

CAPÍTULO 2

MARCO TEORICO

2.1 Estrategia

El concepto formal de “estrategia” surgió en los cuarteles militares de Estados Unidos en los años 40’s. La estrategia es la forma en la que se emplean los recursos que se tienen de manera en que se desarrollen ventajas que a su vez actúen como piezas claves para superar al adversario. “La estrategia define la forma en que se compete y es determinante para acceder a la victoria” (Morales, 2002).

Los recursos son fundamentales para la formulación de una estrategia. A través del tiempo la perspectiva de los recursos y su aprovechamiento ha ido cambiando. Hoy en día la palabra “estrategia” es considerada como un término que implica inteligencia, innovación; así como una acertada canalización y explotación de la información. La competencia ha desencadenado una evolución en la forma de decidir y administrar; por lo tanto se ha presentado un crecimiento importante en la necesidad de crear estrategias.

La estrategia es producto de la necesidad de diferenciación que existe en los mercados; hoy en día es el medio para cumplir con lo requerido e incluso superar las expectativas del tomador de decisiones.

En la actualidad, las estrategias son claves para las decisiones en una empresa. La estrategia implica un alto conocimiento del pasado y a la vez, una clara visión del futuro. Generalmente el problema de las empresas no es la escasez de recursos sino la mala administración de los mismos, producto de la implementación de estrategias incorrectas.

Collis (1998) dice que la estrategia puede definirse como: “Las distintas formas por medio de las cuales una compañía crea valor a través de la configuración y la coordinación de sus actividades en múltiples mercados”

2.1.1 Estrategias de internacionalización

Existen cuatro estrategias básicas de internacionalización; estas estrategias están analizadas en relación a la presión que cada país ejerce con respecto a los costos, la diferenciación y las respuestas locales (diferencias en gustos, infraestructura, prácticas comerciales, canales de distribución, políticas gubernamentales):

a) Internacional: se aplica a productos de alto valor agregado que se diferencian mucho de lo ofrecido localmente.

b) Multinacional: los productos se adaptan al mercado local y casi todas las acciones se realizan en el mismo país. Básicamente la creación de la cadena del valor del producto se realiza localmente.

c) Transnacional: se incentiva el aprendizaje global de las empresas ya que este tipo de empresas enfrentan una alta presión en costos y respuestas locales por lo que no se vuelve nada fácil el adaptar el producto y a la vez se implantan unidades estratégicas de negocios localizadas en diferentes partes del mundo.

d) Global: producto altamente estandarizado que explote las economías de escala y el aprovechamiento de las curvas de aprendizaje.

2.2 Planeación estratégica

En la actualidad, la necesidad de planificar y comprender el futuro efecto de las decisiones es vital. La consecuencia de una decisión equivocada es determinante en el curso de una empresa. “Es ahora cuando la necesidad de que los administradores planifiquen y no de que los planificadores administren se vuelve imprescindible. Por ello, se dice que una de las funciones más importantes de la administración, es sin duda la planeación, ya que se ocupa de los efectos de las decisiones de hoy sobre los resultados del futuro.”(Barnet, 1988).

2.2.1 Definición

Montgomery (1988) comenta que la planeación estratégica consiste en un conjunto de decisiones y acciones que resultan de la formulación e implementación de estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos de una organización. Deben ser involucradas las siguientes áreas:

- a) Determinar la misión de la organización, incluyendo enunciados sobre el propósito, filosofía y metas.
- b) Desarrollar el perfil de la empresa, reflejando sus capacidades y limitaciones.
- c) Evaluar el ambiente externo de la empresa.
- d) Analizar posibles oportunidades
- e) Identificar opciones deseadas que sean consistentes con la misión organizacional.
- f) Elegir un conjunto de objetivos a largo plazo y estrategias para alcanzar las opciones deseadas.

La planeación es la clave de un desempeño corporativo efectivo. Un proceso de planeación debe proporcionar un campo de trabajo para analizar el cambio y también debe mejorar la toma de decisiones, así como las comunicaciones. Uno de los resultados de la planeación efectiva es un conjunto consistente de objetivos.

Es importante tomar en cuenta que el proceso empleado para la planeación debe estar acorde con el contexto cultural de la organización, ya que cada compañía se dirige y planifica en forma muy diferente. El proceso y la filosofía de una empresa pueden ser totalmente inapropiados para otra, debido a que el mercado donde se desempeña o su estructura organizacional rara vez serán iguales.

“Dentro del desempeño corporativo, se puede decir que la diversidad fomenta la estabilidad, incluso puede ser fuente de fortaleza y rentabilidad. Los negocios, las tecnologías y los recursos complementarios dentro de una organización tienden a

promover la estabilidad. Es por ello que una variedad extensa dentro de una organización de negocios es vital.”(Kennet, 1992).

“La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.”(Steiner, 1989).

Las grandes empresas tienen limitaciones en su capacidad para enfrentar las amenazas y cambios externos. En tanto más amplias sean las opciones de negocios complementarios y reforzadores, mayores serán las posibilidades que tendrá la organización para resistir períodos de inestabilidad económica, cambios geopolíticos en sus mercados más importantes y fuertes sustituciones de tecnología.

Dentro de este contexto, el objetivo de una dirección estratégica cae en el efectivo manejo del cambio. El centro de la planeación es el proceso de asignación de recursos. El punto de mayor interés se encuentra en invertir en estrategias y no solamente en aprobar proyectos de capital. El proceso es tanto analítico como cualitativo y los resultados finales son decisiones estratégicas sobre aspectos específicos como por ejemplo: fechas, prioridades para utilizar los recursos de capital técnicos y humanos; todo esto con el fin de alcanzar los objetivos de crecimiento y utilidades de la organización.

Barnet (1988) en su libro “Strategic Management: Concepts and cases” comenta que la planeación estratégica ha adquirido aceptación como el mejor medio para mejorar el desempeño de compañías grandes y complejas. Una efectiva planeación estratégica puede agrupar una organización diversa, comunicar claramente los objetivos y valores y lograr la integración de recursos de capital, humanos y técnicos. Hoy en día, las empresas deben anunciar con claridad sus metas y objetivos corporativos a toda la organización, y asegurarse de que se comprendan e interpreten correctamente.

