

11

Estrategias de fijación de precios: consideraciones adicionales

Panorama del capítulo En el capítulo anterior, usted aprendió que el precio es una herramienta importante de la mezcla de marketing tanto para brindar valor al cliente como para obtener valor a cambio. Conoció las tres estrategias principales para fijar precios —basadas en el valor para el cliente, en el costo y en la competencia—, así como los numerosos factores internos y externos que afectan las decisiones de fijación de precios de una compañía. En el presente capítulo estudiaremos más aspectos de la fijación de precios: estrategias de fijación de precios de nuevos productos, estrategias de fijación de precios para mezclas de productos, ajustes de precios y tanto las iniciativas para modificar precios como las reacciones

ante cambios de precios. Cerraremos el capítulo con un análisis de la política pública en relación con la fijación de precios.

Para comenzar, examinemos la importancia de la fijación de precios en el comercio minorista en línea. En caso de que usted no lo haya notado, le comunicamos que existe una guerra entre Walmart, la cual es, por mucho, el minorista más grande del mundo, y Amazon, el comerciante en línea más grande del planeta. Cada combatiente porta consigo un arsenal de potentes armas para la batalla. Por ahora, el enfoque se encuentra en el precio. Sin embargo, en el largo plazo no sólo se requerirá de precios bajos para ganar la guerra, sino de mucho más. El botín será para la compañía que entregue la mejor experiencia total en línea al cliente y el mayor valor por el precio.

AMAZON CONTRA WALMART: Guerra de precios por obtener la supremacía en línea

“Walmart a Amazon: Preparémonos para la pelea”, decía un encabezado. Muhammad Ali tenía a Joe Frazier. Coca-Cola tiene a Pepsi. Los Yankees de Nueva York tienen a los Medias Blancas de Chicago. Y ahora, los dos pesos pesados del comercio minorista libran una guerra por su cuenta. ¿El objetivo? La supremacía en línea. ¿El arma elegida? Los precios, al menos por ahora —algo que no sorprende ya que ambos combatientes han mantenido durante mucho tiempo sus posiciones de bajo costo.

Cada contendiente es formidable por derecho propio. Walmart domina el comercio fuera de línea. Su posicionamiento orientado por el precio “Save money. Live Better. (Ahorre dinero. Viva mejor.”) la ha convertido a todas luces en el minorista más grande del mundo y en la compañía más grande del mundo. Por su parte, Amazon es la “Walmart de la web”, nuestra tienda general en línea. Si bien las ventas anuales de Walmart totalizan la increíble suma de \$469 000 millones —más de 6.3 veces las de Amazon, que ascienden a \$75 000 millones—, las ventas de Amazon en línea son 7.5 veces mayores que las realizadas ahí por Walmart. De acuerdo con una estimación, Amazon capta un tercio de todas las compras en línea que se realizan en el mundo.

¿Por qué a Walmart le preocupa Amazon? Después de todo, las ventas en línea actualmente representan sólo el 5 por ciento de las ventas totales al por menor en Estados Unidos. Walmart capta la mayor parte de sus negocios a través de sus más de 11 mil tiendas físicas, en tanto que las compras en línea representan solamente un insignificante

2 por ciento de sus ventas totales. Sin embargo, esta batalla no se refiere al presente, sino al futuro. Aunque las ventas en línea aún constituyen un pequeño mercado frente a los estándares de Walmart, están creciendo a una tasa que triplica el ritmo de crecimiento de las ventas en el mundo físico. En la siguiente década, las compras en línea y por medios móviles representarán un tercio de todas las ventas al por menor. Puesto que Amazon se desempeña en línea, sus ingresos han aumentado, en promedio, casi 30 por ciento en los últimos tres años. Mientras tanto, las ventas en las tiendas físicas de Walmart han aumentado a una tasa menor del 5 por ciento anual durante ese mismo periodo. A esa tasa, los ingresos de Amazon ascenderán a \$100 000 millones, alcanzando esa marca más rápido que cualquier otra compañía en la historia.

Amazon ha mostrado una ambición incesante por ofrecer más de casi todo en línea. Comenzó por vender únicamente libros, pero ahora, además, vende películas, música, electrónicos de consumo, productos para el hogar y el jardín, ropa, alhajas, juguetes, herramientas e incluso comestibles. Por lo tanto, la hazaña realizada en línea por Amazon ya es una amenaza significativa e inminente para Walmart. Si la expansión

Walmart, el minorista más grande del mundo, y Amazon, el comerciante en línea más grande del mundo, están librando una guerra por la supremacía en línea. ¿El arma elegida? Los precios, al menos por ahora. Sin embargo, en el largo plazo, no sólo se requerirá de precios bajos para ganar la guerra, sino de mucho más.

de Amazon continúa y las ventas en línea se disparan de acuerdo con lo previsto, el comerciante digital devorará más y más de las ventas en tiendas físicas que constituyen el sustento básico de Walmart.

No obstante, Walmart no dejará que eso suceda sin dar la batalla. Por esta razón, está luchando en el territorio de Amazon —internet y las compras por medios móviles—. Inició con las tácticas que conoce mejor: costos y precios bajos. Por medio de una fijación de precios agresiva, Walmart está luchando ahora por cada dólar que los consumidores gastan en línea. Si usted compara precios entre Walmart.com y amazon.com, encontrará una guerra de precios que se libra en un amplio rango de productos.

En una guerra de precios, Walmart parecería tener ventaja. Los costos y precios bajos están en el ADN de la compañía. A lo largo de los años, ha utilizado sus operaciones eficientes y su inmenso poder de compra para recortar los precios y apalea a un competidor tras otro. Pero Amazon no es como la mayoría de los otros competidores. Su red se ha optimizado para las compras en línea y este vendedor por internet no está agobiado por los costos de administrar tiendas físicas. Como resultado, Amazon ha sido capaz de igualar, o incluso superar, a Walmart en su propio juego de fijación de precios en línea. Los dos gigantes ahora parecen estar atrapados en los precios bajos, sin obtener una ventaja clara uno sobre el otro en ese aspecto. De hecho, en el largo plazo, es más probable que el temerario recorte de precios cause más daño que beneficio tanto a Walmart como a Amazon. Así, aunque los precios bajos constituirán un factor crucial, no serán suficientes para captar compradores en línea. En la actualidad, los consumidores que compran en línea desean todo: precios bajos y selección, rapidez, conveniencia y una experiencia de compra totalmente satisfactoria.

Por ahora, Amazon parece tener dominio sobre la mayoría de importantes factores de compra diferentes del precio. Su red de distribución, diseñada específicamente para funcionar en línea, envía los pedidos a los hogares de los compradores de manera rápida y eficiente, incluyendo la entrega el mismo día en algunos mercados. El surtido en línea de Amazon supera incluso al de Walmart y Amazon ya está abarcando el mercado de comestibles, un área que actualmente representa el 55 por ciento de las ventas de Walmart. En cuanto a la falta de tiendas físicas en el caso de Amazon, no hay problema. Su ampliamente utilizada aplicación móvil permite a los clientes comprar en Amazon.com incluso mientras se encuentran en las tiendas de Walmart. Por último, la inigualable interfaz puesta a disposición de los clientes, orientada por datos masivos, crea experiencias personalizadas y altamente satisfactorias de compra en línea. En forma regular y considerando todas las industrias, Amazon se ubica entre los líderes cuando se trata de brindar satisfacción al cliente.

En cambio, Walmart llegó tarde a las ventas en línea. Aún está tratando de determinar cómo entregar bienes de manera eficiente en las manos de los compradores en línea. Conforme sus ventas en línea han crecido, Walmart ha improvisado una red de distribución en línea a partir de los rincones no utilizados de sus centros de distribución físicos. Y como este minorista funciona básicamente con tiendas físicas, todavía tiene que igualar la experiencia de compra en línea de los clientes de Amazon. Así, a pesar de su impresionante legado de precios bajos, Walmart se encuentra jugando para empatar en el mercado en línea. “Estamos comenzando a ganar tracción”, afirma el director general de Walmart, pero “aún tenemos mucho camino por recorrer”.

Para empatar, Walmart está realizando fuertes inversiones con la finalidad de crear una red de cumplimiento de próxima generación. Y algo más importante, está tomando



Walmart contra Amazon en línea: Alcanzar la supremacía en línea requerirá mucho más que librar una guerra de precios en línea y resultar victorioso. El botín será para la compañía que entregue la mejor experiencia total en línea al cliente y el mayor valor por el precio.

(Arriba) Bloomberg por Getty Images; (abajo) © digitallife/Alamy

ventaja de un activo fundamental que Amazon no puede igualar —una oportunidad para integrar las compras en línea con su red masiva de tiendas físicas—. Por ejemplo, Walmart está tratando de surtir los pedidos fincados en línea más rápidamente y a menor costo al hacer que los trabajadores de sus tiendas ensamblen el pedido, empaquen los artículos y los envíen o entreguen a los clientes en sus casas. Dos tercios de la población de Estados Unidos viven a menos de ocho kilómetros de una tienda Walmart, lo que ofrece potencial suficiente para realizar entregas en 30 minutos.

Al combinar sus operaciones en línea con las que realiza fuera de línea, Walmart puede brindar algunos servicios únicos, como levantar los pedidos en línea y entregarlos de manera gratuita y cómoda en alguna de sus tiendas (el sitio web de Walmart ofrece tres opciones de compra: “en línea”, “en la tienda” y “hacer el pedido en línea para recogerlo en la tienda”). Utilizar el sitio web y la aplicación móvil de Walmart también puede facilitar las compras en la tienda al permitir que los clientes preparen sus listas de compras con anticipación, localicen los productos por pasillo para reducir el tiempo perdido de compra y utilicen sus teléfonos inteligentes con cupones digitales prepagados que se hacen válidos automáticamente en la zona de cajas. Los clientes que realizan sus pedidos en línea y los recogen en la tienda pueden pagar con efectivo, lo que abre la posibilidad de comprar en línea para el 20 por ciento de los clientes de Walmart que no tienen cuenta bancaria ni tarjeta de crédito. Para quienes

Descripción de objetivos

OBJETIVO 1	<p>Describir las principales estrategias para fijar los precios de nuevos productos.</p> <p>Estrategias de fijación de precios de nuevos productos (pp. 325-326)</p>
OBJETIVO 2	<p>Explicar la forma en que las compañías encuentran un conjunto de precios que maximiza las utilidades de la mezcla total de productos.</p> <p>Estrategias de fijación de precios para mezclas de productos (pp. 326-328)</p>
OBJETIVO 3	<p>Analizar la forma en que las compañías ajustan sus precios para tomar en cuenta los distintos tipos de clientes y situaciones de compra.</p> <p>Estrategias de ajuste de precios (pp. 328-336)</p>
OBJETIVO 4	<p>Analizar los aspectos clave relacionados con los cambios de precio y con la respuesta a estos cambios.</p> <p>Cambios de precio (pp. 336-341)</p>
OBJETIVO 5	<p>Revisar los temas sociales y legales que afectan las decisiones de fijación de precios.</p> <p>Política pública y fijación de precios (pp. 341-343)</p>

pagan en línea, Walmart está probando la opción de tener casilleros en las tiendas para que los clientes, al llegar a la tienda, simplemente se dirijan al casillero que se les asignó y recojan su pedido.

¿Quién ganará la batalla por el corazón y los dólares de los compradores en línea? Sin duda, los precios bajos continuarán siendo importantes. Pero lograr la supremacía en línea implicará mucho más que librar una guerra de precios en internet para salir victorioso. Requerirá entregar precios bajos

más selección, conveniencia y una experiencia de compra en línea de primer nivel, algo que Amazon perfeccionó hace tiempo. Para Walmart, igualar y superar a Amazon en línea requerirá tiempo, recursos y habilidades que están más allá de sus precios bajos todos los días. Como dice el presidente de comercio electrónico global de Walmart, la importante labor de ganar en línea “se llevará el resto de nuestras carreras y tanto como [invertamos]. Esto no es un proyecto, se trata del futuro de la compañía”.¹

Tal como sugiere la historia de Walmart y Amazon, y como aprendimos en el capítulo anterior, las decisiones de fijación de precios están sujetas a muchas fuerzas muy complejas tanto de la compañía como del entorno y competitivas. Para complicar la situación, una compañía no establece un precio único sino una *estructura de fijación de precios* que cubre distintos artículos de su línea. Esa estructura de fijación de precios cambia con el tiempo conforme los productos atraviesan su ciclo de vida. La compañía ajusta los precios de sus productos para que reflejen los cambios en los costos y en la demanda y para tomar en cuenta los diversos compradores y distintas situaciones de compra. A medida que cambia el entorno competitivo, la empresa considera cuándo es conveniente tomar la iniciativa de modificar los precios y cuándo responder ante cambios de precio de la competencia.

En este capítulo examinaremos otros métodos de fijación de precios empleados en situaciones especiales, así como el ajuste de precios que se realiza para responder ante situaciones de cambio. Asimismo, estudiaremos *estrategias de fijación de precios de nuevos productos* para bienes que se encuentran en la etapa de introducción de su ciclo de vida, *estrategias de fijación de precios de una mezcla de productos* para bienes relacionados entre sí en la mezcla de productos, *estrategias de ajuste de precios* que toman en cuenta las diferencias entre los clientes y los cambios en las situaciones de compra, así como *estrategias para modificar precios y responder ante los cambios de precio*.

Comentario del autor Fijar precios a nuevos productos puede ser muy desafiante. Sólo piense en todos los factores que deben tomarse en cuenta para fijar el precio de un nuevo teléfono inteligente, por ejemplo, el primer iPhone de Apple. Aún más, se tiene que comenzar a pensar en el precio —junto con muchos otros aspectos de marketing— en cuanto se inicia el proceso de diseño de un producto.

Fijación de precios de descremado del mercado (precio de descremado)

Establecimiento de un precio elevado a un nuevo producto para obtener ingresos máximos capa por capa a partir de los segmentos que estén dispuestos a pagar ese precio alto; la compañía vende menos, pero con un margen de utilidad mayor.

Fijación de precios de penetración de mercado

Establecimiento de un precio bajo a un nuevo producto buscando atraer a un gran número de compradores y conseguir una importante participación de mercado.

► Estrategias de fijación de precios de nuevos productos

Las estrategias de fijación de precios suelen cambiar conforme el producto atraviesa su ciclo de vida. La etapa de introducción es muy desafiante. Las compañías que lanzan un nuevo producto enfrentan el reto de fijar los precios por primera vez y pueden utilizar cualquiera de dos estrategias generales: *fijación de precios de descremado del mercado* y *fijación de precios de penetración de mercado*.

Fijación de precios de descremado del mercado

Muchas compañías que crean nuevos productos fijan precios iniciales altos para obtener ingresos por *descremar* cada capa del mercado. Apple con frecuencia utiliza esta estrategia, llamada **fijación de precios de descremado del mercado** (o **precio de descremado**). Cuando Apple introdujo el primer iPhone, el precio inicial era de hasta \$599 por unidad. Sólo unos cuantos clientes compraron los teléfonos y eran aquellos que realmente querían el nuevo y elegante aparato y podían pagar un precio tan alto. Seis meses después, Apple bajó el precio a \$399 por un modelo de 8GB y \$499 por el de 16GB para atraer a nuevos compradores. Un año después, redujo los precios de nuevo a \$199 y \$299, respectivamente, y ahora es posible adquirir un modelo de 8GB de manera gratuita si se firma un contrato por el servicio telefónico inalámbrico. De esta forma, Apple captó el nivel más alto de utilidades a partir de varios segmentos del mercado.

Esta estrategia sólo tiene sentido en ciertas condiciones. En primer lugar, la imagen y la calidad del producto deben sustentar el precio elevado y debe haber una cantidad suficiente de compradores dispuestos a adquirir el producto por ese precio. En segundo lugar, los costos de producción de un volumen menor no deberían ser tan altos que eliminen la ventaja de cobrar más. Por último, no debe ser tan fácil para los competidores ingresar en el mercado y vender el producto más barato.

Fijación de precios de penetración de mercado

En lugar de establecer un precio inicial elevado para aprovechar segmentos pequeños pero rentables del mercado, algunas compañías utilizan la **fijación de precios de penetración de mercado**. Las empresas fijan un precio bajo inicial para *penetrar* en el mercado con rapidez y profundidad, es decir, para atraer a una gran cantidad de compradores rápidamente y ganar una gran participación de mercado. Un alto volumen de ventas da como resultado la caída de los costos, lo que permite a la compañía reducir aún más sus precios. Por ejemplo, Samsung recurrió a esa estrategia con la finalidad de generar demanda para sus dispositivos móviles en los mercados emergentes de rápido crecimiento.²

En Kenia, Nigeria y otros países africanos, Samsung lanzó recientemente un modelo Samsung Galaxy Pocket con todas las funciones y a un precio de sólo \$120 sin necesidad de firmar contrato.

● El Samsung Pocket se diseñó y valoró para alentar a millones de compradores africanos a abandonar sus equipos básicos y reemplazarlos por teléfonos inteligentes. Samsung también ofrece una línea de modelos Pocket en India por tan sólo \$77 cada uno. Por medio de la fijación de precios de penetración de mercado, el mayor fabricante de teléfonos inteligentes en el mundo espera incursionar en

forma rápida y profunda en el expansivo mercado de los dispositivos móviles en India, conformado mayoritariamente por usuarios de primera vez y que representa casi una cuarta parte de todos los teléfonos inteligentes que se venden en el mundo cada año. La fijación de precios de penetración de mercado que utiliza Samsung ha establecido una guerra de precios en India con Apple, la cual ha actuado por su cuenta en los mercados emergentes ofreciendo grandes descuentos y modelos más accesibles. Los iPhone de Apple, por lo general, se han vendido en más de \$300 en India, lo que ha limitado la participación de mercado de la compañía a tan sólo el 2 por ciento en ese país.

Para que esta estrategia de precios bajos funcione, es necesario cumplir varias condiciones. Primero, el mercado debe ser muy sensible a los precios para que el precio bajo genere un mayor crecimiento de mercado. Segundo, los costos de producción y distribución deben disminuir conforme el volumen de ventas aumente. Por último, los precios bajos deben ayudar a impedir la entrada de los competidores y la compañía debe mantener su posición de precios bajos; de otro modo, la ventaja del precio sólo será temporal.



● **Fijación de precios de penetración de mercado:** Samsung ha establecido precios iniciales bajos para incursionar en forma rápida y profunda en los mercados emergentes de los dispositivos móviles, como África e India.

Bloomberg por Getty Images

● **Tabla 11.1 | Fijación de precios para mezclas de productos.**

Situación de fijación de precios	Descripción
Fijación de precios por línea de productos	Fijar precios a los artículos de una línea completa de productos
Fijación de precios de producto opcional	Fijar precios de productos opcionales o accesorios que se venden con el producto principal
Fijación de precios de producto cautivo	Fijar precios de productos que deben utilizarse con el producto principal
Fijación de precios de subproductos	Fijar precios de subproductos de bajo valor para deshacerse de ellos o para ganar dinero
Fijación de precios de conjuntos de productos	Fijar precios de grupos de productos que se venden juntos

Comentario del autor | La mayoría de los productos individuales forman parte de una mezcla de productos muy amplia y su precio debe fijarse tomando esto en cuenta. Por ejemplo, Gillette cobra un precio bajo por sus máquinas de afeitarse Fusion. Sin embargo, una vez que un consumidor adquiere el producto, se convierte en cliente cautivo porque tendrá que comprar los cartuchos de reemplazo, los cuales generan mayor margen de ganancia para la compañía.

