentos como clientes.

Así, una vez que el precio a ofrecer a cada segmento se haya determinado, la compañía debe decidir si debe enfocarse en todos o solamente en algunos de estos segmentos, con uno o varios productos diferentes y estableciendo un solo precio o con varios. Y 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 uno.

Para terminar de entender lo que estuvimos estudiando, nos podemos valer de un ejemplo que nos brindan los especialistas Philip Kotler y Gary Amstrong.

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 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 fue absolutamente inesperada. Así, en poco tiempo se convirtió en un establecimiento de prestigio, por lo que el local fue ampliado y modernizado. De esta manera, 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.

Luego:



- Para 1962 el éxito era tal que se inauguró un nuevo local: “Comercial Mexicana Insurgentes”.
- Dos años después, en 1964, se inauguraron las sucursales de Asturias, Pilares y La Villa.
- Más adelante, en 1968 “Comercial Mexicana” dio un gran paso y extendió su concepto a más puntos de la Ciudad de México y del resto del país.
- Posteriormente, en 1981 la cadena dio otro paso más y adquirió la cadena Supermercados S.A., o Sumesa, con lo que se consolidó como grupo.
- Y, un año más tarde, en 1982, apostó por un nuevo concepto, esta vez en el ámbito gastronómico, por medio de “Restaurantes California”.
- Como su crecimiento continuaba en ascenso, para 1989 creó 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 asoció con COSTCO, una empresa transnacional que vende productos al por mayor con precios muy bajos.
- Pero la empresa siguió evolucionando y, para 1993, inauguró 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” contaba con más de 170 tiendas en todo el país, entre Megas, Tiendas, Bodegas, Sumesa y tres centros de distribución.
- Y, 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 el director general de esta compañía, Santiago García, “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.

Así, al 31 de marzo de 2011, la empresa operaba 232 tiendas en todo el territorio mexicano a través de ocho formatos diferentes, con las marcas:

- Comercial Mexicana
- Mega
- Bodega Comercial Mexicana
- Costco
- Sumesa
- City Market
- Alprecio
- Y Fresko

El local City Market fue inaugurado en 2006, como el concepto más sofisticado de autoservicio en México. Se trata de una tienda de ultramarinos, dirigida a un tipo de consumidores de nivel socioeconómico alto. Es decir, está 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 solamente existían dos sucursales, y ambas estaban 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.

Y otro de los servicios que City Market 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 las que cuenta. Por ejemplo, se pueden mencionar las cajas de autocobro, carritos con escáneres de productos, hornos de rápida cocción y descongelamiento, así como pantallas electrónicas de precio en todos sus estantes. Así,

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.

Y otra de las estrategias desarrolladas por “Comercial Mexicana”, además del formato de tiendas que ofrecen una excelente calidad a un muy buen precio, es 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, revistas, Internet y mercadotecnia directa, complementado con proyección en las redes sociales, como *Twitter* y *Facebook*.