La planeación ineficaz o equivocada se hará cada vez mas obvia a medida que las estrategias vayan fracasando. El cambio equivocado y los mercados mundiales incrementarán los riesgos de error en las decisiones estratégicas. Tales errores comprometerán a su vez el éxito de la organización, o de lo contrario, su propia supervivencia estará en peligro.

Un recurso para proteger la estrategia de la empresa consiste en asegurarse de que el sistema de planeación identifique claramente los supuestos más relevantes del medio ambiente y la competencia. Como se ha repetido anteriormente, el papel de la estrategia es el de cambiar o afectar el medio ambiente competitivo con el fin de optimizar las fortalezas y oportunidades de determinada organización.

En respuesta a los retos, amenazas, cambios y oportunidades, la planeación deberá integrarse cada vez más a lo largo de un campo de análisis de negocios y funciones. “La planeación integrada a largo plazo incluirá la dirección de la planeación estratégica, el efecto aproximado a corto plazo de los planes y presupuestos financieros, que se utilizarán para el control, estrategias y prioridades en la asignación de recursos técnicos, humanos y de capital.”(Kennet, 1992)

La dirección estratégica deberá estar integrada desde un punto de vista temporal, ya que no se trata de un plan operativo a dos años al que se suman siete años más tarde. La atención deberá centrarse en que los supuestos a largo plazo servirán de respaldo a los compromisos a corto plazo.

2.2.2 Descripción del proceso de la planeación estratégica

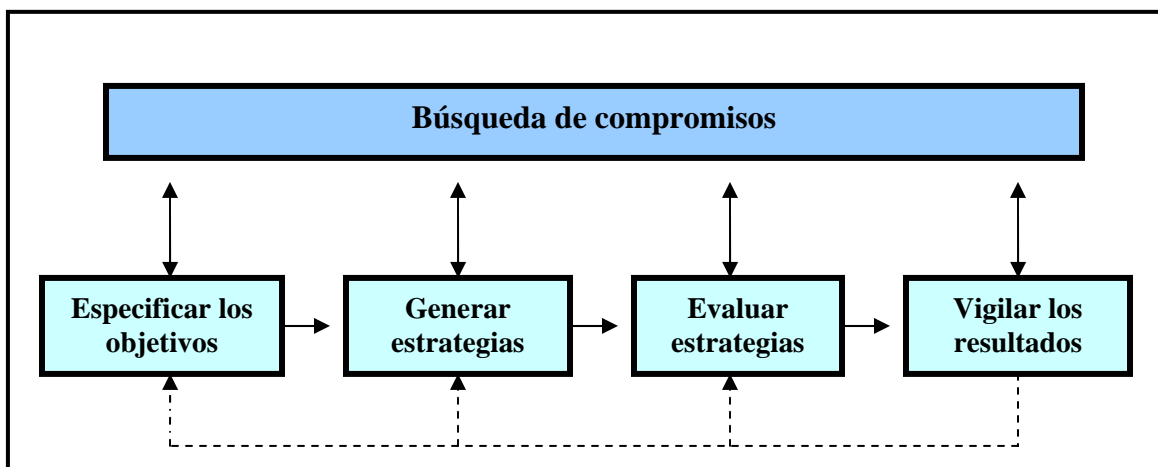
El proceso de planeación estratégica está formado por tres componentes: el ciclo de la estrategia del producto, la planeación del capital y la declaración de la estrategia para el área. Barnett (1988) comenta que en la práctica, estos tres componentes se entremezclan

de tal forma que no es posible hablar de un orden correcto para planearlos; en muchas ocasiones, cada uno proporciona o utiliza información de los demás, como parte de un proceso continuo.

“La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién los llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.”(Steiner, 1989)

La planeación estratégica formal implica un proceso escrito explícito para la determinación de los objetivos de la compañía a largo plazo, la generación de estrategias opcionales con las cuales cumplir esos objetivos, la evaluación de esas estrategias y un procedimiento sistemático para controlar los resultados. Este proceso se encuentra resumido en la figura 2.1. Las flechas sugieren cuál es la mejor secuencia a seguir. La necesidad de compromiso es importante en todas las fases.

Fig. 2.1 Proceso de la Planeación Estratégica



Fuente: Barnet, 1988

La especificación de objetivos debe hacerse antes de generar las estrategias, las cuales deberán terminarse antes de la evaluación. Al final viene el paso de control. La línea punteada indica que, hasta cierto punto, el proceso es iterativo, es decir, que la evaluación puede requerir un regreso a la generación de nuevas estrategias o el control implica hacer una nueva evaluación de las mismas.

2.2.2.1 Especificar los Objetivos

“La planeación estratégica debe iniciarse con la identificación de los objetivos de la organización. Con frecuencia, se pueden confundir los objetivos (qué se desea y para cuándo) con las estrategias (cómo se alcanzarán los objetivos), es por ello que el análisis y establecimiento de los objetivos han sido considerados durante mucho tiempo, un paso primordial de la planeación estratégica formal” (Kennet, 1992).

Las dificultades del establecimiento de los objetivos han llevado a muchos observadores a recomendar a los planificadores que olviden éste paso ya que apoyan la idea que los objetivos vagos permiten mayor flexibilidad en las acciones y que los objetivos especificados por escrito crean problemas políticos dentro de las organizaciones.

Kennet (1992) sugiere que sea cual sea el enfoque de la empresa, formal o informal, es necesario tomar un rumbo y plantear una o varias metas. Una forma que ayuda a asegurar que el análisis y planteamiento de los objetivos sea fácil de realizar, consiste en utilizar el enfoque del miembro del grupo de interés, lo cual significa listar a todos aquellos grupos que de alguna forma han contribuido a los recursos de la empresa y después se da una descripción de los objetivos de cada uno de estos grupos. Dichos grupos pueden ser: acreedores, accionistas, empleados, compradores, proveedores, distribuidores y la comunidad local.

Se recomienda llevar a cabo un análisis de fortalezas y debilidades, en donde se realiza un inventario de los recursos de la organización (financieros, de comercialización,

producción, etc.). De esa forma se podrán trazar los objetivos; con base en lo que se desea (análisis del grupo de interés) y en lo que es factible (análisis de fortalezas y debilidades).

2.2.2.2 Generar Estrategias Opcionales

Como ya se mencionó anteriormente, una estrategia es una declaración de la forma en la que los objetivos deberán alcanzarse. Las estrategias deberán subordinarse a los objetivos; es decir, sólo tendrán importancia en la medida en que ayuden a alcanzar a los mismos.