► **Estrategias de fijación de precios para mezclas de productos**

A menudo la estrategia para fijar el precio de un producto debe modificarse cuando éste forma parte de una mezcla de productos. En tal caso, la compañía busca un conjunto de precios que incrementen al máximo las utilidades de toda la mezcla de productos. Entonces resulta difícil fijar precios porque diversos productos tienen demandas y costos relacionados y enfrentan distintos grados de competencia. Ahora examinaremos más de cerca las cinco situaciones de fijación de precios para mezclas de productos que se listan en la ● **tabla 11.1: fijación de precios por línea de productos, fijación de precios de producto opcional, fijación de precios de producto cautivo, fijación de precios de subproductos y fijación de precios de conjuntos de productos.**

Fijación de precios por línea de productos

Las compañías acostumbran desarrollar líneas de productos en lugar de productos únicos. Por ejemplo, Rossignol ofrece siete colecciones de esquíes alpinos de todos los diseños y tamaños a precios que varían desde \$150 por un par de esquíes para niños, como Fun Girl, hasta más de \$1100 por un par de su colección para carreras llamada Radical. También ofrece líneas de esquíes Nordic y Backcountry, tablas de snowboard y equipo relacionado con la práctica del esquí. En la **fijación de precios por línea de productos**, la dirección debe decidir las diferencias de precios entre los diversos productos de una línea.

Los rangos de precios deben tomar en cuenta las diferencias de los costos entre los productos de la línea y, más importante, representar las diferencias en las percepciones que tienen los clientes del valor de distintas características. ● Por ejemplo, en los spas de Liverpool, reconocida tienda departamental mexicana, el cliente puede elegir entre diferentes paquetes, dependiendo de los servicios que se utilicen, consistentes en: masajes rituales por \$97, rituales de piedras calientes por 65, masajes personalizados por \$117, masajes para dos personas por \$194. El objetivo es establecer variaciones en el valor percibido que sustenten las diferencias de precio.



● **Fijación de precios por línea de productos:** Los spas de Liverpool, reconocida tienda departamental mexicana, ofrecen una línea completa de paquetes cuyos precios van desde \$65, por masajes sencillos, hasta paquetes completos por \$194.

Fijación de precios de producto opcional

Muchas compañías usan la **fijación de precios de producto opcional**—ofrecen la venta de productos opcionales o accesorios junto con el producto principal—. Por ejemplo, el comprador de un automóvil podría solicitar un sistema de posicionamiento global y un sofisticado sistema de entretenimiento. Los refrigeradores se fabrican con hieleras opcionales; y cuando usted compra una computadora nueva, puede elegir entre una enorme gama de procesadores, discos duros, sistemas de conexión, opciones de software y planes de servicio. Fijar los precios de estas opciones constituye un

gran problema. Las compañías deben decidir qué artículos incluirán con el precio base y cuáles como opcionales.

Fijación de precios por línea de productos

Establecimiento de las diferencias de precios entre diversos productos de una línea de productos con base en las diferencias de costo entre los productos, las evaluaciones que hacen los clientes acerca de diferentes características y los precios de los competidores.

Fijación de precios de producto opcional

Establecimiento de los precios de productos opcionales o accesorios que pueden venderse junto con el producto principal.

Fijación de precios de producto cautivo

Establecimiento del precio para bienes que deben utilizarse junto con un producto principal, como las navajas para máquinas de afeitar, el sistema para una consola de videojuegos.

Fijación de precios de producto cautivo

Las compañías que fabrican productos que deben usarse junto con un producto principal emplean la **fijación de precios de producto cautivo**. Algunos ejemplos son las navajas para máquinas de afeitar, los videojuegos, los cartuchos para impresoras, las raciones individuales de café y los libros electrónicos. Los fabricantes de los productos principales (máquinas de afeitar, consolas de videojuegos, impresoras, cafeteras individuales y tabletas) suelen fijar un precio bajo a estos productos y obtener mayores beneficios en los artículos consumibles. Por ejemplo, Amazon obtiene escasas utilidades, o tal vez ninguna, con sus lectores Kindle y sus tabletas, pero espera obtener márgenes más considerables a través de las ventas de libros digitales, música, películas, servicios de suscripción y otros contenidos disponibles para integrarse en los dispositivos. “Queremos ganar dinero cuando la gente utilice nuestros dispositivos, no cuando los compre”, afirma el director general de Amazon, Jeff Bezos.¹

Los productos cautivos pueden representar una parte sustancial de las ventas y utilidades de una marca. ● Por ejemplo, Nestlé, obtiene a través de las cafeteras Nespresso y Dolce Gusto 1 por ciento de sus ventas en México, vendiendo más de dos millones de aparatos en un periodo de seis años; la venta de cápsulas de café ha crecido a una tasa anual de entre 5 y 6 por ciento. La mayor parte de los ingresos de la marca de estas cafeteras proviene de las ventas cautivas de sus cápsulas Dolce Gusto y Nespresso. Encontrar el balance adecuado entre los precios del producto principal y el de los productos cautivos podría ser complicado. Es más, probablemente los consumidores que deben pagar por los productos cautivos a precios altos desarrollen resentimiento hacia la marca que los atrapó.

Por ejemplo, los clientes de las cafeteras de porciones individuales podrían comenzar a hartarse de tener que comprar los pequeños paquetes de porciones de café. Aunque el precio de cada taza de café tal vez parezca una ganga cuando se le compara con el de un café de Starbucks, los precios de las porciones individuales terminan por parecer un robo cuando se hacen las cuentas por libra de café. Un investigador calculó el costo de una porción de café al increíble precio de \$51 por libra.⁴ A ese precio, sería mejor preparar una gran olla de café, servir una taza y tirar el resto. Para muchos compradores, la comodidad y selección que ofrecen los sistemas de porciones individuales superan los costos adicionales. Sin embargo, tales costos de productos cautivos harán que otros eviten adquirir la cafetera o que se sientan incómodos al utilizarla una vez que la compran.

En el caso de los servicios, esta estrategia se conoce como *fijación de precios en dos partes*. El precio del servicio se divide entre una *cuota fija* más una *tarifa de consumo variable*. De

este modo, Six Flags y otros parques de diversiones cobran el boleto de entrada por un día o un pase de temporada más una tarifa adicional por la comida y las diversiones disponibles dentro del parque.



● **Fijación de precios de producto cautivo:** Nestlé, obtiene a través de las cafeteras Nespresso y Dolce Gusto 1 por ciento de sus ventas en México, vendiendo más de dos millones de aparatos en un periodo de seis años; la venta de cápsulas de café ha crecido a una tasa anual de entre 5 y 6 por ciento. La marca debe encontrar el balance adecuado entre los precios del producto principal y el de los productos cautivos.

ASSOCIATED PRESS

Fijación de precios de subproductos

Establecimiento de un precio para los subproductos con la finalidad de volver más competitivo el precio del producto principal.

Fijación de precios de subproductos

La elaboración de productos y servicios a menudo genera subproductos. Si los subproductos no tienen valor y deshacerse de ellos resulta costoso, esto afectará la fijación del precio del producto principal. Por medio de la **fijación de precios de subproductos**, el fabricante busca un mercado para éstos con la intención de compensar los costos de desecharlos y lograr que el precio del producto principal sea más competitivo.

Los subproductos incluso pueden ser redituables —convertir la basura en dinero—. Por ejemplo, Coca-Cola convierte los desechos de sus operaciones de elaboración de bebidas en subproductos redituables. Nada se desperdicia, ni siquiera las cáscaras de naranja.⁵

Para elaborar Simply Orange, Minute Maid y otras marcas con base en jugo de naranja, Coca-Cola y su socio que le provee fruta, Cutrale, exprimen una gran cantidad de naranjas. Juntas, cada año, las dos compañías compran y procesan unos 50 millones de cajas de naranjas de los productores de Florida. Eso significa una enorme cantidad de jugo de naranja, pero también deja muchísimas cáscaras para desechar. Sin embargo, en vez de pagar para que alguien las tire, Coca-Cola y Cutrale las convierten en valiosos

Fijación de precios de conjuntos de productos

Combinación de varios productos para ofrecer el conjunto por un precio reducido.

subproductos. Cada parte de la naranja se utiliza para algo. Se extraen los aceites esenciales, luego se embotellan y se venden para elaborar desde saborizantes hasta limpiadores para el hogar. Lo que resta se prensa para obtener alimento para ganado. Incluso las botellas de Simply Orange que usted compra en su supermercado pronto podrían estar fabricadas parcialmente con cáscaras de naranja. De hecho, las botellas de Coca-Cola recién desarrolladas en su planta de bio-PET contienen cáscaras de naranja y otros subproductos agrícolas que resultan de las operaciones de procesamiento de alimentos de la compañía.

Fijación de precios de conjuntos de productos

Al **fijar precios de conjuntos de productos**, los vendedores suelen combinar varios de sus productos y ofrecer el conjunto a un precio reducido. Por ejemplo, los restaurantes de comida rápida venden una combinación de hamburguesa, papas fritas y una bebida refrescante como un paquete “combo” a determinado precio; Bath & Body Works ofrece paquetes “triples” en sus jabones y lociones (como tres jabones antibacteriales por \$10). Y Comcast, Time Warner, Verizon y otras compañías de telecomunicaciones ofrecen paquetes de servicio de televisión, telefonía e internet de alta velocidad a un precio bajo. La fijación de precios de conjuntos de productos ayuda a promover las ventas de bienes que, tal vez de otra forma, los clientes y consumidores no comprarían, pero el precio combinado debe ser lo suficientemente bajo como para lograr que adquieran el paquete.

Comentario del autor | Establecer el precio base de un producto es sólo el comienzo. Después, la compañía debe ajustar el precio a las diferencias entre los clientes y las situaciones de compra. ¿Cuándo fue la última vez que usted pagó el precio minorista completo sugiendo para algún producto?

► Estrategias de ajuste de precios

Las compañías suelen ajustar sus precios básicos para tomar en cuenta diferencias entre los clientes y situaciones de compra cambiantes. A continuación examinamos las siete estrategias de ajustes de precio listadas en la **tabla 11.2: fijación de precios de descuento y bonificación, fijación de precios segmentada, fijación de precios psicológica, fijación de precios promocional, fijación de precios geográfica, fijación de precios dinámica y fijación de precios internacional.**

Fijación de precios de descuento y bonificación

La mayoría de las empresas ajustan su precio básico para recompensar a los clientes por ciertas respuestas, como el pago anticipado de sus cuentas, la compra de grandes volúmenes y las compras fuera de temporada. Estos ajustes de precio, llamados *descuentos y bonificaciones*, adquieren muchas formas.

Los tipos de **descuento** incluyen el *descuento en efectivo*, una reducción del precio para los compradores que pagan sus cuentas con prontitud. Un ejemplo típico es “2/10, neto 30”, esto significa que aun cuando el pago se vence en 30 días, el comprador obtiene un descuento del 2 por ciento de la cuenta si paga dentro de un periodo de 10 días. Un *descuento por cantidad* es una reducción del precio para los compradores que adquieren grandes volúmenes. Un vendedor ofrece un *descuento funcional* (también llamado *descuento comercial*) a miembros del canal comercial que realizan ciertas funciones como ventas, almacenamiento y contabilidad. Un *descuento de temporada* es la reducción del precio para los compradores que adquieren mercancía o servicios fuera de temporada.

Descuento

Reducción directa en el precio de compra durante un periodo específico o por volúmenes grandes.

● **Tabla 11.2 | Ajustes de precio.**

Estrategia	Descripción
Fijación de precios de descuento y bonificación	Reducir los precios para recompensar las respuestas de los clientes, como el pronto pago o la promoción del producto
Fijación de precios segmentada	Ajustar los precios de acuerdo con las diferencias entre clientes, productos o lugares
Fijación de precios psicológica	Ajustar los precios para lograr un efecto psicológico
Fijación de precios promocional	Reducir los precios temporalmente para incrementar las ventas a corto plazo
Fijación de precios geográfica	Ajustar los precios tomando en cuenta la ubicación geográfica de los clientes
Fijación de precios dinámica	Ajustar los precios de manera continua para satisfacer las características y necesidades de clientes individuales y situaciones específicas
Fijación de precios internacional	Ajustar los precios para mercados internacionales

Bonificación

Dinero del presupuesto promocional que pagan los fabricantes a los minoristas a cambio del compromiso de exhibir sus productos de una forma.

Fijación de precios segmentada

Estrategia consistente en vender un producto o servicio a dos o más precios, donde la diferencia en los precios no se basa en diferencias en los costos.



● **Fijación de precios por forma de producto:** En un vuelo de Nueva York a Londres, el precio de un asiento en la clase de negocios es varias veces más alto que el precio de un asiento en la clase económica del mismo vuelo. Para los pasajeros que pueden afrontar el gasto, la mayor comodidad y los servicios adicionales bien valen el cargo extra.

© Index Stock Imagery

Fijación de precios psicológica

Estrategia de fijación de precios que considera la psicología acerca de los precios y no simplemente el aspecto económico; el precio sirve para comunicar algo acerca del producto.

Una **bonificación** es otro tipo de reducción del precio de lista. Por ejemplo, las *bonificaciones comerciales* son reducciones de precio que se otorgan por entregar a cambio un artículo viejo al comprar uno nuevo. Las bonificaciones comerciales son más comunes en la industria automovilística, pero también se otorgan por otros bienes duraderos. Las *bonificaciones promocionales* son pagos o reducciones de precio que se ofrecen para recompensar a los distribuidores que participan en programas publicitarios y de apoyo de ventas.

Fijación de precios segmentada

Las compañías a menudo ajustan sus precios básicos de acuerdo con las diferencias entre clientes, productos y lugares. En la **fijación de precios segmentada**, la empresa vende un producto o servicio a dos o más precios, aun cuando la diferencia no esté basada en costos distintos.

La fijación de precios segmentada adopta varias formas. En la *fijación de precios por segmentos de clientes*, distintos clientes pagan diferentes precios por el mismo producto o servicio. Por ejemplo, museos y salas de cine cobran una menor tarifa de entrada a estudiantes y adultos mayores. En la *fijación de precios por forma de producto*, se establecen distintos precios para diferentes versiones del producto, pero no en función de sus costos. ● Por ejemplo, un boleto de viaje redondo de Nueva York a Londres en clase económica podría costar \$1000, mientras que un asiento en el mismo vuelo pero en clase de negocios podría costar \$4700 o más. Aunque los pasajeros de la clase de negocios reciben asientos más espaciosos y más cómodos, así como alimentos y servicio de mayor calidad, para la línea aérea las diferencias en los costos son mucho menores que los precios adicionales que cobra a los pasajeros. Sin embargo, para quienes pueden afrontar el gasto, la mayor comodidad y los servicios adicionales bien valen el cargo extra.

Cuando una compañía usa la *fijación de precios por lugar*, cobra distintos precios en diferentes lugares, aun cuando el costo de oferta en cada lugar sea el mismo. Por ejemplo, en Estados Unidos las universidades estatales cobran colegiaturas más altas a estudiantes provenientes de otros estados y los teatros varían los precios de sus asientos porque la audiencia prefiere ciertos lugares. Por último, en la *fijación de precios por tiempo* una empresa varía sus precios según la estación, el mes, el día e incluso la hora. Las salas de cine, por ejemplo, cobran precios de matiné durante el día y los hoteles ofrecen descuentos por temporada o de fin de semana.

Para que la fijación de precios segmentada sea una estrategia eficaz, tienen que cumplirse ciertas condiciones. El mercado debe ser susceptible de segmentación y los segmentos deben mostrar distintos grados de demanda. Los costos de segmentar y llegar al mercado no deben exceder los ingresos adicionales obtenidos por la diferencia de precios. Desde luego, la fijación de precios segmentada también tiene que ser legal.

Lo más importante es que los precios segmentados reflejen diferencias reales en el valor percibido por los clientes y consumidores. Los clientes de los segmentos con precios más elevados deben sentir que están obteniendo el valor adicional por los altos precios que pagan. Por otro lado, las compañías han de tener cuidado de no tratar a los clientes de los segmentos con precios más bajos como ciudadanos de segunda clase. De lo contrario, a largo plazo, la práctica provocará resentimiento y mala voluntad por parte de los clientes. Por ejemplo, en años recientes, las líneas aéreas han provocado la ira de los clientes frustrados en ambos extremos de los rangos de precios de los boletos. Los pasajeros que pagan tarifa completa por asientos de negocios o de primera clase a menudo sienten que están siendo defraudados. Al mismo tiempo, los pasajeros que viajan en los asientos de menor precio consideran que no reciben un trato adecuado o que se les ignora.

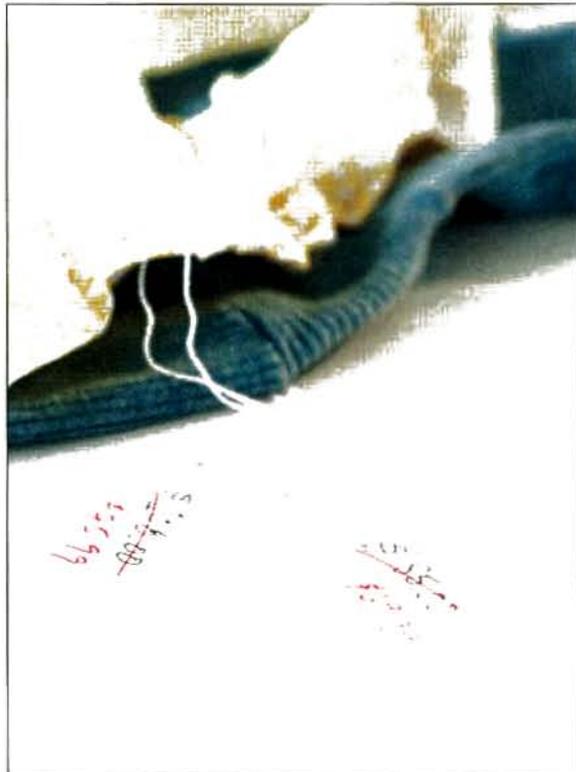
Fijación de precios psicológica

El precio dice algo acerca del producto. Por ejemplo, muchos consumidores utilizan el precio para juzgar la calidad. Quizás un frasco de perfume de \$100 contenga una fragancia que vale sólo \$3, pero algunas personas están dispuestas a pagar los \$100 porque ese precio indica algo especial.

En la **fijación de precios psicológica**, los vendedores toman en cuenta los aspectos psicológicos de los precios y no sólo el lado económico. Por ejemplo, los consumidores suelen percibir que los productos con precios altos ofrecen mayor calidad. Cuando tienen la posibilidad de

Precios de referencia

Precios que los compradores tienen en mente y utilizan como punto de comparación cuando examinan un producto específico.



● Fijación de precios psicológica: ¿Qué sugieren los precios marcados en esta etiqueta sobre el producto y la situación de compra?

© Tetra Images/Alamy

Fijación de precios promocional

Práctica de fijar temporalmente precios de productos por debajo de su precio de lista, y a veces incluso por debajo de su costo, con la finalidad de incrementar las ventas a corto plazo.

juzgar la calidad de un producto al examinarlo o al aplicar su experiencia previa, utilizan menos el precio para juzgar la calidad. Sin embargo, cuando no pueden juzgar la calidad porque carecen de la información o de las habilidades necesarias para hacerlo, el precio se convierte en una señal importante de calidad. Por ejemplo, ¿cuál será mejor abogado, el que cobra \$50 la hora o el que cobra \$500 la hora? Tendríamos que indagar mucha información acerca de los antecedentes de uno y otro para responder a esta pregunta de manera objetiva, y aún así, es probable que no podamos juzgarlos con precisión. La mayoría de nosotros sólo supondría que el abogado que cobra más es mejor.

Otro aspecto de la fijación de precios psicológica son los **precios de referencia**, es decir, precios que los compradores tienen en mente y a los que recurren cuando buscan cierto producto. El precio de referencia se podría formar a partir de la observación de los precios actuales, del recuerdo de precios anteriores o de la evaluación de la situación de compra. Los vendedores influyen en estos precios de referencia de los consumidores al fijar precios. Por ejemplo, un vendedor de comestibles podría colocar su marca propia del cereal de hojuelas de salvado y pasas de \$2.49 junto al cereal Raisin Brand de Kellogg's de \$3.79. O bien, una compañía podría ofrecer modelos más costosos que no se venden muy bien para lograr que sus modelos menos costosos pero aún de precio elevado parezcan más accesibles. Por ejemplo, Williams-Sonoma ofreció una vez una máquina para elaborar pan al elevado precio de \$279. Sin embargo, luego agregó un modelo de \$429. Las ventas del modelo más caro se vinieron abajo, pero las del modelo más barato se duplicaron.⁶

En la mayoría de las compras, los consumidores no poseen todas las habilidades ni toda la información que necesitan para saber si están pagando un buen precio. Carecen del tiempo, de la capacidad o de la inclinación para investigar distintas marcas o tiendas, comparar precios y realizar las mejores transacciones. ● En vez de ello, acostumbran basarse en ciertas señales que indican si un precio es alto o bajo. Es interesante destacar el hecho de que son los mismos vendedores quienes proporcionan esas señales de precios en forma de etiquetas de descuento, garantías por el precio total, ventas de productos por debajo del costo de mercado y otros indicios útiles.