Este concepto puede parecer obvio y sin embargo se tiende a pasar por alto; es por ello que la generación de estrategias opcionales ayuda a evitar este problema y reconoce que los objetivos pueden alcanzarse de diferentes maneras.

Algunas formas son, por ejemplo, que las estrategias deberán enunciarse en términos generales; las estrategias más prometedoras deberán explicarse con mayor detalle. Así mismo, el proceso de planeación no estará completo si no se cuenta cuando menos con una estrategia operacional, la cual describe lo siguiente:

- a) Las tareas que tendrán que llevarse a cabo
- b) Quién es responsable de cada tarea
- c) Cuándo debe iniciarse y terminarse cada tarea
- d) La forma en que las tareas se relacionan entre sí.

Esta estrategia operacional se convierte en la base de las acciones de diferentes funciones de la empresa: finanzas, personal, producción y mercadotecnia. Las estrategias opcionales pueden mejorar la adaptabilidad de la empresa en dos maneras.

- a) Examinar las opciones y observar en qué grado podrían ser superiores a las estrategias que se tienen en vigor.

b) Debido a que el medio ambiente cambia constantemente, si ya se tienen preparados planes opcionales, la organización estará en posición para responder con éxito.

2.2.2.3 Evaluar las estrategias opcionales

Una vez que se tenga un número adecuado de estrategias, es posible comenzar a la evaluación de las estrategias. Existen varios métodos y procedimientos para la evaluación de las opciones, pero no se tocará ese tema a profundidad, solamente se mencionarán algunos de las técnicas más utilizadas, como por ejemplo la de Delfos, en donde varias estrategias son presentadas a los principales tomadores de decisiones; quienes de forma individual clasificarán por orden de importancia las estrategias presentadas. Este método evita la toma de decisiones influenciadas.

“No existe un sólo modelo de planeación para cualquier organización. El sistema de planeación estratégica debe ser diseñado para satisfacer las características únicas de cada compañía” (Steiner, 1989)

Es por ello que el uso de escenarios también resulta relevante para la evaluación, particularmente cuando se cuenta con información negativa acerca del medio ambiente, la cual en ocasiones se tiende a minimizar o pasar por alto. El paso de la evaluación termina con la selección de una estrategia operacional, que será la que la empresa intentará establecer. Para determinar que lo anterior se lleve a cabo el siguiente paso será el de verificar los resultados.

2.2.2.4 Revisión de resultados

“Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control. Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir” (Steiner 1989).

Kennet (1992) hace especial énfasis en darle especial importancia a la retroalimentación dentro de la organización respecto al grado en que se están cumpliendo sus objetivos, por lo tanto, se desarrollarán procedimientos específicos para “revisar los resultados”.

El sistema de verificación o control deberá dar pie a acciones correctivas midiendo los siguientes aspectos:

- a) Cambios en el medio ambiente
- b) Cambios en las capacidades de la organización
- c) Acciones ejercidas por la organización
- d) Acciones de los principales competidores
- e) Resultados

“La planeación implica un equilibrio entre consistencia y flexibilidad. Los planificadores formales tratan de desarrollar estrategias que permitan a las organizaciones complejas operar de forma coordinada. A su vez, los miembros de la organización deben sacrificar algo de flexibilidad con tal de cumplir una estrategia consistente”. (Barnett, 1988) Es por ello que cualquier cambio que pueda surgir en uno de los cinco puntos anteriores puede ser razón suficiente para modificar una estrategia.

La revisión de los resultados debe relacionarse con los objetivos de cada miembro de grupos de interés. Esto hará posible una comparación entre los resultados y objetivos,

que permitirá decidir si la estrategia tiene éxito no para cada uno de los miembros del grupo de interés.

2.2.2.5 Búsqueda de compromiso y evaluación del desempeño

Se recomienda prestar mucha atención al compromiso durante cada uno de los pasos anteriores de la planeación. La planeación formal requiere un plan explícito para lograr que las personas se sientan comprometidas con el plan, ya que se espera que el compromiso ante los objetivos sea mayor si quienes se verán afectados por las decisiones estratégicas participan en el proceso de determinación de los objetivos. La participación de los miembros del grupo de interés también resulta útil para la generación y evaluación de las estrategias opcionales.

El compromiso puede mantenerse con más efectividad si el sistema de revisión proporciona retroalimentación cuantitativa sobre el éxito que se está obteniendo en el cumplimiento de cada objetivo.

“Un plan completo proporciona una base para medir el desempeño. La dirección dispone de normas para establecer un plan estratégico de naturaleza tanto cuantitativa como cualitativa. El desempeño de un negocio no sólo debería medirse en términos financieros cuantitativos, como muchas empresas lo tratan de hacer. Es cierto que los resultados financieros están muy relacionados con el éxito o el fracaso de un negocio, pero las características no cuantitativas también son muy importantes; por ejemplo la creatividad, innovación, imaginación, motivación y los conocimientos pueden reflejarse en los resultados financieros. “(Steiner 1989)

Sin embargo, si dichos factores no se alientan, miden y valoran por la alta dirección, un éxito financiero puede fácilmente convertirse en lo contrario. Un programa de planeación bien pensado puede permitir a los directores a cualquier nivel apreciar estos atributos en los directivos bajo su autoridad.

2.2.2.6 Situaciones que propician la Planeación Estratégica

“La planeación es una herramienta muy útil cuando una organización se topa con situaciones complejas y debe tomar decisiones estratégicas, ya que por lo general éstas implican alta complejidad en las tareas, cambios, incertidumbre y mercados ineficientes”. (Kennet, 1992)

Estas características se resumen a continuación:

- a) Una alta complejidad de la tarea significa que existe mayor necesidad de planes explícitos para asegurar que todos los elementos concuerden.
- b) Los cambios importantes crean la necesidad de planear, debido a que las organizaciones están diseñadas, principalmente, para enfrentar situaciones repetitivas. Los cambios pueden venir del medio ambiente, de los competidores o de la propia empresa. Los cambios grandes exigen planeación en vez de una simple reacción.
- c) La incertidumbre puede conducir a un desperdicio de recursos. Las organizaciones deben estar preparadas para enfrentarse a medios ambientes diferentes, y con la planeación se podrá reaccionar acertadamente a diferentes situaciones que se presenten.
- d) Los mercados ineficientes requieren la planeación debido a que el sistema de precios no determina las acciones de la empresa. A medida que la competencia aumenta, mejor planeación y alternativas son requeridas.

Uno de los mayores retos para los planificadores consiste en evaluar las tendencias negativas y transformarlas en oportunidades positivas. A medida que los mercados y las “reglas” comerciales vayan cambiando, el proceso de planeación de la organización continuará evolucionando. La efectividad del proceso de planeación debe medirse por el valor que agrega a pensamiento y a la acción gerencial, es decir, por el efecto que ejerce sobre el proceso de asignación de recursos y por el nivel resultante del cumplimiento de los objetivos corporativos a largo plazo.

El resultado final de la dirección estratégica deberá consistir en estrategias factibles que mejoren las oportunidades de la organización. Un plan es sólo un documento inútil en tanto que no logre que algo suceda.

2.2.2.7 Lo que no es la Planeación Estratégica

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros; las decisiones en sí, que se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento. Es factible que una vez tomadas, pueden tener consecuencias irrevocables a largo plazo.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

2.3 Estrategia de fijación de precios

“El fijar un precio no se puede ver como una actividad aislada, por el contrario, se debe observar dentro de un marco mucho más extenso. Esto es sólo un aspecto de mercadotecnia, que forma parte del plan de cualquier organización”. (Montgomery, 1988)

A lo largo de la mayor parte de la historia, el precio ha operado como el principal determinante de la decisión del comprador. La fijación de un precio es pieza clave en la estrategia de ventas de toda empresa y es un arma de dos filos, ya que puede darle a la organización una gran ventaja competitiva y posicionarla entre los líderes del mercado, o por el contrario, dañar las ventas y la imagen de la empresa gravemente.

Stephen Montgomery (1988) comenta que la fijación del precio es una expresión importante del plan de mercadotecnia y es un canal de comunicación al mercado de la filosofía de la empresa. Dicha filosofía se transforma en el plan estratégico de la organización. El plan estratégico a su vez genera o hace cambios en el plan de mercadotecnia. Como consecuencia se crea un proceso de planeación circular, una primera muestra de la política de precios de la empresa.

2.3.1 El rol estratégico del precio

“El precio de un producto o servicio es la cantidad de unidades monetarias que un consumidor tiene que pagar para recibir una unidad del producto o servicio. Un consumidor comprará un producto o servicio si su valor percibido (medido en unidades monetarias) es mayor que el precio. Si el consumidor puede elegir entre varios productos competitivos, seguramente preferirá aquel que le ofrezca el mayor valor neto; es decir, el mayor diferencial entre valor percibido y precio.” (Simon, 1988).

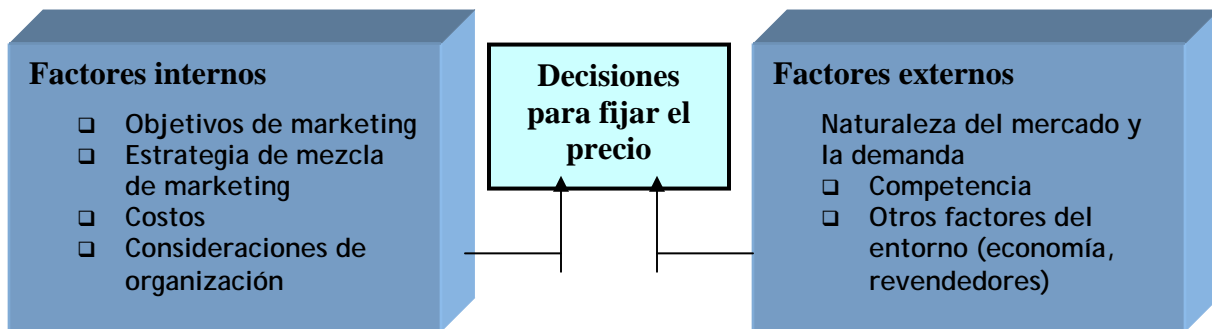
Herman Simmon (1989) comenta en su libro “Price Management” que la respuesta al precio es influenciada en una parte considerable por factores psicológicos. Si no se comprenden dichos factores, un vendedor tendrá dificultades para realizar una toma de decisiones racional. Son particularmente relevantes la percepción del precio y los procesos de evaluación, así como también el rol del precio como indicador de calidad.

2.3.2 Proceso de fijación de precios

Según Kotler (1991) el precio es el único elemento de combinación mercantil que genera ganancias, los otros elementos generan costos. Además, el precio es uno de los elementos más flexibles de la combinación mercantil, dado que se puede modificar en el corto plazo, a diferencia del producto y de los componentes de canalización. Es por ello que una estrategia adecuada de fijación de precios puede llevar a una compañía a ahorrar en costos y obtener más ganancias. Existen diversos factores que son fundamentales y de

gran ayuda para identificar las estrategias adecuadas en la fijación de precios. En la Fig.2.2 se muestran dichos factores:

Figura 2.2 Factores internos y externos para la fijación de precios



2.3.3 Factores internos

Este tipo de factores son decisiones que la empresa debe tomar considerando distintas variables que se manejan y controlan internamente, los cuales son mencionados a continuación.

2.3.3.1 Objetivos de marketing

Antes de fijar los precios, la compañía debe decidir que estrategia seguirá con el producto.

Los principales objetivos de marketing son:

- Supervivencia
- Maximización de las utilidades actuales
- Liderazgo en participación del mercado
- Liderazgo en calidad del producto.

2.3.3.2 Estrategia de mezcla de marketing

“El precio es sólo una herramienta de la mezcla de marketing que una compañía utiliza para alcanzar sus objetivos de marketing. Las decisiones de precios se deben

coordinar con las decisiones de diseño de productos, distribución y promoción para formar un programa de marketing, coherente y eficaz”. (Kotler,1991).

2.3.3.3 Costos

Los costos establecen el límite inferior para el precio que la compañía puede cobrar por su producto. Una empresa quiere cobrar un precio que cubra todos sus costos de producir, distribuir y vender el producto y que también genere un rendimiento justo por sus esfuerzos y riesgo. Muchas compañías tratan de ajustar su precio muy cerca del costo, intentando compensar dicha fijación con el volumen de ventas, aunque es análisis de cada caso si es favorable dicha aplicación.