Incluso pequeñas diferencias en el precio pueden indicar diferencias en los productos. Un 9 o un 0.99 al final de un precio a menudo brinda una señal de ganga. Esos precios se ven en todos lados. Por ejemplo, realice una búsqueda en los sitios en línea de tiendas de descuento como Target, Best Buy u Overstock.com y verá que la mayoría de los precios terminan en 9. En cambio, los minoristas de artículos de lujo favorecen los precios que terminan en un número entero (por ejemplo, \$6, \$25 o \$200). Otros utilizan la terminación en 00 centavos para artículos con precios regulares y en 99 centavos para mercancía con descuento.

Si bien las diferencias en los precios reales pueden ser pequeñas, el impacto de estas tácticas psicológicas podría ser considerable. Por ejemplo, en un estudio reciente, se preguntó a las personas qué tan probable era que eligieran entre diferentes proveedores de cirugía ocular LASIK basándose únicamente en los precios: \$299 o \$300. La diferencia real entre ambos precios era de sólo \$1, pero el estudio descubrió que la diferencia psicológica era mucho mayor. Los índices de preferencia por los proveedores que cobraban \$300 fueron mucho más altos. Los sujetos percibieron el precio de \$299 como mucho menor, pero el precio bajo también elevó sus preocupaciones acerca de la calidad y los riesgos. Algunos psicólogos argumentan que cada dígito tiene cualidades simbólicas y visuales que deben tomarse en cuenta al fijar precios. De este modo, el 8 es redondo y simétrico y crea un efecto calmante, mientras que el 7 es angular y produce un efecto discordante.⁷

Fijación de precios promocional

Con la **fijación de precios promocional** las compañías fijan temporalmente sus productos por debajo del precio de lista —y en ocasiones incluso por debajo del costo— para crear urgencia y emoción por comprar. La fijación de precios promocional adquiere varias formas. ● Un vendedor podría simplemente ofrecer *descuentos* a partir de los precios normales para incrementar las ventas y reducir los inventarios; también podría emplear la *fijación de precios por evento especial* en ciertas temporadas para atraer a más clientes. De este modo, en noviembre y diciembre los televisores de pantalla grande y otros aparatos electrónicos de consumo se venden a precios promocionales para atraer hacia las tiendas a los clientes que realizan compras navideñas. Las *ofertas por tiempo limitado*, como las *ventas relámpago* a precios de descuento en línea, pueden generar urgencia por comprar y hacer que los compradores se sientan afortunados por haber realizado esa transacción.



● **Fijación de precios promocional:** Las compañías ofrecen precios promocionales para crear urgencia y emoción por comprar.

Bloomberg por Getty Images

En ocasiones los fabricantes ofrecen rebajas en efectivo a los consumidores que compran el producto a los distribuidores en un periodo específico; el fabricante envía el reembolso directamente al cliente. Las rebajas gozan de popularidad entre los fabricantes de automóviles, teléfonos celulares y electrodomésticos pequeños, pero también se utilizan con bienes de consumo empacados. Algunos fabricantes ofrecen *financiamiento con bajos intereses, mayores periodos de garantía o servicio de mantenimiento gratuito* para reducir el “precio” al consumidor. Esta práctica se ha convertido en una de las favoritas de la industria automotriz.

La fijación de precios promocional puede ayudar a los clientes a transitar sorteando los obstáculos en el proceso de decisión de compra. Por ejemplo, para alentar a los clientes de su plan de voz a “liberarse” de las tabletas que sólo tienen Wi-Fi y agregar sus servicios de internet móvil 4G LTE, T-Mobile ofreció recientemente descuentos de hasta \$100 en sus tabletas 4G, más 1 GB de servicio de datos 4G LTE al mes hasta por ocho meses y 200 MB de servicio gratuito de datos mensualmente por todo el tiempo que posean la tableta. Tales agresivas promociones de precios pueden ofrecer poderosos incentivos de compra y de cambio de marca.⁸

Sin embargo, en ocasiones la fijación de precios promocional tiene efectos adversos. Durante la mayoría de las temporadas vacacionales, por ejemplo, impera una guerra de descuentos. Los especialistas en marketing bombardean a los consumidores con ofertas, lo cual podría ocasionar que los compradores se cansen y que haya confusión de precios. Si dicha estrategia se emplea con demasiada frecuencia, creará clientes “proclives a las gangas”, quienes esperarán a que las marcas tengan rebajas para comprarlas. O bien, la reducción constante de precios podría deteriorar el valor de una marca ante los ojos de los clientes y consumidores.

En ocasiones los especialistas en marketing se vuelven adictos a fijar precios promocionales, en especial en épocas económicas difíciles; usan los precios promocionales como una solución rápida en lugar de transitar por el difícil proceso de desarrollar estrategias eficaces a largo plazo en la construcción de sus marcas. Por ejemplo, como se explicó en la historia presentada al inicio del capítulo 10, JCPenney ha dependido durante mucho tiempo de la entrega constante de cupones, de realizar rebajas y de continuas ventas a precios de descuento para atraer a los clientes. Aunque esas prácticas promocionales han sido destructivas para la imagen y rentabilidad de JCPenney, se encuentran tan arraigadas en su esencia que a la cadena le resulta difícil abandonarlas. Para evitar esos problemas, las compañías deberían ser cautelosas al equilibrar los incentivos de venta en el corto plazo con su construcción de marca a largo plazo.

Fijación de precios geográfica

La compañía también debe decidir qué precios cobrará a los clientes ubicados en distintas partes de un país o del mundo. ¿Es conveniente que la empresa se arriesgue a perder sus negocios con clientes más distantes al cobrarles precios más altos para cubrir los altos costos de envío? ¿O debería cobrar el mismo precio a todos los clientes sin importar dónde se encuentren? Examinaremos cinco estrategias de **fijación de precios geográfica** para la siguiente situación hipotética:

Peerless Paper Company está ubicada en Atlanta, Georgia, y vende productos de papel a clientes ubicados en todo el territorio de Estados Unidos. El alto costo de los fletes afecta a las compañías que surten de papel a sus clientes. Peerless desea establecer una política de fijación de precios geográfica e intenta determinar qué precio cobrar por un pedido de \$10 000 para tres clientes específicos: el cliente A (en Atlanta), el cliente B (en Bloomington, Indiana) y el cliente C (en Compton, California).

Una opción consiste en que Peerless pida a cada cliente pagar el costo del envío desde la fábrica de Atlanta hasta donde resida el cliente. Los tres clientes pagarían el mismo precio de fábrica de \$10 000 y el cliente A pagaría, digamos, \$100 por concepto de flete; el cliente B pagaría \$150 y el cliente C \$250. Esta práctica se denomina **fijación de precios FOB** (siglas en inglés para libre a bordo) **en el origen** e implica que los bienes se colocan *libres a bordo* con algún transportista. En ese punto, la propiedad y la responsabilidad se transfieren al cliente, quien paga el flete desde la fábrica hasta el destino. Como cada cliente absorbe su propio costo, los partidarios de la fijación de precios FOB consideran que es la forma más justa de cobrar por los fletes. Sin embargo, la desventaja es que Peerless será una compañía de alto costo para los clientes distantes.

Fijación de precios geográfica

Establecimiento de precios para los clientes localizados en diferentes partes de un país o del mundo.

Fijación de precios FOB en el origen

Estrategia de precios geográfica en la que los bienes se colocan libres a bordo de un transportista; el cliente paga el flete desde la fábrica hasta el destino.

Fijación de precios de entrega uniforme

Estrategia geográfica de fijación de precios en la cual una compañía cobra el mismo precio más el flete a todos los clientes, sin importar su ubicación.

Fijación de precios por zona

Estrategia geográfica para la fijación de precios en la cual una compañía define dos o más zonas. Todos los clientes ubicados dentro de una zona pagan el mismo precio total; cuanto más distante esté la zona, mayor será el precio.

Fijación de precios por punto base

Estrategia geográfica de asignación de precios en la que el vendedor establece cierta ciudad como punto base y cobra a todos los clientes el flete desde esa ciudad hasta donde se encuentren.

Fijación de precios por absorción de fletes

Estrategia geográfica de fijación de precios en la cual el vendedor absorbe la totalidad o una parte de los cargos de transporte para conseguir un pedido deseado.

Fijación de precios dinámica

Ajuste continuo de precios para satisfacer las necesidades y características de clientes y situaciones individuales.

La **fijación de precios de entrega uniforme** es lo contrario a la fijación de precios FOB. Aquí, la compañía cobra el mismo precio por el producto más un mismo cargo adicional por concepto de flete a todos los clientes, sin importar su ubicación. El cargo por flete se establece a un costo de flete promedio. Supongamos que el valor promedio es de \$150. Por lo tanto, la fijación de precios de entrega uniforme implica un costo más alto para el consumidor de Atlanta (que paga \$150 en lugar de \$100) y un costo más bajo para el cliente de Compton (que paga \$150 en vez de \$250). Aun cuando el cliente de Atlanta prefiera comprar el papel a otra compañía local que utilice la fijación de precios FOB, Peerless tiene mayor oportunidad de ganar al cliente de California.

La **fijación de precios por zona** es un término medio entre los precios FOB en el origen y los de entrega uniforme. La compañía establece dos o más zonas. Todos los clientes ubicados dentro de una zona determinada pagan un mismo precio total; cuanto más distante sea la zona, más alto será el precio. Por ejemplo, Peerless podría establecer una zona este y cobrar \$100 por flete a todos los clientes de esa zona, una zona del oeste medio en la que cobre \$150 y una zona oeste en la que cobre \$250. De esta forma, los clientes localizados dentro de una zona determinada no reciben ventajas de precio por parte de la compañía. Por ejemplo, los clientes de Atlanta y Boston pagarían el mismo precio total a Peerless. Sin embargo, la queja consiste en que el cliente de Atlanta está pagando parte del costo de los fletes del cliente de Boston.

En la **fijación de precios por punto base**, el vendedor selecciona una ciudad como "punto base" y cobra a todos sus clientes los costos por flete desde esa ciudad hasta la ubicación del cliente, sin importar cuál sea la ciudad desde donde se envían realmente los bienes. Por ejemplo, Peerless podría establecer su punto base en Chicago y cobrar a todos los clientes \$100 más el flete desde Chicago hasta donde residan. Esto significa que un cliente de Atlanta paga los costos de flete desde Chicago hasta Atlanta, aun cuando los bienes sean enviados desde Atlanta. Si todos los vendedores utilizan la misma ciudad como punto base, se cobraría el mismo precio de envío a todos los clientes y se eliminaría la competencia de precios.

Por último, un vendedor ansioso por hacer negocios con cierto cliente o en determinada área geográfica puede recurrir a la **fijación de precios por absorción de fletes**. Con esta estrategia, el vendedor absorbe una parte o la totalidad de los cargos de flete reales con el fin de efectuar el negocio deseado. El vendedor podría pensar que si hace más negocios, sus costos promedio disminuirán y compensarán los costos de fletes adicionales. La fijación de precios por absorción de fletes se utiliza para penetrar en un mercado o permanecer en mercados cada vez más competitivos.

Fijación de precios dinámica

A lo largo de la mayor parte de la historia, los precios se establecían mediante una negociación entre compradores y vendedores. La política de *precios fijos* —establecer un precio para todos los compradores— es una idea relativamente moderna que surgió con el desarrollo de las ventas minoristas a gran escala hacia finales del siglo XIX. En la actualidad, la mayoría de los precios se asignan de esta manera. Sin embargo, algunas compañías están revirtiendo ahora la tendencia de los precios fijos al utilizar una **fijación de precios dinámica**, la cual implica ajustar los precios de manera continua para satisfacer las características y necesidades de clientes y situaciones individuales.

La fijación de precios dinámica prevalece sobre todo en línea, ya que al parecer internet no está conduciendo a una nueva era de fijación de precios fluida. Tal estrategia ofrece muchas ventajas a los especialistas en marketing. Por ejemplo, vendedores en línea como L.L. Bean, Amazon.com o Dell tienen la posibilidad de extraer información de sus bases de datos para conocer los deseos de compradores específicos, evaluar sus recursos, diseñar de manera instantánea ofertas acordes al comportamiento de compra y fijar los precios correspondientes.

Servicios que van desde minoristas, líneas aéreas y hoteles hasta equipos deportivos cambian sus precios sobre la marcha de acuerdo con los cambios en la demanda, los costos o los precios de los competidores, ajustando lo que cobran por artículos específicos sobre una base diaria, por hora o incluso continua. Cuando se realiza de manera adecuada, la fijación de precios dinámica ayuda a los vendedores a optimizar las ventas y brindar mejor servicio a los clientes. Sin embargo, si no se practica adecuadamente, puede desatar guerras de precios que erosionen los márgenes de ganancia y deterioren las relaciones con el cliente y la confianza de éste. Las compañías deben ser cautelosas para no cruzar la delgada línea que divide a las estrategias dinámicas de fijación de precios practicadas en forma inteligente de aquellas que resultan dañinas (vea Marketing real 11.1).

En un extremo, algunas compañías personalizan sus ofertas y precios con base en características y comportamientos específicos de clientes individuales gracias a que pueden realizar búsquedas en línea y revisar su historial de compra. En la actualidad, es posible que las ofertas y los precios que se presentan en línea se basen en lo que clientes específicos buscan y compran, en cuánto pagan por otras compras y en el hecho de si son capaces de gastar más y si están dispuestos a ello. Por ejemplo, un consumidor que recientemente entró en línea para comprar un boleto de primera clase para viajar a Londres, o que solicitó se le personalizara un nuevo Mercedes, tal vez reciba una cotización más alta de un nuevo Bose Wave Radio. En comparación, un amigo que realizó una búsqueda más modesta en línea y con un historial de compra menos ostentoso podría recibir una oferta para adquirir el mismo radio con un precio 5 por ciento menor y envío gratuito.

Marketing real

11.1

Fijación de precios dinámica: Maravillas e infortunios de los ajustes de precio en tiempo real

En la actualidad, parece que todo vendedor sabe qué precios están cobrando sus competidores por la totalidad de los productos que venden, minuto a minuto, y con gran exactitud. Es más, las tecnologías actuales brindan a los vendedores la flexibilidad necesaria para ajustar sus propios precios sobre la marcha. Con frecuencia, esto deriva en una dinámica de precios bastante alocada.

Por ejemplo, hace poco, durante un "viernes negro" —como se conoce al inicio de la temporada de compras navideñas en Estados Unidos—, los precios que se cobraron por la más reciente versión de un juego de Xbox, *Dance Central*, experimentaron estrepitosas caídas. La víspera del Día de Acción de Gracias, Amazon rebajó el juego a \$49.96 para igualar el precio que ofrecía Walmart y mejorar el precio de Target en tres centavos de dólar. El Día de Acción de Gracias, Amazon rebajó el precio a la mitad para dejarlo en \$24.99 e igualar así el precio publicado en Best Buy durante su venta especial con motivo de esa celebración. Walmart respondió rápidamente con un precio bajísimo de \$15 que Amazon igualó de inmediato. "¿Que clase de locura es esta?", se preguntará usted. Bienvenido a las maravillas y los infortunios de la fijación de precios dinámica.

En el lado positivo, la fijación de precios dinámica puede ayudar a los vendedores a optimizar las ventas y servir mejor a los clientes al alinear los precios con las ofertas de los competidores y las condiciones del mercado. Por ejemplo, las líneas aéreas utilizan generalmente la fijación de precios dinámica para ajustar de manera constante sus tarifas a vuelos específicos, dependiendo de los precios de los competidores y anticipando la disponibilidad de asientos. Como sabe cualquier viajero frecuente, si usted llama ahora para reservar un asiento en un vuelo a la soleada Florida la próxima semana, obtendrá cierto precio. Intente de nuevo una hora más tarde y obtendrá un precio diferente, tal vez más alto o tal vez más bajo. Reserve el mismo asiento con un mes de anticipación y probablemente deberá pagar mucho menos.

La fijación de precios dinámica no sólo es cuestión de que los vendedores optimicen sus rendimientos. También otorga cierto poder de fijación de precios a los consumidores en tanto que los que están alerta pueden tomar ventaja de las constantes batallas de precios ocurridas entre los vendedores. Al utilizar verificadores de precios en línea y aplicaciones de compra de dispositivos móviles para monitorear los precios, los consumidores pueden lograr buenos tratos o tomar ventaja de las políticas de igualación de precios entre minoristas. De hecho, en la actualidad,

la fijación de precios que fluye constantemente, en ocasiones, da a los compradores la delantera. Los consumidores, al tener en la punta de sus dedos la capacidad de verificar precios y de hacer pedidos en línea, logran que incluso minoristas de grandes dimensiones como Target, Walmart y Best Buy sean víctimas del *showrooming* —práctica que consiste en revisar precios y mercancías en las salas de exhibición (*showrooms*, de ahí el nombre) de las tiendas minoristas para luego comprar los bienes en línea.

Tiendas como Best Buy, a la vez, están utilizando la fijación de precios dinámica para combatir el *showrooming* o incluso para convertirlo en una ventaja. Por ejemplo, Best Buy Canadá ya brinda a sus empleados de ventas verificadores móviles de precios que pueden utilizar con cada transacción para consultar los precios de la competencia en tiempo real. De hecho, Best Buy ofrece los mejores precios en la mayoría de los artículos. Cuando el precio de Best Buy no es el más bajo, los vendedores tienen instrucciones de abatir el precio más bajo de la competencia —ya sea en línea o fuera de línea— ofreciendo un precio 10 por ciento más bajo. Una vez que ha neutralizado el precio como factor de compra, considera Best Buy, puede convertir a los *showroomers* en compradores de productos de su tienda gracias a que ofrece otras ventajas distintas del precio, como servicio, inmediatez, ubicaciones accesibles y un procedimiento sencillo de devoluciones.

Como ilustra el ejemplo de Best Buy, la fijación de precios dinámica no sólo sucede en el rápidamente cambiante entorno en línea. Por ejemplo, Kohl, la tienda departamental de descuento, ha reemplazado las etiquetas estáticas por etiquetas digitales que pueden controlarse de manera centralizada para cambiar los precios en forma dinámica en artículos individuales dentro de una determinada tienda o en toda la cadena. La tecnología permite a Kohl aplicar la fijación de precios dinámica al estilo de internet, cambiando los precios conforme dicten las condiciones del mercado sin tener que dedicar el tiempo ni pagar los costos que implica sustituir las etiquetas físicas.

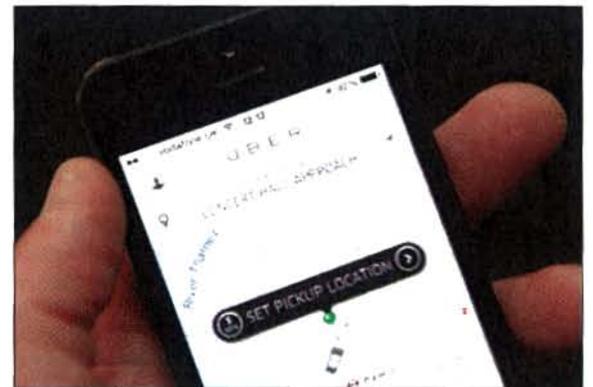
Más allá de utilizar la fijación de precios dinámica para igualar a los competidores,

muchos vendedores la emplean para ajustar los precios con base en las características del cliente y las situaciones de compra. Algunos vendedores modifican los precios que cobran a diferentes clientes basándose en los historiales de compra o en datos personales de éstos. Algunas compañías ofrecen descuentos especiales a los clientes que llevan más artículos en sus carritos de compra. Se sabe que Orbitz, la agencia de viajes en línea, cobra precios más altos a los usuarios de Mac y iPad porque los fanáticos de Apple tienen ingresos familiares promedio más altos.