“Un precio es establecido desde el punto del costo hacia arriba; el énfasis aquí se encuentra en la forma en que un costo es añadido a un objetivo de ganancia para obtener un precio.”(Montgomery, 1988).

2.3.3.4 Consideraciones de organización

“El manejo de precios estratégico se distingue por dos características: a) el objetivo es a largo plazo más que buscar la maximización de utilidades a corto plazo y b) el gerente debe considerar el impacto del precio en ventas y ganancias tanto actuales como futuras . Todo esto puede funcionar si cada elemento de la organización se enfoca en un mismo camino”. (Simon, 1989).

La gerencia debe decidir qué parte de la organización fijará los precios. En las empresas pequeñas, es común que la alta gerencia maneje los precios. En empresas más grandes, es común que ésta responsabilidad sea propia de los gerentes de división o de línea de productos. Sin embargo, existen compañías en las cuales esta labor se le atribuye a un departamento entero.

2.3.4 Factores externos

Este tipo de factores son aquellos que la empresa no puede controlar directamente ya que hay muchas otras variables que influyen en el comportamiento de los mismos. A continuación se muestran cada uno de ellos.

2.3.4.1 Naturaleza del mercado y la demanda

Según Kotler (1991), si los costos establecían el límite inferior del precio a fijar, el mercado y la demanda establecen el límite superior. El mercado en éste caso puede ser de varios tipos; si bien el análisis más profundo de cada uno nos desviaría del objetivo central del trabajo, es conveniente nombrar las características principales de cada uno:

- **Mercado de competencia pura:** el mercado consiste en muchos compradores y muchos vendedores, por lo cual ningún vendedor o comprador tiene un efecto importante tanto en el precio como en el volumen de producción. Ningún vendedor puede vender por arriba del precio establecido ya que no tendría demanda de su producto, y los vendedores no cobran menos, porque pueden vender toda su producción al precio vigente
- **Mercado de competencia monopolista:** aquí existen muchos compradores y vendedores que comercian dentro de un intervalo de precios y no con un sólo precio de mercado. Éste intervalo aparece porque quienes venden pueden diferenciar su producto.
- **Mercado de competencia oligopolista:** consiste en unos cuantos vendedores muy sensibles a las estrategias de precios que apliquen sus competidores.
- **Mercado de monopolio puro:** consiste en la existencia de un sólo vendedor, son casos particulares en el que el vendedor puede ser el gobierno o una empresa de

servicios (energéticos, Cía. telefónica, etc). Los precios se manejan de forma diferente en cada caso.

La demanda por su parte juega un papel muy importante; existe un indicador denominado “elasticidad de la demanda”, el cual muestra el cambio que sufre la demanda al modificar su precio. Se dice que la demanda es elástica cuando varía al cambiar el precio y que es inelástica o rígida cuando no se modifica notablemente al variar el precio.

2.3.4.2 Otros factores externos

Kötler (1991) comenta en su libro “Marketing management” que la situación actual de la economía (recesión, por ejemplo), índices de inflación y tasas de interés, influirán en el precio a determinar. Se dice que el gobierno es otra influencia externa importante y también lo son diferentes cuestiones sociales.

2.3.5 Estrategias generales para fijar precios

“En la actualidad, las alternativas para fijar precios son tan diversas como la cantidad de organizaciones estableciendo precios, tan cambiantes como el ambiente económico, y tan volátiles como las reacciones de los competidores y consumidores”. (Montgomery 1988).

2.3.5.1 Fijación de precios basada en el costo

Dentro de las estrategias para establecer los precios se encuentran las que se basan en el costo; a continuación se presentan dos tipos:

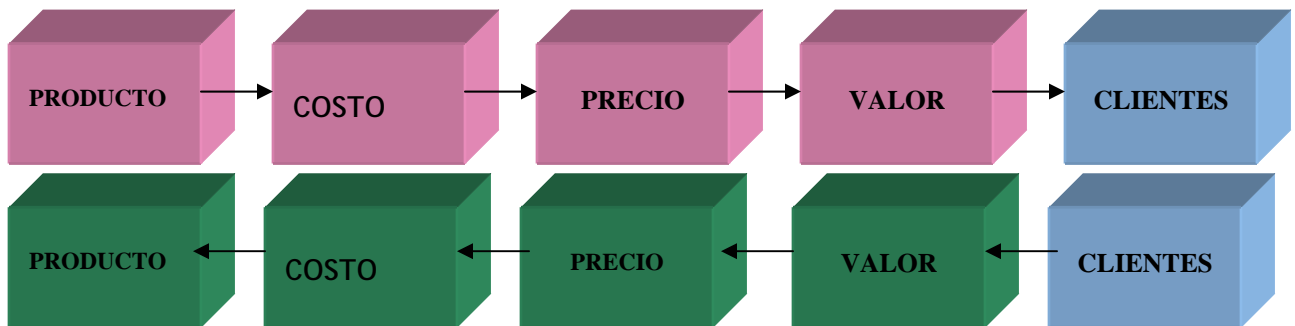
- **Fijación de precios de costo más margen:** este es uno de los métodos más simples, ya que consiste solamente en sumar un sobreprecio estándar al costo del producto.
- **Fijación de precios por utilidades meta:** método que consiste en fijar un precio con el fin de obtener cierta utilidad la cual es establecida como meta u objetivo.

2.3.5.2 Fijación de precios basada en el valor

Estrategia que basa su precio en la percepción que los clientes tienen sobre el producto y no en el costo del mismo. Esto implica que la compañía no puede diseñar un producto y un programa de mercadotecnia y luego establecer el precio, sino que el precio se considera junto con las otras variables de la mezcla de mercadotecnia antes de establecer el programa de marketing

En la figura 2.3 se muestra la diferencia de los dos métodos mencionados con respecto a la fijación del precio

Fig. 2.3 Fijación de precios basada en el costo versus valor



2.3.5.3 Fijación de precios basada en la competencia

Kotler(1992), menciona que la mayoría de las veces los consumidores basan sus juicios con respecto al valor de un producto, comparando los precios que los diferentes competidores establecen para productos similares. A continuación se presentan ciertas características de éste método.

- Fijación de precios de tasa vigente: consiste en fijar el precio siguiendo los valores actuales de los demás competidores, sin tomar en cuenta los costos o en la demanda.

Esta es una estrategia muy utilizada cuando la elasticidad de la demanda es difícil de medir. De este modo se pueden evitar guerras de precios.