A la mayoría de los consumidores les sorprende saber que es perfectamente legal, en muchas circunstancias, cobrar diferentes precios a distintos clientes con base en sus comportamientos de compra. De hecho, un estudio encontró que dos tercios de los compradores en línea pensaban que dicha práctica era ilegal. Cuando se enteraron de que no lo era, nueve de cada 10 consideraron que debería serlo.

Legal o no, la fijación de precios dinámica no siempre les sienta bien a los clientes. Cuando se realiza de manera inadecuada, puede causar confusión, frustración o incluso resentimiento en los clientes, dañando las relaciones entabladas a duras penas con ellos. Considere la siguiente experiencia de un comprador de Amazon:

Nancy Plumlee optó por adquirir el *mahjong*, un juego chino de fichas similar al *rummy*. Buscó en Amazon.com y, después de elegir



"Fijación de precios repentina" de Uber: El servicio de taxis Uber, que se basa en el uso de una aplicación, utiliza la fijación de precios dinámica para ajustar sus tarifas de acuerdo con las condiciones del mercado. Algunos clientes se sorprenden, pero Uber alerta con anticipación a los pasajeros acerca de su forma de establecer precios.

Associated Press

entre varias páginas de opciones, se decidió por un juego de \$54.99. Lo colocó en su [carrito de compras] y continuó comprando algunas tarjetas para anotar resultados y otros accesorios de juego. Unos minutos después, escaneó los artículos del carrito y notó que el precio de \$54.99 había brincado a \$70.99. Plumlee pensó que estaba perdiendo la razón. Verificó su historial de búsquedas en la computadora y observó que, de hecho, el precio original del juego era de \$54.99. Con determinación, vació el carrito e intentó de nuevo. [Esta vez], el precio del juego brincó de \$54.99 a \$59.99. "Esto no se percibe como una actitud honesta en los negocios. ¡Qué vergüenza, Amazon!", dijo Plumlee, quien llamó a [Amazon] y convenció al minorista en línea de que le devolviera sus \$5.

En ocasiones resulta difícil identificar la delgada línea que divide una estrategia de fijación de precios dinámica aplicada en forma inteligente de otra que transgrede esa línea causando más daño que beneficio a las relaciones con el cliente y al renglón de utilidades de la compañía. Considere a Uber, un servicio de taxis, automóviles y otros medios de transporte disponible en muchas grandes ciudades de Estados Unidos mediante una aplicación móvil que permite enviar textos:

Uber utiliza una forma de fijación de precios dinámica llamada "fijación de precios repentina". En circunstancias normales, los clientes de Uber pagan tarifas razonables. Sin embargo, usar los servicios de Uber en periodos de gran demanda puede derivar en sorpresivos aumentos de precio. Por ejemplo, recientemente, en cierta noche tormentosa de un sábado festivo en Manhattan,

Uber aplicó tarifas —y obtuvo su pago— ocho veces más altas que la tarifa habitual. Aunque la aplicación de Uber advirtió a los clientes de las altas tarifas antes de procesar las solicitudes de transporte, muchos clientes se enfadaron. A través de mensajes de correo electrónico y tweets, manifestaron su disgusto con los precios exorbitantes que cobró la compañía. Un cliente compartió en Instagram una fotografía de un recibo de taxi por \$415. "¡Es un robot!", tuiteó otro cliente. A pesar de las protestas, Uber no experimentó caída en la demanda de sus servicios en el área de Nueva York. Parece que, para la mayoría de la gente que puede pagar los servicios de Uber, la comodidad y el prestigio, no el precio, son los factores determinantes de su elección. "Nadie lo obliga a utilizar el servicio", comenta un usuario. "¿No le gusta? Tome [su propio] taxi, utilice el transporte público o camine".

Por lo tanto, cuando se utiliza adecuadamente, la fijación de precios dinámica puede ayudar a los vendedores a optimizar

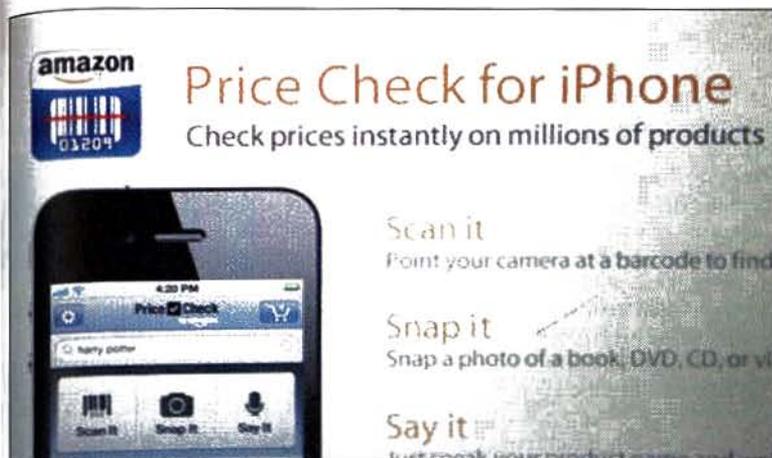
las ventas y utilidades, al permitirles hacer un seguimiento de los precios de los competidores y ajustarse rápidamente a los cambios en el mercado. Sin embargo, cuando se le utiliza de modo inadecuado, puede desencadenar guerras de precios que erosionan los márgenes de ganancia, dañan las relaciones con los clientes y perjudican la confianza de éstos. Con mucha frecuencia, la fijación de precios dinámica adopta la forma de una "escalada armamentista" entre los vendedores, poniendo demasiado énfasis en los precios a expensas de otros elementos importantes que crean valor para los clientes. Las compañías deben ser cuidadosas para mantener los precios en equilibrio. Como afirma un especialista en marketing de Best Buy, la fijación de precios —ya sea dinámica o de otro tipo— es "sólo una parte de la ecuación. También está el surtido correcto, la comodidad, la entrega expedita, el servicio al cliente y la garantía. Todo eso le importa al cliente".

Fuentes: Andrew Nusca, "The Future of Retail Is Dynamic Pricing. So Why Can't We Get It Right?", *ZDNet*, 2 de octubre de 2013, www.zdnet.com/the-future-of-retail-is-dynamic-pricing-so-why-cant-we-get-it-right-7000021444/; Randall Stross, "Digital Tags Help Ensure the Price Is Right", *New York Times*, 9 de febrero de 2013, www.nytimes.com/2013/02/10/technology/digital-tags-help-ensure-that-the-price-is-right.html?_r=0; Laura Gunderson, "Amazon's 'Dynamic' Prices Get Some Static", *The Oregonian*, 5 de mayo de 2012, <http://blog.oregonlive.com/complaintdesk/2012/05/amazons-dynamic-prices-get-som.html>; Thorin Klosowski, "How Web Sites Vary Prices Based on Your Information", *Lifehacker*, 7 de enero de 2013, <http://lifelifehacker.com/5973689>; David P. Schultz, "Changing Direction", *Stores*, marzo de 2013, www.stores.org/STORES%20Magazine%20March%202013/changing-direction; Jessi Hempel, "Why Surge-Pricing Fiasco Is Great for Uber", *CNNMoney*, 30 de diciembre de 2013, <http://tech.fortune.cnn.com/2013/12/30/why-the-surge-pricing-fiasco-is-great-for-uber/>; Victor Fiorillo, "Will Everyone Please Shut Up about Under Surge Pricing?", *Philadelphia Magazine*, 18 de diciembre de 2013, www.phillymag.com/news/2013/12/18/uber-surge-pricing/; y Alison Griswold, "Everybody Hates Surge Pricing", *Slate*, 24 de abril de 2014, www.slate.com/articles/business/money-box/2014/04/uber_style_surge_pricing_does_the_system_make_sense_for_d_c_cabs.html.

Aunque tales prácticas de fijación de precios dinámica parecen legalmente cuestionables, no lo son. La fijación de precios dinámica es legal siempre que las compañías no discriminen con base en la edad, el género, la ubicación u otras características similares. La fijación de precios dinámica tiene sentido en muchos contextos: ajusta los precios de acuerdo con las fuerzas del mercado y las preferencias de los clientes. No obstante, los especialistas en marketing deben tener cuidado de no utilizar esta estrategia para sacar ventaja de ciertos grupos de clientes dañando las importantes relaciones con éstos.

Sin embargo, la práctica de la fijación de precios en línea actúa en ambos sentidos y los consumidores a menudo se benefician de la fijación de precios dinámica y en línea. Gracias a internet, el antiquísimo arte del regateo ha recobrado vigencia. Por ejemplo, los consumidores pueden negociar precios en sitios de subastas en línea y al hacer intercambios. ¿Desea vender esa antigua vinagrera que ha estado acumulando polvo por generaciones? Anúnciela en eBay o Craigslist. ¿Quiere participar en una subasta con la finalidad de comprar un boleto para un excelente espectáculo o evento deportivo? Visite Ticketmaster.com, que ofrece un servicio de subasta en línea de boletos para asistir a eventos.

● También gracias a internet, los clientes y consumidores pueden efectuar comparaciones entre productos y precios al instante considerando miles de vendedores en sitios como Yahoo! Shopping, Epinions.com y PriceGrabber.com, o utilizando aplicaciones móviles como TheFind, RedLaser de eBay, Google Shopper o Price Check de Amazon. Por ejemplo, la aplicación móvil RedLaser permite que los clientes escaneen códigos de barras o códigos QR (o busquen mediante voz o imagen) mientras visitan tiendas. Luego, realiza búsquedas en línea y en las tiendas cercanas para proveer miles de reseñas y comparaciones de precios, incluso ofrece vínculos para realizar compras en línea de manera inmediata. Armados con esa información, los consumidores a menudo pueden negociar mejores precios que en las tiendas.



● Fijación de precios dinámica y por internet: Con aplicaciones móviles como Price Check de Amazon, los consumidores pueden realizar comparaciones de precios al instante considerando millones de productos.

Bloomberg por Getty Images

De hecho, muchos minoristas están encontrando que el acceso en línea para hacer comparaciones de precios está dando demasiadas ventajas a los consumidores. Tiendas minoristas que van desde Target y Best Buy hasta Brookstone y GNC están diseñando estrategias para combatir la práctica del *showrooming* entre los consumidores. Actualmente, es común que los consumidores, provistos de sus teléfonos inteligentes, entren a las tiendas para ver un artículo, comparen precios en línea cuando aún están en la tienda y luego compren el artículo en línea a un precio más bajo. Tal comportamiento se denomina *showrooming* porque los consumidores utilizan las tiendas minoristas como salas de exhibición (*showrooms*) para vendedores en línea como Amazon.

Para las pasadas fiestas decembrinas, Best Buy lanzó una campaña de publicidad —llamada “Your Ultimate Holiday Showroom (Su mejor sala de exhibición para las fiestas)”—, diseñada para combatir directamente el *showrooming*.¹⁰

En la campaña, numerosas celebridades promueven a Best Buy como una experiencia de compra mucho mejor

que la que ofrecen minoristas en línea como Amazon.com. Mencionan las ventajas de Best Buy, como asistencia de empleados bien capacitados, posibilidad de realizar pedidos en línea y recoger la mercancía en la tienda y garantía de precios bajos. “El *showrooming*... no es una experiencia ideal”, afirma un especialista en marketing de Best Buy, “... realizar búsquedas en casa, ir a la tienda, realizar más búsquedas, luego hacer una pausa, regresar a casa, encargar su pedido y esperar a que llegue a tiempo. Hay una mejor forma”. Esa mejor forma sería comprar en Best Buy, la principal sala de exhibición durante la temporada vacacional. La mayoría de los consumidores reaccionaron positivamente a la atrevida campaña, lo que ayudó a aumentar la afluencia de clientes en la cadena durante las vacaciones. Sin embargo, el verdadero desafío para Best Buy es convertir a los visitantes de las tiendas en compradores. Algunos clientes se mantienen escépticos. Un cliente comentó en un tweet respecto a los anuncios de la campaña “Ultimate Showroom”: “Querida Best Buy, me da gusto que reconozcas tu lugar como sala de exhibición. Con amor, todos los que compramos en Amazon”.

Fijación de precios internacional

Las compañías que venden sus productos internacionalmente deben decidir qué precios cobrarán en los distintos países en que operan. En algunos casos, una empresa establece un precio uniforme en todo el mundo. Por ejemplo, Boeing vende sus aviones aproximadamente al mismo precio en todas partes, sin importar que el comprador se encuentre en Estados Unidos, en Europa o en un país en vías de desarrollo. Sin embargo, la mayoría de las compañías ajustan sus precios para reflejar las condiciones del mercado local y consideraciones de costos.

El precio que una compañía debería cobrar en un país específico depende de muchos factores, como las condiciones económicas, las situaciones de competencia, las leyes y las regulaciones y la naturaleza del sistema de mayoristas y minoristas. Con frecuencia, las percepciones y preferencias de los consumidores también varían de un país a otro, lo que se traduce en precios diferentes. O tal vez la compañía tenga distintos objetivos de marketing en varios mercados del mundo que requieren cambios en la estrategia de fijación de precios. Por ejemplo, Apple introduce avanzados teléfonos inteligentes, con múltiples características funcionales y de elevada calidad en mercados maduros segmentados con sumo cuidado en países altamente desarrollados, mediante una estrategia de fijación de precios de descremado del mercado. En contraste, actualmente está bajo presión para descartar modelos más antiguos y diseñar un teléfono básico dirigido a mercados de gran tamaño pero con menores recursos económicos en los países en vías de desarrollo, mediante una estrategia de fijación de precios de penetración de mercado.

Los costos desempeñan un papel importante en el establecimiento de precios internacionales. La gente que viaja al extranjero con frecuencia se sorprende al descubrir que algunos artículos relativamente baratos en su país tienen precios excesivamente altos en otras naciones. Unos *jeans* Levi’s que se venden en \$30 en Estados Unidos cuestan \$63 en Tokio y \$88 en París. Una hamburguesa Big Mac de McDonald’s que cuesta sólo \$4.20 en Estados Unidos vale \$7.85 en Noruega y \$5.65 en Brasil; y un cepillo de dientes Oral-B que se vende en \$2.49 en Estados Unidos podría costar \$10 en China. En cambio, un bolso Gucci de \$140 en Milán, Italia, podría alcanzar los \$240 en Estados Unidos. En algunos casos, esta *escalada de precios* es resultado de diferencias en las estrategias de

ventas o en las condiciones del mercado. Sin embargo, en la mayoría de los casos, es sólo el resultado de los elevados costos de vender en otro país —costos adicionales de operación, modificaciones del producto, del transporte y los seguros, de los aranceles e impuestos de importación, de las fluctuaciones de los tipos de cambio y de la distribución física.

El precio se ha convertido en un elemento fundamental en las estrategias de marketing internacional de las compañías que buscan ingresar en los mercados emergentes con mayores recursos, como China, India, Rusia y Brasil, cuyas economías han crecido con rapidez. Sin embargo, más recientemente, conforme la debilitada economía global ha frenado el crecimiento tanto en los mercados nacionales como en los emergentes, muchas compañías están modificando su punto de vista para incluir un nuevo mercado meta —conocido como “la base de la pirámide”—, el vasto y desatendido mercado integrado por los consumidores más pobres del mundo.

No hace mucho, la forma preferida de las marcas para vender sus productos en los mercados en desarrollo —ya se tratara de productos de consumo o automóviles, computadoras y teléfonos inteligentes— consistía en adherir nuevas etiquetas a los modelos existentes y venderlos a precios más altos a los pocos privilegiados que pudieran pagarlos. Sin embargo, tal enfoque de fijación de precios ponía muchos productos fuera del alcance de las decenas de millones de consumidores pobres de los mercados emergentes. Como resultado, muchas compañías desarrollaron versiones de productos más pequeñas, básicas y accesibles para esos mercados. Por ejemplo, Unilever —el fabricante de marcas como Dove, Sunsilk, Lipton y Vaseline— redujo

el tamaño de sus presentaciones y estableció precios bajos que incluso los consumidores más pobres del mundo pueden pagar. ● Así, desarrolló paquetes individuales de sus champús, detergentes para ropa, cremas faciales y otros productos que pudieran venderse por unos cuantos centavos de dólar y, aun así, generar ganancias. Como resultado, en la actualidad más de la mitad de los ingresos de Unilever provienen de las economías emergentes.¹¹

Si bien esa estrategia ha sido exitosa para Unilever, la mayoría de las compañías están descubriendo que vender de manera redituable a la base de la pirámide requiere de mucho más que tan sólo cambiar el empaque o reducir el tamaño de las presentaciones de los productos existentes y venderlos a precios bajos. Igual que los consumidores más adinerados, los compradores de menores ingresos desean productos funcionales y que cumplan aspiraciones. Por esa razón, las compañías actuales están innovando para crear productos que no sólo se vendan a bajos precios, sino que también den a los consumidores de la base de la pirámide más por su dinero, no menos (vea Marketing real 11.2).

De este modo, la fijación de precios internacional implica algunos problemas y complejidades especiales. En el capítulo 19 analizaremos los temas de fijación de precios internacional con mayor detalle.



● Fijación de precios internacional: Para reducir sus precios en los mercados emergentes, como Indonesia (de donde procede esta fotografía), Unilever creó paquetes más pequeños para un solo uso de Sunsilk, Ponds, Dove y otras marcas que vende a precios que incluso los consumidores más pobres del mundo pueden pagar.

Bloomberg por Getty Images

Comentario del autor | ¿Cuándo y cómo debe modificar sus precios una compañía? ¿Qué debe hacer si los costos aumentan, reduciendo las utilidades? ¿Qué le conviene hacer cuando la economía se deprime y los clientes se vuelven más sensibles al precio? ¿O cómo debe reaccionar cuando un competidor importante aumenta o reduce sus precios? Tal como sugiere la figura 11.1, las empresas tienen muchas opciones para modificar los precios.

► Cambios de precio

Después de desarrollar sus estructuras y estrategias de fijación de precios, a menudo las compañías enfrentan situaciones que las obligan a tomar la iniciativa de realizar cambios de precio o a responder ante los cambios de precio de sus competidores.

Tomar la iniciativa de realizar cambios de precio

En algunos casos, la compañía considerará adecuado emprender un recorte o un incremento de precios. En ambos casos, tendrá que anticipar las posibles reacciones de los compradores y de sus competidores.

Recortes de precio

Varias situaciones originan que una compañía considere la posibilidad de recortar su precio. Una de esas circunstancias es el exceso de capacidad; otra es la disminución de la demanda debido a una fuerte competencia de precios o a una economía debilitada. En tales casos, la empresa podría reducir sus precios en forma agresiva para aumentar las ventas y su participación de mercado. Sin embargo, tal como han aprendido en los últimos años las industrias de líneas aéreas, de comida rápida, automotrices, de comercio minorista y algunas otras, el recorte de precios en una industria con exceso de capacidad conduce a guerras de precios puesto que los competidores tratan de mantener su participación de mercado.

Marketing real 11.2

Fijación de precios internacional: La base de la pirámide como público meta

En la actualidad, muchas compañías están cobrando conciencia de un dato estadístico impresionante. De los aproximadamente siete mil millones de personas que habitan el planeta, cuatro mil millones (es decir, el 57 por ciento) viven en la pobreza. Conocidos también como "la base de la pirámide", los pobres del mundo difícilmente parecerían un mercado prometedor. Sin embargo, a pesar de sus raquíticos ingresos, como grupo, esos consumidores representan un sorprendente poder adquisitivo de \$5 billones anuales. Más aún, ese vasto segmento está desatendido casi en su totalidad. Los pobres del mundo a menudo tienen escaso o nulo acceso a los productos y servicios básicos, que son tan comunes para los consumidores con mayores recursos económicos. Conforme la debilitada economía global ha nivelado los mercados nacionales y frenado el crecimiento de los mercados emergentes de clase media, las compañías están dirigiendo la mirada cada vez más hacia la base de la pirámide en busca de nuevas oportunidades de crecimiento.