- Fijación de precios por licitación sellada: se puede aplicar cuando las compañías licitan para obtener contratos, y basan sus precios en el que consideren que establecerán sus competidores a la licitación.

2.3.5.4 Estrategias de fijación de precios de productos nuevos

Marting (1968), sugiere en su libro “Creative pricing” que las estrategias con las cuales se establecen los precios de los productos varían según la fase del ciclo de vida por la que esté atravesando el producto.

Existen cuatro estrategias recomendables para las empresas que introducen un producto nuevo ya existente, ya que debe decidir como posicionará su producto ante la competencia en términos de calidad y precio.

Dichas estrategias son:

- **Estrategia de primera:** se introduce un producto de alta calidad a un precio alto
- **Estrategia de buen valor:** se lanza un producto de alta calidad a un precio estándar
- **Estrategia de cargo excesivo:** productos de cierta calidad que no justifica su precio
- **Estrategia de economía:** productos de calidades medias a precios accesibles.

Las compañías que lanzan un producto innovador, enfrentan el reto de fijar precios por primera vez; existen dos estrategias a las cuales acudir:

- **Estrategia para capturar el nivel más alto del mercado:** esta estrategia se aplica cuando calidad e imagen del producto pueden justificar un precio alto. Se debe tomar en cuenta que los costos por producir un volumen bajo, no deben afectar sensiblemente los beneficios. Así mismo, los competidores no deben poder ingresar

fácilmente al mercado. Esta estrategia fija un precio alto con el fin de obtener ingresos máximos.

- **Estrategia para penetrar en el mercado:** se fija un precio bajo, con el fin de atraer la mayor cantidad de compradores posibles y así lograr una importante participación en el mercado. Al tener, entonces, un elevado volumen de ventas, los costos, por ende, serán inferiores, lo que puede permitir bajar más aún el precio.

2.3.5.5 Estrategias de fijación de precios de mezcla de productos

Si un producto forma parte de una mezcla de productos, la estrategia debe modificarse, ya que los productos de la mezcla de productos poseen demandas y costos relacionados, pero enfrentan distintos grados de competencia.

- **Fijación de precios de líneas de productos:** algunas compañías, al no desarrollar un producto individual, sino una línea de productos fijan los incrementos entre modelo y modelo, basándose en la diferencia entre el costo de cada uno, las evaluaciones que hacen los clientes de diferentes características y los precios de los competidores.
- **Fijación de precios de producto opcional:** se utiliza en los productos que son opcionales de otros principales, tales como algún accesorio adicional, esta estrategia tiene su núcleo principal en decidir cuales artículos formaran parte del principal y cuales serán, efectivamente, opcionales.
- **Fijación de precios de producto cautivo:** hay productos los cuales, son vitales para el funcionamiento del producto principal, tal como, por ejemplo cartuchos de impresoras, rollos de fotos, etc. Es muy común, que el producto principal, por ejemplo la impresora, tenga un costo relativamente bajo, o accesible, mientras que los cartuchos de impresión traen consigo un sobreprecio.

- **Fijación de precios de subproductos:** es una estrategia interesante para las compañías que elevan sus costos por el almacenaje de sus restos o desechos de fabricación. Aquí, la empresa puede vender sus subproductos a un precio que, al menos cubra el costo de almacenar este “desecho” y de ésta forma bajar el costo de su producto principal. Un ejemplo claro esta en los zoológicos, los cuales comenzaron a comerciar los desechos de los animales a la industria de fertilizantes.
- **Fijación de precios de productos colectivos:** muchas compañías ofrecen productos colectivos, que son algo así como “paquetes” de sus productos, a un precio menor que si el comprador los adquiriese en forma individual. Esta estrategia no solo aumenta los beneficios de la empresa, sino que impulsa a los consumidores a adquirir productos que tal vez de forma individual no hubiesen adquirido.

2.3.5.6 Estrategias de ajustes de precios

Existen diversas estrategias para ajustar los precios en reacción a cambios en el mercado o en el comportamiento del consumidor, como por ejemplo:

- **Fijación de precios de descuento y complemento:** basa su teoría, en “recompensar” a los clientes por ciertas respuestas, como pagar anticipadamente el producto, comprar por cantidades o fuera de temporada.
- **Fijación de precios segmentada:** la fijación de precios segmentada adopta muchas formas, dependiendo de las diferencias que surjan entre clientes, lugares y productos, mas no basa sus diferencias de precio en el costo de las distintas versiones del producto.

Kotler (1992), sugiere que para poder llevar a cabo esta estrategia, el mercado debe ser segmentable, además los miembros de los segmentos que pagan por el producto o servicio a un precio menor, no deben poder revender el producto a otros segmentos superiores. Así mismo, los costos de segmentación, no deben exceder los beneficios

propuestos por la segmentación. A continuación se presentan los diferentes casos de éste método:

- **Por segmento de clientes:** diferentes clientes pagan precios diferentes por el mismo producto, por ejemplo, las entradas a un estadio de fútbol no tienen el mismo precio para un adulto mayor de 12 años que un menor de 12 años.
- **Por forma de producto:** diferentes versiones del producto, tienen diferentes precios, por no basados en las diferencias que hay entre sus costos.
- **Por lugar:** en este rubro la compañía cobra diferentes precios en lugares distintos, aunque el costo del producto sea el mismo; por ejemplo diferentes ubicaciones en el teatro.
- **Por tiempo:** éste método se aplica dependiendo del momento en el cual se adquiera el producto.
- **Fijación psicológica de precios:** el precio dice algo acerca del producto. Por ejemplo, muchos consumidores se basan en el precio para juzgar la calidad. “Al usar la fijación de precios psicológica, los vendedores toman en cuenta los aspectos psicológicos de los precios y no solo los económicos, dando a entender que el precio sugiere algo más acerca del producto. Si los consumidores no juzgan la calidad de un producto porque carecen de la información necesaria, el precio se convierte en un fuerte indicador acerca de la calidad del mismo.” (Marting, 1968).

Una variante de esta estrategia son los precios de referencia, un ejemplo básico sirve para definir esta estrategia y es que, el caso de una compañía exhibe sus productos con otros más caros con el fin de mostrar que pertenecen a la misma “clase”.