Pero, ¿cómo puede una compañía vender productos de manera redituable a consumidores con ingresos por debajo del nivel de pobreza? Para comenzar, el precio debe ser el correcto. Y en este caso, explica un analista, "correcto" significa "más bajo de lo que usted se imagina". Con esto en mente, muchas compañías han logrado que sus productos sean más accesibles simplemente ofreciendo presentaciones de menor tamaño o versiones de baja tecnología de sus productos actuales. Por ejemplo, en Nigeria, P&G vende sus máquinas de afeitar Gillette por \$0.23, paquetes de una onza de su detergente Ariel por \$0.10 y paquetes de 10 pañales nocturnos Pampers por \$2.30. Aunque no hay un margen considerable de ganancia sobre los productos que se venden a unos cuantos centavos por unidad, P&G está teniendo éxito por el volumen masivo que vende.

Consideremos los pañales Pampers. Tan sólo en Nigeria nacen seis millones de bebés cada año, casi 50 por ciento más que la cifra registrada en Estados Unidos, un país con el doble de población que Nigeria. Esta asombrosa tasa de natalidad crea un mercado enorme y desatendido para los pañales Pampers, la marca de mayor venta de P&G. Sin embargo, la madre nigeriana típica gasta aproximadamente cinco mil nairas al mes, unos \$30, en compras para el hogar. La tarea de P&G consiste en hacer que Pampers sea un producto accesible para las mamás nigerianas y convencerlas de que vale la pena dedicar una parte de su escaso

gasto a adquirir los pañales. Para mantener los costos y los precios bajos en mercados como Nigeria, P&G inventó un pañal absorbente con características más sencillas. Aunque es mucho más barato, el pañal funciona con un alto nivel de desempeño. Al crear nuevos productos más accesibles, afirma un gerente de investigación y desarrollo de P&G, hay que "deleitar, no diluir". Es decir, el pañal debe tener un precio bajo, pero también tiene que hacer lo que otros pañales de bajo precio no logran —mantener al bebé cómodo y seco durante 12 horas.

Incluso con el pañal nocturno al precio correcto, vender Pampers en Nigeria representa un desafío. En Occidente, por lo general, se cambia de pañal a los bebés varias veces al día. Sin embargo, en Nigeria, la mayoría de los bebés utilizan pañales de tela. Para lograr que los Pampers sean más aceptados y también más accesibles para los nigerianos, P&G vende los pañales por pieza, como artículos para un solo día. De acuerdo con los anuncios de la compañía, "un Pampers es igual a una noche seca". La campaña dice a las mamás que mantener a los bebés secos durante la noche los ayuda a dormir bien, lo cual, a la vez, contribuye a su crecimiento y desarrollo. El mensaje apela al profundo sentimiento presente entre los padres nigerianos y que fue descubierto por los investigadores de P&G: el deseo de que sus hijos tengan una vida mejor que la que tienen ellos. Así, gracias al precio accesible y a que el producto satisface las necesidades de los clientes y se posiciona de manera relevante, las ventas de Pampers van hacia arriba en Nigeria. En este país, el nombre de Pampers es ahora sinónimo de pañal.

Como descubrió P&G, en la mayoría de los casos, vender en forma redituable a los consumidores que integran la base de la pirámide requiere de mucho más que desarrollar presentaciones para un solo uso y fijar

precios a unos cuantos centavos de dólar por pieza. Más bien, requiere de una amplia innovación que no sólo dé por resultado precios más bajos, sino también nuevos productos que brinden a la gente que vive en la pobreza más por su dinero, no menos. Como otro ejemplo, considere cómo la compañía india de electrodomésticos Godrej & Boyce utilizó la innovación orientada hacia el cliente para dirigirse con éxito al mercado y vender refrigeradores a precios bajos en India:

A causa de su elevado costo, tanto de compra como de operación, los refrigeradores convencionales que funcionan con base en un compresor han logrado, escasamente, ingresar al 18 por ciento del mercado indio. Sin embargo, en vez de dedicarse a producir una versión más barata y sencilla de sus frigoríficos de buena calidad, Godrej asignó un equipo a estudiar las necesidades de los consumidores indios desprovistos de sistemas de refrigeración o que poseen un sistema deficiente. La población semiurbana y rural que fue observada por el equipo, en promedio, gana de cinco mil a ocho mil rupias (aproximadamente, de \$125 a \$200) al mes, habita en viviendas de un solo cuarto, tiene familias integradas por cuatro o cinco personas y cambia de residencia a menudo. Incapaces de enfrentar el gasto que implica poseer un refrigerador convencional, esos consumidores tienen que arreglárselas con frigoríficos de propiedad comunal y de



Ventas dirigidas a la población de escasos recursos. Por sólo \$69, el ChotuKool ("pequeña heladera") de Godrej hace un buen trabajo al satisfacer las necesidades de los consumidores indios de bajos ingresos por un precio que equivale a la mitad de lo que cuesta un refrigerador convencional básico.

Cortesía de Godrej & Boyce Mfg. Co. Ltd.

segunda mano. Pero incluso los refrigeradores compartidos pueden contener, por lo general, sólo unos cuantos artículos. Sus usuarios tienden a hacer sus compras diariamente y los productos que adquieren se limitan a unos cuantos vegetales y un poco de leche. Más aún, el suministro de energía eléctrica en India no es muy confiable, lo que pone en riesgo las pequeñas raciones de alimentos que desean conservar a baja temperatura.

Godrej concluyó que el segmento de bajos ingresos tenía necesidad de un refrigerador convencional de calidad superior; en esencia, se necesitaba un nuevo producto. Así, Godrej inventó el ChotuKool ("pequeña heladera"), una unidad de color rojo, que se abre por la parte superior, portátil y de tamaño pequeño con espacio suficiente para guardar los pocos alimentos que los usuarios desean mantener frescos por uno o dos días. En vez de utilizar un compresor y refrigerante, la pequeña unidad utiliza un chip que enfría cuando se aplica corriente eléctrica, y el diseño de su cubierta superior mantiene el aire frío dentro cuando se abre la tapa. En resumen, el ChotuKool utiliza menos de la mitad de la energía que consume un refrigerador convencional y se alimenta con una batería durante los tan comunes apagones en las zonas rurales.

Y lo mejor de todo: la "pequeña heladera" satisface mejor las necesidades de los consumidores de bajos ingresos por sólo \$69, lo que representa la mitad del precio del refrigerador tradicional más sencillo.

De esta forma, la base de la pirámide ofrece enormes oportunidades a las compañías capaces de desarrollar los productos correctos al precio adecuado. Compañías como P&G están trabajando intensamente para aprovechar esas oportunidades. P&G ha establecido elevadas metas para ganar nuevos clientes desplazando el énfasis puesto en el mundo occidental desarrollado,

del que actualmente obtiene la mayor parte de sus ingresos, hacia las economías en desarrollo de Asia y África.

Sin embargo, para dirigirse con éxito a esos nuevos mercados, se necesitará mucho más que enviar versiones más baratas de productos existentes. "Nuestra estrategia de innovación no se basa en diluir el producto de calidad superior para ofrecerlo al consumidor de bajos ingresos", aclara el director general de P&G. "Hay que innovar discretamente para cada uno de los consumidores ubicados en esa curva económica; de otra forma, se fracasará".

Fuentes: Con base en información de David Holthaus, "Pampers: P&G's No. 1 Growth Brand", *Cincinnati.com*, 17 de abril de 2011, <http://news.cincinnati.com/article/20110417/BIZ01/104170337/>; Mya Frazier, "How P&G Brought the Diaper Revolution to China", *CBS News*, 7 de enero de 2010, www.cbsnews.com/8301-505125_162-51379838/; David Holthaus, "Health Talk First, Then a Sales Pitch", 17 de abril de 2011, *Cincinnati.com*, <http://news.cincinnati.com/article/20110417/BIZ01/104170344/>; Matthew J. Eyring, Mark W. Johnson y Hari Nair, "New Business Models in Emerging Markets", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2011, pp. 89-95; C. K. Prahalad, "Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations", *Journal of Product Innovation Management*, enero de 2012, pp. 6-12; Erick Simanis, "Reality Check at the Bottom of the Pyramid", *Harvard Business Review*, junio de 2012, pp. 120-125; "Marketing Innovative Devices for the Base of the Pyramid", Hystra Consulting, marzo de 2013, <http://hystra.com/marketing-devices/>; y "The State of Consumption Today", *Worldwatch Institute*, www.worldwatch.org/node/810, consultado en septiembre de 2014.

Una empresa también podría reducir los precios en un intento por dominar el mercado mediante costos más bajos. Quizá la compañía inicie con costos más bajos que sus competidores, o tal vez recorte los precios con la esperanza de obtener una participación de mercado que disminuya más los costos a través de un volumen mayor. Por ejemplo, Lenovo, el fabricante de computadoras y otros productos electrónicos, utiliza una estrategia agresiva de costos y precios bajos para aumentar su participación en el mercado de las computadoras personales en los países en desarrollo.

Aumentos de precio

Un aumento exitoso de precios favorece el logro de utilidades de manera significativa. Por ejemplo, si el margen de utilidades de una compañía es del 3 por ciento de las ventas, un incremento del 1 por ciento en el precio aumentará las utilidades en 33 por ciento si el volumen de ventas no se ve afectado. Un factor importante en los aumentos de precio es la inflación de los costos. Un incremento en los costos reduce los márgenes de utilidad y obliga a las compañías a transferir el incremento de los costos a los clientes. Otro factor que conduce a incrementos de precio es la demanda excesiva: cuando la compañía es incapaz de abastecer todo lo que sus clientes necesitan, puede aumentar sus precios, racionar los productos a los clientes o hacer ambas cosas. Considere a la industria actual del petróleo y el gas en todo el mundo.

Al incrementar sus precios, las compañías deben evitar que los clientes los perciban como *especuladores de precios*. ● Por ejemplo, cuando los precios de la gasolina aumentan con rapidez, a menudo los clientes molestos acusan a las principales compañías petroleras de enriquecerse a costa del consumidor. Los clientes tienen buena memoria y con el tiempo abandonarán a las empresas, o incluso a industrias completas, si perciben que cobran precios excesivos. En casos extremos, las acusaciones de especular con los precios llegan a incrementar las regulaciones del gobierno.

Existen algunas técnicas para evitar estos problemas. Una consiste en mantener un sentido de equidad respecto a cualquier incremento de precio. Los aumentos de precio deben ir acompañados de comunicaciones de la compañía que indiquen a los clientes las razones de dichos incrementos.



Tomar la iniciativa de aumentar el precio: Cuando los precios de la gasolina aumentan con rapidez, a menudo los clientes molestos acusan a las principales compañías petroleras de enriquecerse a costa del consumidor.

Louis DeLuca/Dallas Morning News/Corbis

Siempre que sea posible, la compañía debe considerar formas apropiadas de enfrentar costos elevados o una gran demanda sin aumentar los precios. Por ejemplo, podría considerar estrategias más rentables para producir o distribuir sus productos; podría “desmontar” su oferta de mercado eliminando características, empaques o servicios, para fijar por separado el precio de los elementos que antes formaban parte de la oferta; podría también reducir el tamaño del producto o sustituir ingredientes por otros menos costosos, en lugar de incrementar el precio. Así procedió recientemente P&G con Tide al mantener el precio pero reduciendo el tamaño de los envases, de 100 onzas a 92 y de 50 onzas a 46; de esa forma, estableció un incremento del precio de 8 por ciento por onza sin modificar los precios de los productos. De manera similar, Kimberly-Clark aumentó los precios de los productos Kleenex al reducir el número de hojas de papel higiénico y de pañuelos faciales contenidos en cada paquete. Y las barras regulares de Snickers ahora pesan 1.86 onzas, en vez de las 2.07 onzas que pesaban anteriormente, lo que representó un incremento de precios del 11 por ciento.¹²

Reacciones de los compradores ante los cambios de precio

Los clientes no siempre interpretan los cambios de precio con claridad. Un *incremento* de precios, que normalmente reduciría las ventas, podría tener algún significado positivo para los compradores. Por ejemplo, ¿qué pensaría si Rolex *aumentara* el precio de su modelo de reloj más reciente? Por un lado, podría pensar que el reloj es aún más exclusivo o que está mejor hecho. Por otro lado, podría pensar que Rolex simplemente manifiesta su ambición y cobra lo que la gente esté dispuesta a pagar.

De manera similar, los consumidores podrían interpretar los *recortes* de precio en varias formas. Por ejemplo, ¿qué pensaría si repentinamente Rolex redujera sus precios? Tal vez pensaría que usted está haciendo un buen negocio con un producto exclusivo. Sin embargo, lo más probable es que piense que el fabricante de relojes ha reducido la calidad y entonces la imagen de lujo de la marca podría verse afectada. Con frecuencia, el precio y la imagen de una marca están estrechamente relacionados. Un cambio en el precio, especialmente una reducción, podría afectar adversamente la forma en que los consumidores perciben la marca.

Reacciones de los competidores ante los cambios de precio

La compañía que está considerando un cambio de precio debe preocuparse por las reacciones tanto de sus competidores como de sus clientes. Es más probable que los competidores reaccionen cuando el número de compañías implicadas es pequeño, cuando el producto es uniforme y cuando los compradores están bien informados acerca de los productos y los precios.

¿Cómo puede prever la compañía las reacciones de sus competidores? El problema es complejo porque, igual que el cliente, el competidor podría interpretar la disminución de precio de una empresa en muchas formas. Quizá piense que la compañía está tratando de conseguir mayor participación de mercado, que está en aprietos y quiere estimular sus ventas o que desea que toda la industria baje sus precios para aumentar la demanda total.

La empresa tendrá que adivinar las posibles reacciones de cada competidor. Si todos los competidores se comportan de modo similar, esto implica analizar sólo a un competidor típico. En contraste, si los competidores no se comportan de manera similar —quizás por causa de las diferencias de tamaño, participación de mercado o de sus políticas—, entonces será necesario realizar análisis por separado. Sin embargo, cuando algunos competidores imitan el cambio de precio, existe una buena razón para esperar que el resto haga lo mismo.

Cómo responder ante cambios de precio

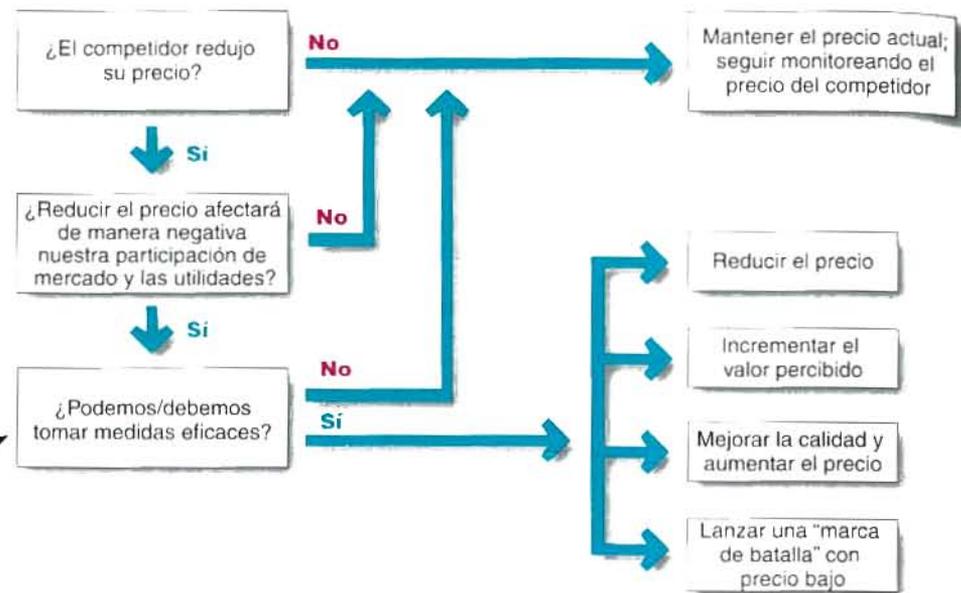
Aquí invertimos la pregunta y analizamos la forma en que una compañía debe responder a un cambio de precio de un competidor. La empresa debe considerar varios aspectos: ¿por qué el competidor modificó el precio? ¿El cambio de precio es temporal o permanente? ¿Qué sucederá con la participación de mercado y las utilidades de la compañía si no responde? ¿Responderán otras compañías? Además de estas cuestiones, la empresa también debe tomar en cuenta su propia situación y su estrategia tanto como las posibles reacciones de sus clientes ante los cambios de precio.

● La **figura 11.1** presenta las opciones que tiene una compañía para evaluar y responder a la disminución de precios de un competidor. Suponga que la compañía se entera de que un competidor redujo su precio y entonces considera que ese recorte probablemente dañará sus propias ventas y utilidades. Quizá tan sólo decida conservar su precio y el margen de utilidades actuales. La compañía podría considerar que no perderá mucho de su participación de mercado o que perderá demasiadas utilidades si reduce su precio; o tal vez decida esperar y responder cuando tenga más información sobre los efectos del cambio de precio del competidor. Sin embargo, si espera demasiado tiempo para empezar a actuar, tal vez el competidor se fortalezca y gane mayor confianza en caso de que sus ventas aumenten.

Si la compañía decide que puede y debe actuar, tiene entonces cuatro formas de responder. La primera consiste en *reducir su precio* para igualar el del competidor. Tal vez considere que el mercado es sensible al precio y que perdería demasiada participación de mercado en favor del

FIGURA | 11.1
 Respuesta ante cambios de precio de los competidores.

Cuando un competidor reduce sus precios, la primera reacción de la compañía debería ser bajar también sus precios. Sin embargo, a menudo ésta es una respuesta inadecuada. En vez de ello, podría enfatizarse el componente de "valor" de la ecuación precio-valor.



competidor que bajó el precio. Sin embargo, una disminución del precio reducirá las utilidades de la compañía a corto plazo. Algunas empresas también podrían reducir la calidad, los servicios y las comunicaciones de marketing de su producto para mantener los márgenes de utilidad, pero esto terminaría por afectar su participación de mercado a largo plazo. La compañía debe tratar de mantener su calidad cuando baja sus precios.

Como alternativa, la compañía podría mantener su precio pero *aumentar el valor percibido* de su oferta. Podría mejorar sus comunicaciones destacando el valor relativo de su producto con respecto al del competidor que bajó el precio. Probablemente sea menos costoso para la compañía mantener el precio y gastar dinero para mejorar su valor percibido que reducir el precio y operar con un margen más bajo. O bien, la compañía podría *mejorar la calidad y aumentar el precio*, ubicando su marca en una posición de precio alto —posicionamiento de valor—. Una mejor calidad crea mayor valor para el cliente, lo que justifica el precio más alto. A la vez, un precio más alto contribuye a conservar márgenes de ganancia elevados.

Por último, la compañía tiene la opción de lanzar una *"marca de batalla" de precio bajo* —es decir, añadir un artículo de bajo precio a la línea o crear una marca separada de menor precio—. Esto es necesario si el segmento de mercado específico que se pierde es sensible al precio y no responde ante argumentos de mayor calidad. ● Así procedió Starbucks cuando adquirió Seattle's Best Coffee, una marca posicionada entre la clase trabajadora, de alta calidad pero accesible, en comparación con la marca principal de Starbucks, de imagen más formal, de elevada calidad y alto precio. Seattle's

Best Coffee, por lo general, es una marca más accesible que la marca Starbucks. Como tal, en el mercado minorista, compete más directamente con Dunkin' Donuts, McDonald's y otras marcas de buena calidad, pero dirigidas a las masas, a través de sus establecimientos de franquicia y de asociaciones con Subway, Burger King, Delta, cines AMC, las líneas de cruceros Royal Caribbean y otras compañías. En los anaqueles de los supermercados, compete contra marcas de tienda y contra otros cafés dirigidos al mercado masivo, como Folgers Gourmet Selections y Millstone.¹³

Para responder a las marcas de tienda y ante otras estrategias de precios bajos en una economía debilitada, P&G convirtió varios de sus productos en marcas de batalla. La compañía afirma a los padres de familia que los pañales desechables Luvs brindan "mayor protección contra los escurrimientos por menos dinero que las marcas más costosas". Además ofrece versiones populares básicas de bajo precio de varias de sus marcas más importantes. Por ejemplo, Charmin Basic es el papel higiénico "resistente y a un excelente precio todos los días", y Puffs Basic ofrece "suavidad y valor todos los días". Tide Simply Clean & Fresh es aproximadamente 35 por ciento más barato que el detergente Tide regular. Sin embargo, las compañías deben tener cuidado al introducir marcas de batalla



● Marcas de batalla: Starbucks ha posicionado su unidad Seattle's Best Coffee para competir más directamente con marcas de buena calidad, pero dirigidas al mercado masivo, que venden Dunkin' Donuts, McDonald's y otros competidores de precios más bajos.

porque pueden dañar la imagen de la marca principal. Y, aunque tal vez logren alejar a los compradores de bajos recursos de los rivales de bajo precio, también podrían reducir las ventas de las marcas con mayor margen de ganancia de la propia compañía.

Comentario del autor | Con frecuencia, las decisiones de fijación de precios se ven limitadas por aspectos sociales y legales. Por ejemplo, piense en la industria farmacéutica. ¿Está justificado el rápido aumento de precios de los medicamentos? ¿O los laboratorios farmacéuticos están llenando sus bolsillos de manera injusta al sacar provecho de consumidores que tienen pocas alternativas? ¿El gobierno debería intervenir?

► Política pública y fijación de precios

La competencia de precios es un elemento fundamental de nuestra economía de libre mercado. Por lo general, al fijar los precios, las compañías no son libres de cobrar los precios que desean. Muchas leyes federales, estatales e incluso municipales determinan las reglas de juego limpio en la fijación de precios. Además, las empresas deben tomar en cuenta aspectos sociales generales relacionados con los precios. Por ejemplo, cuando las compañías farmacéuticas establecen sus precios, deben equilibrar sus costos de desarrollo y su utilidad meta con las apremiantes necesidades de salud que ponen en juego la vida de los consumidores de medicamentos.

Los documentos más importantes de la legislación que afectan la fijación de precios en Estados Unidos son la Sherman Act, la Clayton Act y la Robinson-Patman Act, que se adoptaron en un principio para frenar la formación de monopolios y regular las prácticas de negocios que pueden restringir el comercio en forma injusta. Como estos estatutos federales son aplicables únicamente al comercio interestatal, algunas entidades han adoptado medidas similares para las compañías que operan a nivel local.

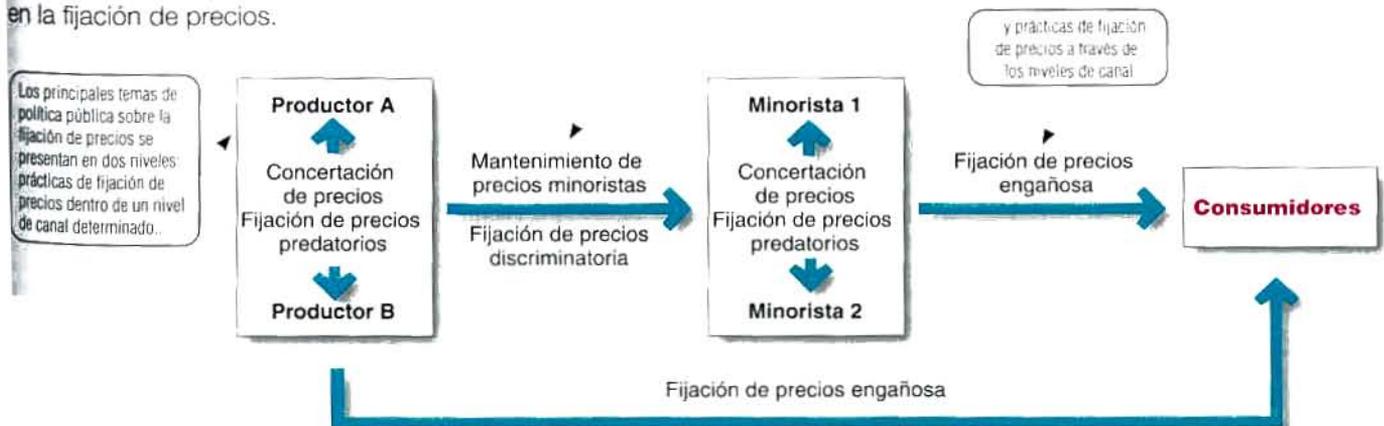
La **figura 11.2** muestra las principales políticas públicas sobre la fijación de precios. Éstas incluyen prácticas potencialmente dañinas dentro de un determinado nivel de canal (concertación de precios y fijación de precios predatorios) y a través de los niveles del canal (mantenimiento de precios minoristas, fijación de precios en forma discriminatoria y fijación engañosa de precios).¹⁴

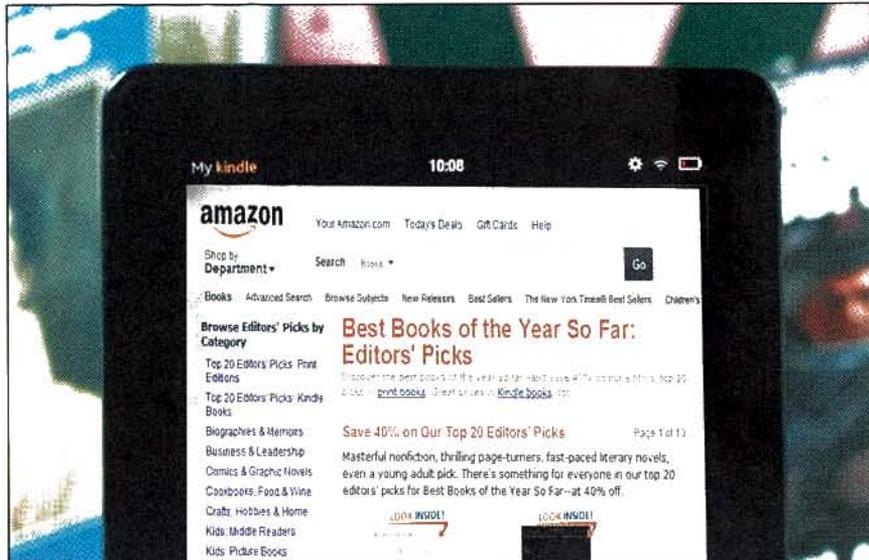
Fijación de precios dentro de los niveles de canal

En Estados Unidos, la legislación federal en materia de *concertación de precios* determina que los vendedores deben establecer precios sin ponerse de acuerdo con los competidores. De lo contrario, se sospecharía de una confabulación de precios. Tal práctica de concertación de precios es ilegal en sí misma, es decir, el gobierno no acepta excusas en estos casos. Las compañías que resultan culpables de realizar estas prácticas se hacen acreedoras a recibir fuertes multas. Recientemente, los gobiernos estatales y el federal de Estados Unidos han cumplido con firmeza las regulaciones de concertación de precios en industrias que van desde la gasolina, los seguros y el concreto, hasta las tarjetas de crédito, los CD y los microprocesadores para computadora. La concertación de precios también está prohibida en muchos mercados internacionales. Por ejemplo, Apple fue multada recientemente con \$670 000 por concertar precios para vender sus iPhone en Taiwán.¹⁵

También se prohíbe a los vendedores el uso de la *fijación de precios predatorios*, una práctica que consiste en vender un producto por debajo de su costo con la intención de castigar a un competidor u obtener mayores utilidades a largo plazo al sacar a los competidores del negocio. Esto protege a los pequeños vendedores de los más grandes, los cuales podrían vender, durante cierto tiempo, artículos por debajo de su costo o en un escenario específico para eliminar del negocio a los competidores más débiles. El mayor problema consiste en determinar qué es exactamente un comportamiento depredador en la fijación de precios. El hecho de vender por debajo del costo para deshacerse de un inventario excesivo no se considera una práctica depredadora; hacerlo con el fin de eliminar a un competidor sí lo es. De esa forma, la misma acción en ciertas circunstancias es depredadora y en otras no, dependiendo del objetivo que se persiga al ponerla en práctica, el cual a menudo resulta muy difícil de determinar o demostrar.

FIGURA | 11.2
Temas de política pública en la fijación de precios.





● **Fijación de precios predatorios:** Algunos críticos de la industria han acusado a Amazon.com de vender libros a precios de liquidación que dañan a los competidores. Pero, ¿se trata de una fijación de precios predatorios o tan sólo de una buena práctica de marketing competitivo?

Christopher Schall | Impact Photo

“La palabra ‘depredador’ es muy fuerte y no la utilizo a la ligera, pero... habría podido jurar que tenemos leyes contra la fijación de precios predatorios. Simplemente no entiendo por qué [la fijación de precios de Amazon] no es un asunto legal”. Hasta ahora, jamás se han levantado cargos contra Amazon por fijación de precios predatorios. Sería sumamente difícil probar que fijar precios por debajo del costo es una práctica depredadora deliberada que se opone a una buena práctica de marketing competitivo.

Fijación de precios a través de los niveles de canal

La Robinson-Patman Act tiene la finalidad de evitar la *discriminación de precios* injusta al asegurar que el vendedor ofrezca las mismas condiciones de precio a los clientes de cierto nivel comercial. Por ejemplo, cada minorista tiene derecho a obtener las mismas condiciones de precio de un fabricante determinado, sin importar que se trate de REI o de una tienda local de bicicletas. Sin embargo, la discriminación de precios se permite cuando el vendedor es capaz de probar que sus costos difieren cuando vende a distintos minoristas; por ejemplo, si el costo por unidad es menor al vender un gran volumen de bicicletas a REI que cuando vende unas cuantas bicicletas a una tienda local.

El vendedor también podrá discriminar en su fijación de precios si fabrica distintas calidades del mismo producto para diferentes minoristas. El vendedor debe probar que esas diferencias son proporcionales. La diferencia de precios también se utiliza para “igualar a la competencia” de “buena fe”, siempre que la discriminación de precios sea temporal, localizada y defensiva en lugar de ofensiva.

El *mantenimiento de precios minoristas (o reventa)* también está prohibido, de manera que un fabricante no podrá obligar a los concesionarios a cobrar precios minoristas específicos por su producto. A pesar de que el vendedor puede indicar a los concesionarios el precio minorista *sugerido* por el fabricante, no tiene facultad para negarse a vender a un distribuidor que fija sus propios precios ni para castigarlo mediante un envío tardío; ni siquiera puede negarse a otorgarle bonificaciones por publicidad. Por ejemplo, la oficina del fiscal de Florida investigó a Nike por fijar un precio minorista para su calzado y ropa, ya que le preocupaba que Nike pudiera estar reteniendo artículos a los minoristas que no vendían sus zapatos más costosos a precios que la compañía consideraba adecuados.

La *fijación engañosa de precios* ocurre cuando un vendedor fija precios o rebajas de precios que confunden a los consumidores o que en realidad no están disponibles para ellos. Esto incluye precios de referencia o datos comparativos falsos, como sucede cuando un minorista establece precios “regulares” elevados de manera artificial y después anuncia precios “de rebaja” cercanos a sus precios anteriores diarios. Por ejemplo, Overstock.com recientemente fue sometida a un escrutinio por listar precios minoristas imprecisos sugeridos por el fabricante, cotizándolos más alto que el precio real. Este tipo de fijación de precios con base en comparaciones está muy difundido.

La fijación de precios con base en comparaciones es legal cuando es verdadera. Sin embargo, las “Guides against Deceptive Pricing (Guías contra la fijación engañosa de precios)” de la Federal Trade Commission advierten a los vendedores que no pueden anunciar (1) una reducción de precios a menos de que se trate de un ahorro sobre el precio minorista habitual; (2) precios “de fábrica” o “al mayoreo” a menos que sean verdaderos y (3) precios de valor comparable de productos defectuosos.¹⁷

En años recientes, varias compañías grandes y poderosas han sido acusadas de fijación de precios predatorios. Sin embargo, convertir una acusación en una demanda judicial puede ser difícil. ● Por ejemplo, muchos editores y vendedores de libros han expresado su preocupación acerca de las prácticas depredadoras de Amazon.com, especialmente en cuanto a la fijación de precios.¹⁶

Muchos vendedores de libros y editores se quejan de que las políticas de fijación de precios de los libros de Amazon.com están destruyendo su industria. Durante pasadas temporadas vacacionales, Amazon vendió los 10 libros de mayor éxito en ediciones de lujo a precios ubicados por debajo de su costo, menos de \$10 cada uno. Y Amazon ahora vende libros electrónicos a precios de liquidación con la finalidad de ganar clientes para su lector electrónico Kindle. Tales precios tan bajos han causado un daño importante a los vendedores de libros competidores, muchos de los cuales consideran que las prácticas de fijación de precios de Amazon son depredadoras. Un observador afirma:

Otros aspectos sobre la fijación de precios engañosa incluyen el *fraude de escáner* y la confusión de precios. El amplio uso de verificadores de precios con escáner ha producido un creciente número de quejas acerca de que los minoristas cobran más a sus clientes. La mayoría de estos cobros excesivos se deben a una mala administración, como fallas en el momento de introducir los precios actuales o de rebaja en el sistema. Sin embargo, otros casos implican cobros excesivos intencionales.

Muchos estatutos federales y estatales establecen reglamentos en contra de las prácticas engañosas de fijación de precios. Por ejemplo, la Automobile Information Disclosure Act exige que los fabricantes de automóviles adhieran a las ventanillas de cada vehículo nuevo el precio minorista sugerido por el fabricante, los precios del equipo opcional y el costo de transportación del concesionario. Sin embargo, los vendedores honestos van más allá de lo que les exige la ley. El hecho de tratar a los clientes con justicia y asegurarse de que comprendan por completo los precios y las condiciones de la fijación de precios es una parte importante del establecimiento de relaciones sólidas y duraderas con ellos.

11 Revisión de conceptos

REPASO DE OBJETIVOS Y TÉRMINOS CLAVE

Repaso de objetivos

En este capítulo estudiamos algunos aspectos adicionales sobre la fijación de precios —fijación de precios de nuevos productos, fijación de precios para mezclas de productos, ajustes de precios, iniciativas para modificar precios, y reacciones ante cambios de precios y la política pública en la materia—. Una compañía no establece un solo precio, sino una *estructura de fijación de precios* que cubre toda su mezcla de productos. Dicha estructura de fijación de precios cambia con el tiempo conforme los productos atraviesan las distintas etapas de su ciclo de vida. La compañía ajusta los precios de sus productos para reflejar cambios en los costos y en la demanda y para tomar en cuenta variaciones entre los compradores y las situaciones de compra. Conforme el entorno competitivo se modifica, la compañía considera en qué momento debe realizar cambios de precio y cuándo debe responder ante cambios de precio de los competidores.

OBJETIVO 1

Describir las principales estrategias para fijar los precios de nuevos productos. (pp. 325-326)

La fijación de precios es un proceso dinámico y las estrategias de fijación de precios suelen cambiar conforme un producto atraviesa las etapas de su ciclo de vida. La etapa de introducción —cuando se establecen los precios por primera vez— resulta especialmente desafiante. La compañía tendrá que optar por una de varias estrategias para fijar los precios de productos innovadores: puede utilizar una *fijación de precios de descremado del mercado* que consiste en fijar inicialmente precios altos para aprovechar —“descremar”— la mayor cantidad posible de utilidades a partir de diversos segmentos del mercado. O bien, podría emplear una *fijación de precios de penetración de mercado* al establecer un precio inicial bajo para ingresar profundamente en el mercado y obtener una participación importante. Es necesario que se cumplan varias condiciones para que funcione cualquier estrategia de fijación de precios de un nuevo producto.

OBJETIVO 2

Explicar la forma en que las compañías encuentran un conjunto de precios que maximiza las utilidades de la mezcla total de productos. (pp. 326-328)

Cuando el producto forma parte de una mezcla de productos, la compañía busca un conjunto de precios que maximice las utilidades de la mezcla total. En la *fijación de precios por línea de productos*, la compañía establece niveles de precio para toda la línea de productos que ofrece. Además, deberá fijar precios para *productos opcionales* (artículos o accesorios que se incluyen con el producto principal), *productos cautivos* (productos necesarios para usar el producto principal), *subproductos* (productos de desecho o residuales que se generan al fabricar el producto principal) y *conjuntos de productos* (combinaciones de productos que se ofrecen a precio reducido).

OBJETIVO 3

Analizar la forma en que las compañías ajustan sus precios para tomar en cuenta los distintos tipos de clientes y situaciones de compra. (pp. 328-336)

Las compañías aplican una variedad de *estrategias de ajuste de precios* para tomar en cuenta las diferencias entre los segmentos de clientes y las situaciones de compra. Una es la *fijación de precios de descuento y bonificación*, en la que la compañía establece descuentos en efectivo, por cantidad, funcionales o por temporada, o diversos tipos de bonificaciones. Una segunda estrategia es la *fijación de precios segmentada*, en ésta la compañía vende un producto a dos o más precios para ajustarse a distintos clientes, formas de producto, lugares o momentos. En ocasiones las empresas toman en cuenta algo más que la economía en sus decisiones de fijación de precios y utilizan la *fijación de precios psicológica* para comunicar mejor la posición que desean para un producto. En la *fijación de precios promocional*, una compañía ofrece descuentos o vende temporalmente un producto por debajo de su precio

de lista como un evento especial, o en ocasiones incluso por debajo del costo, con la intención de atraer compradores. Otro método es la *fijación de precios geográfica*, donde la compañía decide los precios que cobrará a clientes distantes eligiendo entre alternativas como la *fijación de precios FOB*, de *entrega uniforme*, *por zona*, *por punto base* y *por absorción de fletes*. Mediante una *fijación de precios dinámica*, una compañía puede ajustar precios de manera continua para satisfacer las características y necesidades de clientes y situaciones individuales. Por último, la *fijación de precios internacional* implica que la compañía ajuste sus precios para enfrentar diferentes condiciones y expectativas en diferentes mercados mundiales.

OBJETIVO 4 **Analizar los aspectos clave relacionados con los cambios de precio y con la respuesta a estos cambios.**

(pp. 336-341)

Cuando una compañía considera realizar un *cambio de precio*, debe tomar en cuenta las reacciones de los clientes y los competidores. Tomar la *iniciativa de recortar precios* o de *incrementarlos* tiene distintas implicaciones. Las reacciones de los compradores ante los cambios de precio se ven afectadas por el significado que les otorgan. Las reacciones de los competidores parten de un conjunto de políticas de reacción establecidas o del análisis específico de cada situación.

También existen muchos factores que deben tomarse en cuenta al responder al cambio de precios de un competidor. La compañía que enfrenta un cambio de precio iniciado por

un competidor debe tratar de comprender sus intenciones, así como la posible duración o el impacto de tal cambio. Si se desea una reacción rápida, la compañía debe planear con antelación sus reacciones ante los posibles cambios de precio de sus competidores. Al enfrentar un cambio de precios de la competencia, la compañía podría mantenerse en su posición, reducir su propio precio, aumentar la calidad percibida, mejorar la calidad y subir el precio o lanzar una marca de batalla.

OBJETIVO 5 **Revisar los temas sociales y legales que afectan las decisiones de fijación de precios.** (pp. 341-343)

Las reglas para la fijación de precios justos están determinadas por muchas leyes federales, estatales e incluso municipales. Las compañías también deben tomar en cuenta aspectos sociales más generales para la fijación de precios. Los principales temas de política pública en la fijación de precios incluyen prácticas potencialmente dañinas dentro de los niveles del canal, como la concertación de precios y la fijación de precios predatorios. También incluyen prácticas de asignación de precios a través de los niveles del canal, como el mantenimiento del precio minorista, la fijación de precios discriminatoria y la fijación de precios engañosa. Aunque existen muchos estatutos federales y estatales que regulan las prácticas de fijación de precios, los vendedores respetables exceden lo que las leyes les exigen. Tratar a los consumidores con equidad es parte importante del establecimiento de relaciones sólidas y duraderas con el cliente.