Cabe destacar que hay un último aspecto psicológico a tener en cuenta y es que algunos números tienen cualidades visuales que son tomadas en cuenta por ejemplo el

numero 8, es redondo y simétrico, crea un efecto calmante, en tanto que un 7 es angular y crea un efecto discordante.

- **Fijación de precios promocional:** las compañías asignan temporalmente precios a sus productos por debajo de lo normal e incluso por debajo del costo. Si bien esta estrategia adopta varias formas, se puede definir en términos generales como que es utilizada de forma temporal para incrementar las ventas a corto plazo.
- **Fijación de precios geográfica:** ésta estrategia tiene lugar cuando hay clientes que se encuentran muy alejados de los lugares de venta o distribución del producto, por lo que necesariamente habrá un costo extra del producto por servicios de traslado.
- **Fijación de precios internacional:** las compañías que venden sus productos internacionalmente deben decidir que precios cobrarán por los mismos. Este precio dependerá de muchos factores a saber; condiciones económicas del país, situaciones competitivas, leyes y reglamentos, etc. La sociedad y por ende las percepciones y preferencias sobre algunos productos varían de país en país, lo que requiere diferentes precios. Una cuestión extra son los diferentes objetivos de marketing que la compañía puede tener en estos países. Sin embargo, la cuestión principal que sugiere el cambio de precios es basada en los costos, por costos adicionales de traslado, impuestos por importación, costos asociados a las fluctuaciones de los tipos de cambio de las monedas, distribución del producto, etc.

2.3.6 Cambios de precio

Después de haber desarrollado las estrategias adecuadas para la fijación de precios, las compañías pueden enfrentar cambios en los precios, tanto aumentos como recortes, en ambos casos es recomendable prepararse para enfrentar las reacciones tanto de los consumidores como de la competencia.

2.3.6.1 Tipos de cambios de precios

- **Recortes de precios:** esta medida puede ser tomada por diversas razones, comenzando por un exceso de capacidad almacenada, con el fin de vender el stock lo más rápido posible. Se aplica también si la empresa perdió participación en el mercado o si desea dominar el mercado aplicando la medida del precio mas bajo.
- **Aumentos de precio:** esta medida es siempre rechazada por los consumidores, por lo que es trabajo de la compañía mostrar siempre el por qué de su aumento, y tratar de demostrar que no se está intentando aprovechar del cliente. Las empresas usan muchas variantes con el fin de ocultar este aumento, por ejemplo “recortan” el producto y no el precio, ofreciendo productos con menos prestaciones pero con igual precio al anterior.
- **Reacciones de los consumidores ante los cambios de precio:** sea tanto aumento como recorte, los consumidores pueden reaccionar de varias formas ante los cambios de precio. Para dar un ejemplo, si un producto sufre un recorte de precio, podría ocurrir que en vez de haber un gran aumento en las ventas, dependiendo del tipo de producto, el consumidor podría pensar que la compañía realiza este recorte porque bajó la calidad del mismo o porque en unos meses saldrá un modelo con mejores prestaciones a la venta.
- **Reacciones de los competidores ante los cambios de precios:** al igual que los competidores, se basa en las interpretaciones que los competidores puedan tener sobre este cambio en el precio, si una compañía recorta el precio de su producto, la competencia lo podría interpretar como que quiere obtener mayor participación en el mercado, o bien que requiere hacerlo porque sus ventas están muy por debajo de lo normal o bien para quitar compañías del mercado. Las reacciones de los competidores dependen mucho del tipo de mercado, si se enfrenta a muchos competidores que se comportan de similares maneras o hay unos cuantos, los

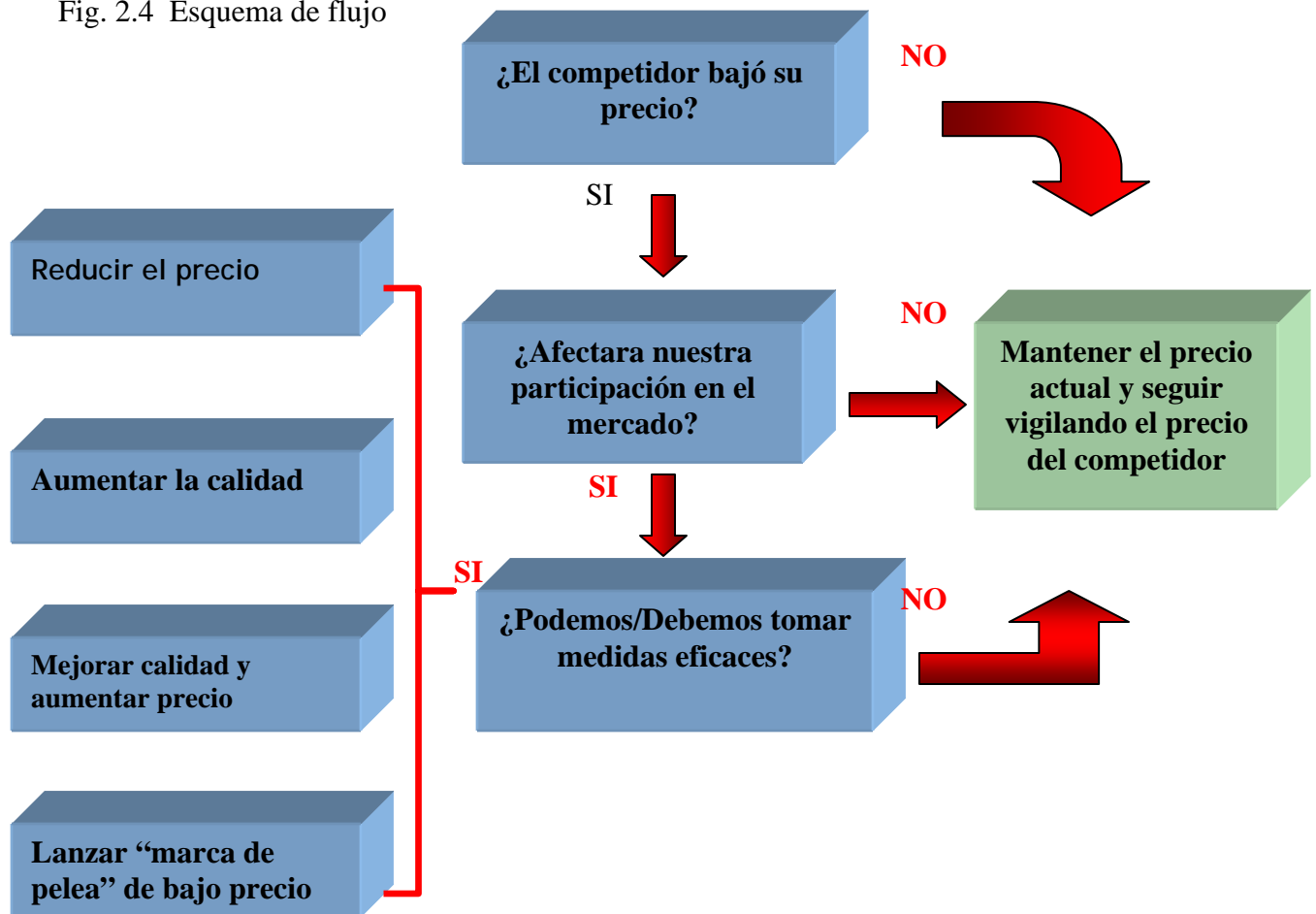
cuales tienden a comportarse de forma diferente ante modificaciones de los precios.