Términos clave

OBJETIVO 1

- Fijación de precios de descremado del mercado (precio de descremado) (p. 325)
- Fijación de precios de penetración de mercado (p. 325)

OBJETIVO 2

- Fijación de precios por línea de productos (p. 326)
- Fijación de precios de producto opcional (p. 326)

Fijación de precios de producto cautivo (p. 327)

Fijación de precios de subproductos (p. 327)

Fijación de precios de conjuntos de productos (p. 328)

OBJETIVO 3

- Descuento (p. 328)
- Bonificación (p. 329)
- Fijación de precios segmentada (p. 329)
- Fijación de precios psicológica (p. 329)
- Precios de referencia (p. 330)

Fijación de precios promocional (p. 330)

Fijación de precios geográfica (331)

Fijación de precios FOB en el origen (p. 331)

Fijación de precios de entrega uniforme (p. 332)

Fijación de precios por zona (p. 332)

Fijación de precios por punto base (p. 332)

Fijación de precios por absorción de fletes (p. 332)

Fijación de precios dinámica (p. 332)

ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

Preguntas para análisis

- 11-1** Compare las estrategias de fijación de precios de descremado del mercado y de penetración de mercado y analice las condiciones en las cuales resulta adecuada cada una. Para cada estrategia, dé un ejemplo de un producto lanzado recientemente que haya utilizado esa estrategia de fijación de precios. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).
- 11-2** Defina la fijación de precios de productos cautivos y dé ejemplos. ¿Qué debe preocupar a los especialistas en marketing en relación con la implementación de este tipo de fijación de precios? (AACSB: Comunicación).

- 11-3** ¿Qué es la fijación de precios dinámica? ¿Por qué prevalece sobre todo en línea? ¿Es legal? (AACSB: Comunicación).
- 11-4** ¿Una compañía siempre debería responder al recorte de precios de un competidor? ¿Qué opciones están disponibles si decide responder? (AACSB: Comunicación).
- 11-5** Analice brevemente las principales políticas de fijación de precios en relación con los distintos niveles del canal de distribución. (AACSB: Comunicación).

Ejercicios de pensamiento crítico

- 11-6** Suponga que usted es dueño de una pequeña cadena independiente de cafeterías que compiten frente a frente con Starbucks. El precio minorista que sus clientes pagan por un café es exactamente igual que el de Starbucks. El precio al mayoreo que usted paga por los granos de café tostado se incrementó en 25 por ciento. Usted sabe que no puede absorber ese incremento y tiene que transferirlo a sus clientes. Sin embargo, le preocupan las consecuencias de un claro incremento de precios. Analice tres estrategias alternativas de aumento de precios que puedan apaciguar esas preocupaciones. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).
- 11-7** Identifique tres sitios o aplicaciones de comparación de precios en línea e indague sobre un producto que le interese comprar. Compare los rangos de precio

publicados en los tres sitios. Con base en su búsqueda, determine un precio "justo" para el producto. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

- 11-8** Una táctica de fijación de precios psicológica consiste en establecer el precio "justo por debajo"; también se conoce como fijación de "precios que terminan en 9" ya que, por lo general, los precios terminan en el número 9 (o 99). Formen pequeños grupos en los que cada integrante deberá seleccionar cinco productos diferentes y visitar una tienda para indagar los precios de esos artículos. ¿Hay variación entre los artículos y las tiendas en relación con los precios que terminan en 9? ¿Por qué los especialistas en marketing utilizan esa táctica de fijación de precios? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

MINICASOS Y APLICACIONES

Marketing en línea, móvil y de social media Errores en los precios en línea

Hace poco, Walmart publicó accidentalmente algunos precios erróneos en su sitio web, esto representó sólo un eslabón en una ya larga cadena de equivocaciones y puso en aprieto a los vendedores. El error consistió en citar precios muy bajos para artículos que regularmente tienen precios más altos, como caminadoras, televisores y monitores de computadora, algunos de los cuales incluso aparecían con precios por debajo de \$10. La información al respecto se difundió rápidamente a través de los social media y los consumidores se apresuraron a realizar pedidos antes de que Walmart pudiera corregir. Nadie estaba interesado en comprar Lysol por \$100 ni paquetes de Kool-Aid por \$70; en cambio, había muchos interesados en tomar ventaja de los precios erróneos que resultaban ser una ganga. Los social media empeoraron la situación cuando los afortunados clientes escribieron tweets para dar cuenta de las excelentes compras que habían realizado. Sitios web como FatWallet y SlickDeals también enviaron alertas de correo electrónico acerca de "posibles errores en los precios", según se comentaba en foros. Sin embargo, Walmart no fue la única en equivocarse. Amazon publicó precios incorrectos de DVD que estaban 75 por ciento por debajo del precio real, Dell anunció una computadora de \$1000 en \$25, Sears ofreció una iPad2 en \$69, Best Buy indicó que el precio de un televisor de alta definición y 52 pulgadas era de sólo \$10, el sitio 6pm.com de

Zappos estableció precios máximos de \$49.99, Delta Airlines fijó el precio de algunos de sus vuelos en \$12 y un error en el sitio web de American Airlines ¡anunciaba vuelos gratis! Walmart reaccionó cancelando los pedidos y ofreciendo a los compradores una tarjeta electrónica de regalo por \$10, pero American Airlines y Zappos respetaron los precios anunciados erróneamente, lo que les costó millones. La mayoría de los precios erróneos publicados en línea, cuando se detectan antes de que el artículo sea enviado, no son respetados por el vendedor.

- 11-9** Investigue los requerimientos legales en relación con pedidos que involucran errores en la fijación de precios. ¿Los vendedores deben respetar esos pedidos? Escriba un informe sobre sus hallazgos. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).
- 11-10** Investigue éstos y otros errores en la fijación de precios en línea; elabore un resumen acerca de las medidas que tomaron los especialistas en marketing al respecto y de la recepción que tuvieron dichas medidas entre los consumidores. ¿Qué sugerencias haría a los especialistas en marketing para manejar problemas como éstos? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Ética de marketing ¿Transgresión a la ley o norma cultural?

Bridgestone Corporation, el fabricante más grande del mundo de neumáticos y hule con sede en Tokio, reconoció hace poco su responsabilidad en una concertación de precios realizada junto con otros 25 proveedores japoneses de la industria automotriz. Veintiocho ejecutivos fueron implicados y aceptaron los cargos que se les imputaban; algunos enfrentaron penas de encarcelamiento. Bridgestone y otros proveedores fueron acusados de conspirar para fijar precios, arreglar a su favor procesos de licitación y repartirse las ventas de partes automotrices vendidas a fabricantes japoneses de vehículos que operan

en Estados Unidos, como Toyota, Isuzu, Nissan, Suzuki y Fuji Heavy Industries, durante la mayor parte de la década de 2000. La compañía fue multada con \$425 millones, más del doble de la sanción establecida para cualquiera de los otros infractores. En 2011, Bridgestone había pagado una multa de \$28 millones por conspirar con los competidores para fijar precios en la industria de las mangueras marinas, pero no reveló que realizaba la misma práctica en la industria automotriz. Al Justice Department de Estados Unidos no le gustó nada el asunto; de ahí la multa mucho más onerosa la siguiente vez. La colaboración entre los

competidores es una práctica habitual y se acepta en muchos países orientales, como Japón. Quizá por eso la conspiración continuó durante tantos años. Involucró a proveedores japoneses que realizan ventas a los fabricantes de ese país, pero que también realizan operaciones en Estados Unidos.

11-11 Ninguno de los fabricantes de automóviles con sede en Estados Unidos fue víctima del esquema de precios concertados por los proveedores con sede en Japón que surten de mercancías a los compradores

japoneses instalados en Estados Unidos. ¿Las compañías de diferentes culturas que parecen aceptar tales prácticas deberían recibir sanciones tan severas? (AACSB: Comunicación; razonamiento ético; pensamiento reflexivo).

11-12 Analice otros ejemplos recientes de fijación de precios concertados. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Aritmética de marketing Incremento de precios en Louis Vuitton

Una forma de mantener la exclusividad de una marca es elevando su precio. Eso es justamente lo que hizo el fabricante de artículos de piel y de lujo Louis Vuitton. La compañía no quería que la marca tuviera una exposición excesiva ni que se volviera demasiado común, así que elevó sus precios 10 por ciento y está frenando su expansión en China. La marca Louis Vuitton es el mayor contribuyente a los ingresos de \$13300 millones de la compañía en su división de moda y piel, ya que las ventas de la marca ascienden a \$8000 millones. Parecería contrario al sentido común querer que los clientes compren menos productos de una compañía, pero cuando se eleva el precio, también aumenta el margen de contribución del producto haciendo cada venta más redituable. Así, aunque las ventas caen, la compañía aún puede mantener la misma rentabilidad que antes del aumento de precio.

11-13 Si el margen de contribución original de la compañía fue de 40 por ciento, calcule el nuevo margen de contribución si el precio se incrementa 10 por ciento. Consulte el apéndice 2, Aritmética de marketing, prestando atención a la nota final número 6, dentro de la explicación del cambio de precio, donde se realiza un análisis igualando el precio a \$1.00. (AACSB: Comunicación; razonamiento analítico).

11-14 Determine cuánto pueden caer las ventas sin que la compañía deje de tener la contribución total que registraba cuando el margen de contribución era del 40 por ciento. (AACSB: Comunicación; razonamiento analítico).

Caso empresarial Coach monta la ola de los precios altos

Victor Luis estaba de pie mirando a través de la ventana de su oficina situada en la calle 34 del vecindario Hell's Kitchen de Manhattan. Había asumido el cargo de director general de Coach apenas un año atrás; su antecesor, Lewis Frankfort ocupó ese mismo puesto durante 28 años. Bajo el liderazgo de Frankfort, parecía que a Coach no le podía ir mal. De hecho, en la década anterior, esta compañía de 73 años de antigüedad había visto cómo sus ingresos se disparaban desde \$1000 millones hasta \$5000 millones conforme sus bolsos de mano se convirtieron en uno de los artículos de lujo más codiciados por las mujeres en Estados Unidos y otros países. Por eso, la cifra de utilidades de \$1000 —que representaba un margen neto del 20 por ciento— se volvió común para la compañía. Los ingresos de Coach lograron que se convirtiera en el vendedor líder de bolsos de mano en Estados Unidos. Los elevados precios y los márgenes de utilidades de la marca hicieron de la compañía una de las consentidas de Wall Street.

Sin embargo, justo por el tiempo en que Victor Luis asumió el cargo, la suerte de Coach comenzó a cambiar. Aunque había tenido resultados prometedores con la expansión hacia los mercados internacionales y su introducción de líneas para caballeros, acababa de registrar su cuarto trimestre consecutivo de baja en sus ingresos en Estados Unidos, un mercado que representaba el 70 por ciento de su negocio. Las ventas comparables en Norteamérica habían declinado 21 por ciento de manera sorprendente el año anterior. Por dos años consecutivos, Coach, la compañía que alguna vez fuera precursora de tendencias, perdió participación de mercado frente a competidores más jóvenes y más diestros. Los inversionistas estaban nerviosos, lo cual ocasionó que el precio de las acciones de Coach cayera casi en 50 por ciento en tan sólo dos años. Después de varios años de éxito, parecía que Coach podía hacer muy poco para mejorar su actuación.

Orígenes artesanales

En un desván de Manhattan en 1941, seis artesanos formaron una asociación llamada Gail Leather Products y la pusieron en marcha como un negocio familiar. Empleando destrezas heredadas de generación en generación, el grupo elaboró a mano una colección de artículos de piel, sobre todo monederos y billeteras. Cinco años después, la compañía contrató a Miles y a Lillian Cahn —dueños de una firma de manufactura de bolsos de piel— y, en 1950, Miles se hizo cargo de la situación.

Conforme el negocio crecía, Cahn se interesó particularmente por las propiedades distintivas de los guantes de béisbol elaborados en piel. Los guantes eran rígidos y ásperos cuando estaban nuevos, pero con el uso se volvían suaves y flexibles. Cahn desarrolló un método que imitaba el proceso de uso, haciendo que la piel se volviera más fuerte, pero también más suave y flexible. Como beneficio adicional, la piel usada también absorbía los tintes en mayor grado, lo que le permitía adoptar tonos ricos y profundos. Cuando Lillian Cahn sugirió agregar bolsos de mano a la línea de bajo margen de ganancia de billeteras de la compañía, nació la marca Coach.

En los siguientes 20 años, tales bolsos de piel vacuna con una suavidad única ganaron reputación por su durabilidad. También se volvieron famosos por sus características innovadoras y sus colores brillantes, en oposición a los bolsos tradicionales presentados en tonos de color café. Conforme la marca Coach se expandió hacia las líneas de calzado y accesorios, también se volvió conocida por sus atractivas piezas metálicas integradas —particularmente las hebillas de plata que aún son una característica distintiva de Coach—. En 1985, los Cahn vendieron Coach a Sara Lee Corporation, que dio cabida a la marca dentro de Hanes Group. Lewis Frankfort se convirtió en el director de Coach y la condujo hacia una nueva era de crecimiento y desarrollo.

Bajo el liderazgo de Frankfort, Coach dejó de ser una compañía relativamente pequeña para convertirse en una marca internacional ampliamente reconocida. Dicho crecimiento no sólo significó novedosos diseños para los bolsos y nuevas líneas de productos, sino también una gran expansión de los centros de venta. Cuando Frankfort asumió la posición directiva, Coach contaba sólo con seis boutiques localizadas dentro de tiendas departamentales y una tienda principal en Madison Avenue. Por el tiempo en que Frankfort dejó el cargo, había más de 900 tiendas Coach en Norteamérica, Asia y Europa, con cientos de boutiques Coach en tiendas departamentales en esos mismos mercados y en Latinoamérica, Medio Oriente y Australia. Además de las tiendas físicas, Coach había desarrollado un saludable flujo de ventas en línea a través de sus sitios web.

Precio alto igual a ventas altas

Con la expansión de las líneas de productos Coach y de los centros de distribución, las mujeres se vieron atraídas por la calidad y el estilo de la marca. Pero quizá, por encima de todo, se sentían atraídas por la marca como símbolo de lujo, buen gusto y éxito. Con el paso de los años, Coach había tenido cuidado de encontrar un punto de precio óptimo, muy por arriba de las marcas ordinarias de tiendas departamentales. Aun cuando las tiendas que ofrecían productos Coach también vendían marcas de bolsos de mediana calidad a precios moderados, los bolsos de Coach tenían precios cinco veces más elevados.

Parecía que un precio tan alto ahuyentaría a las compradoras. Sin embargo, sucedía todo lo contrario. Conforme la reputación de Coach crecía, las mujeres aspiraban a poseer sus productos. Y aunque el precio de un bolso Coach es una extravagancia para la mayoría de las compradoras, sigue siendo accesible para las mujeres de clase media que desean despilfarrar de vez en cuando. Además, como los bolsos comparables de las marcas Gucci, Fendi o Prada tienen precios cinco o diez veces más altos, uno de Coach es una relativa ganga.

Con su imagen de símbolo de estatus accesible, Coach fue una de las pocas marcas de lujo que mantuvo un crecimiento y un nivel de utilidades constantes durante la pasada gran recesión. Y lo logró sin bajar sus precios. Temiendo que una reducción de precios dañara la imagen de la marca, la firma introdujo en vez de ello su línea "Poppy" con precios 30 por ciento más bajos que los precios regulares de los bolsos Coach. La compañía se concentró en sus tiendas de fábrica en centros comerciales. Asimismo, mantuvo el énfasis en la calidad para alentar las percepciones de valor. Como resultado, la base de devotas clientes de Coach siguió siendo leal durante los tiempos difíciles.

Casi al mismo tiempo, Coach también invirtió en conseguir nuevos clientes. Abrió su primera tienda sólo para caballeros, la cual abasteció con pequeños productos de piel, accesorios de viaje, calzado, joyería y trajes de baño. También expandió las colecciones para caballero en otras tiendas. Como resultado, sus ingresos provenientes de esos productos se duplicaron en un año. La compañía experimentó un éxito similar con los clientes internacionales al penetrar en los mercados de Europa, China y otros países asiáticos.

Pero justo cuando Coach parecía intocable, mostró signos de debilidad. El negocio de bolsos Coach empezó a declinar en Estados Unidos. Durante el primer año que Luis estuvo al frente de la compañía, su participación de mercado en Estados Unidos cayó del 19 al 17.5 por ciento —era el segundo año consecutivo en que registraba una pérdida semejante—. Durante el mismo periodo, Michael Kors, la mayor amenaza competitiva para Coach, experimentó un crecimiento en su participación de mercado al pasar de 4.5 a 7 por ciento. Las prometedoras marcas Kate Spade y Tory Burch también

registraron incrementos en su participación. Puesto que el mercado estadounidense representaba una gran porción del negocio de Coach, sus ingresos totales experimentaron una baja sensible a pesar del crecimiento de la marca en nuevos mercados.

¿Cuál es el problema?

Muchos factores podrían ser responsables de la situación. Durante las pasadas fiestas decembrinas, Coach tuvo que lidiar con el mismo problema que enfrentaban muchos otros minoristas —menor afluencia de personas en los centros comerciales—. Sin embargo, Kate Spade y Michael Kors, que operan sus propios puntos de distribución y que, igual que Coach, venden a través de tiendas departamentales en centros comerciales, experimentaron ganancias de dos dígitos durante el mismo periodo. El desempeño de Coach también se opuso a la dinámica del mercado de los bolsos y accesorios como un todo, el cual creció casi 10 por ciento durante el año anterior.

La diferencia en las tendencias de ventas entre Coach y sus competidores llevó a algunos analistas a especular que este líder durante mucho tiempo había perdido de vista la moda. "Estos muchachos definitivamente están perdiendo participación", afirmó el analista Brian Yarbrough. "En términos de moda, están perdiendo el ritmo". Yarbrough no es el único que piensa así. Muchos otros aseguran que, bajo la misma dirección creativa durante 17 años, los diseños de Coach han perdido el brillo.

También está el asunto de la estructura de precios de Coach. En resumen, la compañía ha llevado el precio elevado demasiado lejos. "Coach trató de eliminar las promociones de cupones vinculadas directamente con sus puntos de venta de descuento, que son la principal fuente de ingresos de la compañía y atraen a los clientes que tratan de obtener más por su dinero", afirmó un experto en negocios minoristas que ofrecen productos de lujo. "El número de personas que quieren y pueden pagar un monto adicional por adquirir marcas de lujo, como Coach, se reduce a medida que continúan las dificultades económicas". Sin embargo, el precio, por sí solo, no explicaría por qué el negocio de Coach decae al mismo tiempo que se elevan las ventas de los competidores que ofrecen precios comparables. Además, en tanto que los ingresos de Coach en Norteamérica disminuyeron el año pasado, las ventas de sus bolsos de alta calidad (con precios por encima de \$400) en realidad se incrementaron.

Algunos analistas también han cuestionado el efecto de la popularidad de Coach sobre su imagen de exclusividad. La imagen de una marca de lujo y las aspiraciones de los clientes a menudo residen en el hecho de que no todo mundo puede pagar el precio. Sin embargo, Coach se ha vuelto tan accesible que cualquier persona que desee un producto de esa marca puede encontrar la forma de adquirirlo. Esa disponibilidad ha sido fomentada por las tiendas de descuento de Coach —tiendas de la compañía que ofrecen mercancía fuera de temporada, saldos y líneas de menor calidad a precios mucho menores—. Con el número de clientes atraídos por los precios bajos, las tiendas de descuento de Coach actualmente representan el 60 por ciento de sus ingresos y un porcentaje aún más alto de unidades vendidas. Si combinamos esto con un saludable mercado secundario a través de eBay y otros sitios web, resulta que los productos Coach ya no tienen la exclusividad que ofrecían antes.

Aunque Luis acaba de asumir el cargo de director general, ha estado con Coach durante los últimos ocho años y supervisó la expansión internacional de la compañía. Por otro lado, aunque Frankfort abandonó el cargo, aún es el presidente del consejo directivo. Guiada por estos ejecutivos de la moda,

Coach tiene un plan para cambiar el rumbo por completo. Para comenzar, contrató a un nuevo director creativo que, de acuerdo con Luis, está "aportando moda relevante a la marca como nunca antes". Tanto el mundo de la moda como el de las inversiones esperan ansiosamente los primeros diseños de la nueva etapa de la firma.

Además de los cambios en cuanto a creatividad y diseño, Coach está reestructurando su cartera de productos. Para ganar clientes, se posicionará como una marca de estilo de vida con mayor expansión hacia las categorías de calzado, ropa y accesorios. Por otra parte, incrementará el número de bolsos a precios de \$400 o más, un movimiento que podría elevar el precio promedio de los bolsos de Coach. Con todo ello, la marca se está arriesgando, pero quienes están a cargo de la compañía no se rendirán fácilmente. La pregunta fundamental es: ¿la nueva estrategia podrá llevar a la compañía de regreso hacia sus días de gloria?

Preguntas para análisis del caso

11-15 ¿Qué desafíos enfrenta Coach en relación con la fijación de precios para su vasta línea de productos?

- 11-16** Con base en los principios que se expusieron en el capítulo, explique cómo es que el precio influye en las percepciones que tiene el cliente de la marca Coach.
- 11-17** ¿De qué manera la creciente competencia de precios ha afectado el desempeño de la marca Coach?
- 11-18** ¿El plan propuesto por la actual directiva de Coach tendrá éxito en revertir la caída de la participación de mercado de la marca? ¿Por qué sí o por qué no?
- 11-19** ¿Qué recomendaciones haría usted a Coach?

Fuentes: Andrew Marder, "Coach, Inc. Can't Get It Together", *Motley Fool*, 30 de abril de 2014, www.fool.com/investing/general/2014/04/30/coach-inc-cant-get-it-together.aspx; Phil Wahba, "Coach Sales in North America Plummet as Market Share Erodes", *Reuters*, 22 de enero de 2014, <http://in.reuters.com/article/2014/01/22/coach-results-idINL3N0KW3V920140122>; Ashley Lutz, "Coach Is Slipping Fast, and It Can All Be Traced to One Major Mistake", *Business Insider*, 22 de octubre de 2012, www.businessinsider.com/coach-is-losing-its-value-2012-10; e información adicional tomada de www.coach.com/online/handbags/genWCM-10551-10051-en-/Coach_US/CompanyInformation/Investor-Relations/CompanyProfile, consultada en mayo de 2014.

Referencias

1. Con base en información de Tom Gara, "When Elephants Fight: The Great Wal-Mart-Amazon War of 2013", *Wall Street Journal*, 28 de marzo de 2013, <http://blogs.wsj.com/corporate-intelligence/2013/03/28/when-elephants-fight-the-great-wal-mart-amazon-war-of-2013>; Farhad Manjoo, "Walmart's Evolution from Big Box Giant to E-Commerce Innovator", *Fast Company*, 26 de noviembre de 2012, www.fastcompany.com/3002948/walmarts-evolution-big-box-giant-w-commerce-innovator; Shelly Banjo, "Walmart's E-Stumble with Amazon", *Wall Street Journal*, 19 de junio de 2013, <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887323566804578553301017702818>; y www.walmart.com y www.amazon.com, consultados en septiembre de 2014.
2. "Lower Cost Samsung GALAXY Unveiled in Kenya", *Biztech Africa*, 23 de mayo de 2014, www.biztechafrica.com/article/lower-cost-samsung-samsung-galaxy-unveiled-kenya/2967/#.Uvo4bflv8F; Ed Sutherland, "Apple vs Samsung Price War in India", *iDownloadBlog*, 17 de abril de 2013, www.idownloadblog.com/2013/04/17/apple-samsung-india-price-war/; Panjaj Mishra, "Apple Turns to Old iPhone Models, and Lower Prices, to Woo Users In India", *TechCrunch*, 17 de enero de 2014, <http://techcrunch.com/2014/01/17/apple-turns-to-old-iphone-models-and-lower-prices-to-woo-users-in-india/>; y "Samsung Galaxy Pocket Neo", www.mysmartprice.com/mobile/samsung-galaxy-pocket-neo-msp2810, consultado en marzo de 2014.
3. Karis Hustad, "Kindle Fire HDX Keeps Amazon's Low Price, Adds Extra Features", *Christian Science Monitor*, 26 de septiembre de 2013, www.csmonitor.com/Innovation/2013/0926/Kindle-Fire-HDX-keeps-Amazon-s-low-price-adds-extra-features.
4. Veal Oliver Strand, "With Coffee, the Price of Individualism Can Be High", *New York Times*, 8 de febrero de 2012, p. D6; y "\$51 per Pound: The Deceptive Cost of Single-Serve Coffee", *New York Times*, www.thekitchn.com/51-per-pound-the-deceptive-cost-of-single-serve-coffee-the-new-york-times-165712, consultado en febrero de 2014.

5. Ejemplo basado en información de Duane Stanford, "Coke Engineers Its Orange Juice—With an Algorithm", *Bloomberg Businessweek*, 31 de enero de 2013, www.businessweek.com/articles/2013-01-31-coke-engineers-its-orange-juice-with-an-algorithm#p2.
6. Para éste y otros ejemplos, vea Peter Coy, "Why the Price Is Rarely Right", *Bloomberg Businessweek*, 1 y 8 de febrero de 2010, pp. 77-78.
7. Veal Anthony Allred, E. K. Valentin y Goutam Chakraborty, "Pricing Risky Services: Preference and Quality Considerations", *Journal of Product and Brand Management*, vol. 19, núm. 1, 2010, p. 54; Kenneth C. Manning y David E. Sprott, "Price Endings Left-Digit Effects, and Choice", *Journal of Consumer Research*, agosto de 2009, pp. 328-336; Martin Lindstrom, "The Psychology behind the Sweet Spots of Pricing", *Fast Company*, 27 de marzo de 2012, www.fastcompany.com/1826172/psychology-behind-sweet-spots-pricing; y Travis Nichols, "A Penny Saved: Psychological Pricing", *Gumroad*, 18 de octubre de 2013, <http://blog.gumroad.com/post/64417917582/a-penny-saved-psychological-pricing>.
8. Veal "Get Up To \$100 Off Our Most Popular Tablets!" www.t-mobile.com/landing/free-mobile-internet-data.html?cmpid=WTR_PB_WDAYcs2&002=2201628&004=7544714199&005=39867426325&006=30844130079&007=Search&008=&025=c&026=&gclid=CXy8ppGbm8CFdBiAodKXMAxA, consultado en julio de 2014.
9. Veal Justin D. Martin, "Dynamic Pricing: Internet Retailers Are Treating Us Like Foreign Tourists in Egypt", *Christian Science Monitor*, 7 de enero de 2011; Patrick Rishe, "Dynamic Pricing: The Future of Ticket Pricing in Sports", *Forbes*, 6 de enero de 2012, www.forbes.com/sites/prishe/2012/01/06/dynamic-pricing-the-future-of-ticket-pricing-in-sports/; y Mike Southon, "Time to Ensure the Price Is Right", *Financial Times*, 21 de enero de 2012, p. 30.
10. Veal Natalie Zmuda, "Best Buy Tries to Co-Opt 'Showrooming' This Holiday Season", *Advertising Age*, 29 de octubre de 2013, <http://adage.com/print/244993/>; y Meredith Derby Berg, "Is Best Buy's 'Showrooming' Campaign Working?", *Advertising Age*, 26 de diciembre de 2013, <http://adage.com/print/245831/>.

11. Matthew Boyle, "Unilever: Taking on the World, One Stall at a Time", *Bloomberg Businessweek*, 7 de enero de 2013, pp. 18-20; y Martine Geller, "Unilever Sticks with Emerging Markets as Sales Rebound", *Reuters*, 21 de enero de 2014, <http://uk.reuters.com/article/2014/01/21/uk-unilever-results-idUKBREAO09A20140121>.
12. Vea Serena Ng, "Toilet-Tissue 'Desheeting' Shrinks Rolls, Plumps Margins", *Wall Street Journal*, 24 de julio de 2013, <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887323971204578626223494483866>; y Serena Ng, "At P&G, New Tide Comes In, Old Price Goes Up", *Wall Street Journal*, 10 de febrero de 2014, <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304450904579368852980301572>.
13. Información de "Starbuck's Kid Brother Grows Up Fast", *Bloomberg Businessweek*, 25 de abril-1 de mayo de 2011, pp. 26-27; "Seattle's Best Coffee: Forget the Flowers, Poems, and Chocolate", *Marketing Weekly News*, 25 de febrero de 2012, p. 585; y www.seattlesbest.com y www.starbucks.com, consultados en septiembre de 2014.
14. Para análisis de estos temas, vea Dhruv Grewel y Larry D. Compeau, "Pricing and Public Policy: A Research Agenda and Overview of the Special Issue", *Journal of Public Policy and Marketing*, primavera de 1999, pp. 3-10; Walter L. Baker, Michael V. Marn y Craig C. Zawada, *The Price Advantage* (Hoboken, Nueva Jersey: John Wiley & Sons, 2010), apéndice 2; y Thomas T. Nagle, John E. Hogan y Joseph Zale, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 5a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011).
15. Vea Tim Worstall, "Apple Fined \$670,000 in Taiwan for Price Fixing", *Forbes*, 25 de diciembre de 2013, www.forbes.com/sites/timworstall/2013/12/25/apple-fined-670000-in-taiwan-for-price-fixing.
16. Con base en información de Lynn Leary, "Publishers and Booksellers See a 'Predatory' Amazon", *NPR Books*, 23 de enero de 2012, www.npr.org/2012/01/23/145468105; y Allison Frankel, "Bookstores Accuse Amazon (not Apple!)", y Andrew Albanese, "Court Denies Bid to Examine Amazon's E-book Pricing", *Publishers Weekly*, 14 de noviembre de 2013, <http://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/digital/content-and-e-books/article/60002-court-denies-bid-to-examine-amazon-s-e-book-pricing.html>.
17. "FTC Guides against Deceptive Pricing", www.ecfr.gov/cgi-bin/text-idx?c=ecfr&sid=dfafb89837c306cf5b010b5bde15f041&rgn=div5&view=text&node=16:1.0.1.2.16&idno=16, consultado en septiembre de 2014.

Coach tiene un plan para cambiar el rumbo por completo. Para comenzar, contrató a un nuevo director creativo que, de acuerdo con Luis, está "aportando moda relevante a la marca como nunca antes". Tanto el mundo de la moda como el de las inversiones esperan ansiosamente los primeros diseños de la nueva etapa de la firma.

Además de los cambios en cuanto a creatividad y diseño, Coach está reestructurando su cartera de productos. Para ganar clientes, se posicionará como una marca de estilo de vida con mayor expansión hacia las categorías de calzado, ropa y accesorios. Por otra parte, incrementará el número de bolsos a precios de \$400 o más, un movimiento que podría elevar el precio promedio de los bolsos de Coach. Con todo ello, la marca se está arriesgando, pero quienes están a cargo de la compañía no se rendirán fácilmente. La pregunta fundamental es: ¿la nueva estrategia podrá llevar a la compañía de regreso hacia sus días de gloria?

Preguntas para análisis del caso

- 11-15** ¿Qué desafíos enfrenta Coach en relación con la fijación de precios para su vasta línea de productos?

- 11-16** Con base en los principios que se expusieron en el capítulo, explique cómo es que el precio influye en las percepciones que tiene el cliente de la marca Coach.
- 11-17** ¿De qué manera la creciente competencia de precios ha afectado el desempeño de la marca Coach?
- 11-18** ¿El plan propuesto por la actual directiva de Coach tendrá éxito en revertir la caída de la participación de mercado de la marca? ¿Por qué sí o por qué no?
- 11-19** ¿Qué recomendaciones haría usted a Coach?

Fuentes: Andrew Marder, "Coach, Inc. Can't Get It Together", *Motley Fool*, 30 de abril de 2014, www.fool.com/investing/general/2014/04/30/coach-inc-cant-get-it-together.aspx; Phil Wahba, "Coach Sales in North America Plummet as Market Share Erodes", *Reuters*, 22 de enero de 2014, <http://in.reuters.com/article/2014/01/22/coach-results-idINL3N0KW3V920140122>; Ashley Lutz, "Coach Is Slipping Fast, and It Can All Be Traced to One Major Mistake", *Business Insider*, 22 de octubre de 2012, www.businessinsider.com/coach-is-losing-its-value-2012-10; e información adicional tomada de www.coach.com/online/handbags/genWCM-10551-10051-en-/Coach_US/CompanyInformation/Investor-Relations/CompanyProfile, consultada en mayo de 2014.

Referencias

1. Con base en información de Tom Gara, "When Elephants Fight: The Great Wal-Mart-Amazon War of 2013", *Wall Street Journal*, 28 de marzo de 2013, <http://blogs.wsj.com/corporate-intelligence/2013/03/28/when-elephants-fight-the-great-wal-mart-amazon-war-of-2013>; Farhad Manjoo, "Walmart's Evolution from Big Box Giant to E-Commerce Innovator", *Fast Company*, 26 de noviembre de 2012, www.fastcompany.com/3002948/walmarts-evolution-big-box-giant-w-commerce-innovator; Shelly Banjo, "Walmart's E-Stumble with Amazon", *Wall Street Journal*, 19 de junio de 2013, <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887323566804578553301017702818>; y www.walmart.com y www.amazon.com, consultados en septiembre de 2014.
2. "Lower Cost Samsung GALAXY Unveiled in Kenya", *Biztech Africa*, 23 de mayo de 2014, www.biztechafrika.com/article/lower-cost-samsung-galaxy-unveiled-kenya/2967/#.Uvo4bffdV8F; Ed Sutherland, "Apple vs Samsung Price War in India", *iDownloadBlog*, 17 de abril de 2013, www.idownloadblog.com/2013/04/17/apple-samsung-india-price-war/; Panjaj Mishra, "Apple Turns to Old iPhone Models, and Lower Prices, to Woo Users in India", *TechCrunch*, 17 de enero de 2014, <http://techcrunch.com/2014/01/17/apple-turns-to-old-iphone-models-and-lower-prices-to-woo-users-in-india/>; y "Samsung Galaxy Pocket Neo", www.mysmartprice.com/mobile/samsung-galaxy-pocket-neo-msp2810, consultado en marzo de 2014.
3. Karis Hustad, "Kindle Fire HDX Keeps Amazon's Low Price, Adds Extra Features", *Christian Science Monitor*, 26 de septiembre de 2013, www.csmonitor.com/Innovation/2013/0926/Kindle-Fire-HDX-keeps-Ama-zon-s-low-price-adds-extra-features.
4. Vea Oliver Strand, "With Coffee, the Price of Individualism Can Be High", *New York Times*, 8 de febrero de 2012, p. D6; y "\$51 per Pound: The Deceptive Cost of Single-Serve Coffee", *New York Times*, www.thekitchn.com/51-per-pound-the-deceptive-cost-of-single-serve-coffee-the-new-york-times-165712, consultado en febrero de 2014.

5. Ejemplo basado en información de Duane Stanford, "Coke Engineers Its Orange Juice—With an Algorithm", *Bloomberg Businessweek*, 31 de enero de 2013, www.businessweek.com/articles/2013-01-31/coke-engineers-its-orange-juice-with-an-algorithm#p2.
6. Para éste y otros ejemplos, vea Peter Coy, "Why the Price Is Rarely Right", *Bloomberg Businessweek*, 1 y 8 de febrero de 2010, pp. 77-78.
7. Vea Anthony Allred, E. K. Valentin y Goutam Chakraborty, "Pricing Risky Services: Preference and Quality Considerations", *Journal of Product and Brand Management*, vol. 19, núm. 1, 2010, p. 54; Kenneth C. Manning y David E. Sprott, "Price Endings Left-Digit Effects, and Choice", *Journal of Consumer Research*, agosto de 2009, pp. 328-336; Martin Lindstrom, "The Psychology behind the Sweet Spots of Pricing", *Fast Company*, 27 de marzo de 2012, www.fastcompany.com/1826172/psychology-behind-sweet-spots-pricing; y Travis Nichols, "A Penny Saved: Psychological Pricing", *Gumroad*, 18 de octubre de 2013, <http://blog.gumroad.com/post/64417917582/a-penny-saved-psychological-pricing>.
8. Vea "Get Up To \$100 Off Our Most Popular Tablets!" www.1-mobile.com/landing/free-mobile-internet-data.html?cmpid=WTR_PB_vV DAYcs2&002=2201628&004=7544714199&005=39867426325&006=30844130079&007=Search&008=&025=c&026=&gclid=CKy8ppGbm8CFdBi7AodKXMAxA, consultado en julio de 2014.
9. Vea Justin D. Martin, "Dynamic Pricing: Internet Retailers Are Treating Us Like Foreign Tourists in Egypt", *Christian Science Monitor*, 7 de enero de 2011; Patrick Rische, "Dynamic Pricing: The Future of Ticket Pricing in Sports", *Forbes*, 6 de enero de 2012, www.forbes.com/sites/prische/2012/01/06/dynamic-pricing-the-future-of-ticket-pricing-in-sports/; y Mike Southon, "Time to Ensure the Price Is Right", *Financial Times*, 21 de enero de 2012, p. 30.
10. Vea Natalie Zmuda, "Best Buy Tries to Co-Opt 'Showrooming' This Holiday Season", *Advertising Age*, 29 de octubre de 2013, <http://adage.com/print/244993/>; y Meredith Derby Berg, "Is Best Buy's 'Showrooming' Campaign Working?", *Advertising Age*, 26 de diciembre de 2013, <http://adage.com/print/245831/>.

11. Matthew Boyle, "Unilever: Taking on the World, One Stall at a Time", *Bloomberg Businessweek*, 7 de enero de 2013, pp. 18-20; y Martinne Geller, "Unilever Sticks with Emerging Markets as Sales Rebound", *Reuters*, 21 de enero de 2014, <http://uk.reuters.com/article/2014/01/21/uk-unilever-results-idUKBREA0K09A20140121>.
12. Veia Serena Ng, "Toilet-Tissue 'Desheeting' Shrinks Rolls, Plumps Margins", *Wall Street Journal*, 24 de julio de 2013, <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887323971204578626223494483866>; y Serena Ng, "At P&G, New Tide Comes In, Old Price Goes Up", *Wall Street Journal*, 10 de febrero de 2014, <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304450904579368852980301572>.
13. Información de "Starbuck's Kid Brother Grows Up Fast", *Bloomberg Businessweek*, 25 de abril-1 de mayo de 2011, pp. 26-27; "Seattle's Best Coffee: Forget the Flowers, Poems, and Chocolate", *Marketing Weekly News*, 25 de febrero de 2012, p. 585; y www.seattlesbest.com y www.starbucks.com, consultados en septiembre de 2014.
14. Para análisis de estos temas, vea Dhruv Grewel y Larry D. Compeau, "Pricing and Public Policy: A Research Agenda and Overview of the Special Issue", *Journal of Public Policy and Marketing*, primavera de 1999, pp. 3-10; Walter L. Baker, Michael V. Marn y Craig C. Zawada, *The Price Advantage* (Hoboken, Nueva Jersey: John Wiley & Sons, 2010), apéndice 2; y Thomas T. Nagle, John E. Hogan y Joseph Zale, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 5a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011).
15. Veia Tim Worstall, "Apple Fined \$670,000 in Taiwan for Price Fixing", *Forbes*, 25 de diciembre de 2013, www.forbes.com/sites/timworstall/2013/12/25/apple-fined-670000-in-taiwan-for-price-fixing.
16. Con base en información de Lynn Leary, "Publishers and Booksellers See a 'Predatory' Amazon", *NPR Books*, 23 de enero de 2012, www.npr.org/2012/01/23/145468105; y Allison Frankel, "Bookstores Accuse Amazon (not Apple)", y Andrew Albanese, "Court Denies Bid to Examine Amazon's E-book Pricing", *Publishers Weekly*, 14 de noviembre de 2013, <http://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/digital/content-and-e-books/article/60002-court-denies-bid-to-examine-amazon-s-e-book-pricing.html>.
17. "FTC Guides against Deceptive Pricing", www.ecfr.gov/cgi-bin/text-idx?c=ecfr&sid=dfafb89837c306cf5b010b5bde15f041&rgn=div5&view=text&node=16:1.0.1.2.16&idno=16, consultado en septiembre de 2014.