2.3.6.2 Cómo responder a los cambios de precio

Kotler (1992), hace ciertas recomendaciones con respecto a cómo debe reaccionar una empresa a los cambios de precio. Se sugiere empezar con un análisis de cómo el cambio afecta en las ventas de la propia compañía, prever las posibles reacciones de los consumidores ante el cambio, así como también detectar el punto en el ciclo de vida por el que atraviesa su propio producto; analizar la importancia del producto dentro de la mezcla de productos de la compañía, etc.

En la figura 2.5 se detalla un flujo lógico a resolver por las compañías:

Fig. 2.4 Esquema de flujo



Según Howe Jones (1985), con respecto al precio, como en muchas otras decisiones, se debe tratar de elegir la alternativa que producirá el mayor número de consecuencias deseadas y la menor cantidad de consecuencias no deseadas. Es evidente que, si de precio se trata, los conceptos y estrategias sirven como herramientas útiles para tomar decisiones, pero ellas por sí solas no pueden brindar respuestas confiables. Experiencia y juicio serán quienes jugarán el rol más determinante.

2.4 GUERRA DE PRECIOS

"En la guerra la fortuna es variable; por eso, el guerrero prudente no debe menospreciar al enemigo."

Goethe

La interacción de las empresas que compiten en el mercado rige la situación actual. Las guerras de precios pueden ser explicadas por la Teoría de juegos en donde la palabra “juegos” no es más que una metáfora para referirse a interacciones complejas de la sociedad humana. "La decisión individual es esencialmente estratégica y el resultado de la interacción depende de las estrategias escogidas por cada uno de los participantes. En la Teoría de Juegos los resultados dependen no solamente de nuestras propias estrategias y de las condiciones del mercado, sino también y directamente de las estrategias escogidas por los otros participantes." (Cano, 2003)

Hoy en día, las marcas son algo muy difícil de crear, posicionar y mantener. Las guerras de precios son una de las principales causas de la “erosión” de una marca. Dicha erosión se ve reflejada en la disminución de ventas la cual está muchas veces acompañada por la desaparición de las mismas. Como sugiere Cano (*ibidem*) a medida que las ventas declinan, el principal competidor reduce precios y aumenta su producción. ¿Cuál debe ser la respuesta de las empresas? ¿Lanzarse a una guerra de precios o mantenerse firme y perder ventas y participación de mercado?

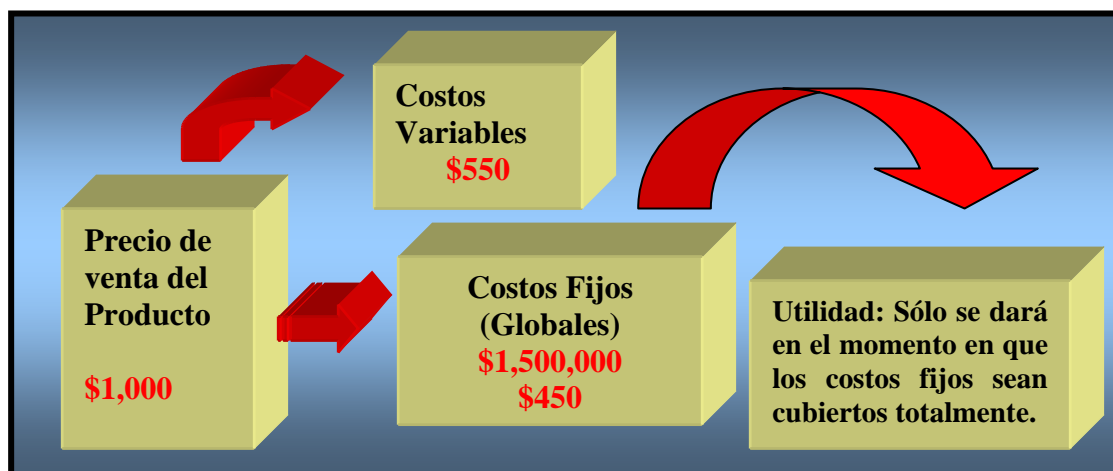
La reacción de muchas empresas al comportamiento del consumidor es inmergirse a una guerra de precios con el fin de obtener una mayor y mejor participación en el mercado. Una guerra de precios afecta a la industria completa, ya que obliga una reducción general que se ve traducida en menos ganancias para todos. Esto último suena ilógico, ya que al mismo tiempo de afectar a la empresa competidora se afecta uno mismo al castigar utilidades con decisiones como éstas.

“Es cierto que una reducción de precio es probablemente la forma más sencilla de elevar las ventas rápidamente, lo cual en definitiva es una tentación para cualquier empresa. Más al reducir el precio, se comete frecuentemente un grave error: olvidar que nuestras acciones van a generar una reacción por parte de la competencia... Esta es la historia en cientos de compañías (además del sentido común) que ha mostrado que los contendientes no se van a cruzar de brazos mientras nosotros ganamos participación, y una reducción de precio por parte de una empresa, generalmente resultará en reducciones sucesivas de precios por parte de todos los competidores. Al final las participaciones de mercado se mantendrán similares pero las ganancias bajarán.” (<http://www.gestiopolis.com>, Febrero 2003)

2.4.1 El precio de venta en guerras de precios

Para continuar con el análisis de las repercusiones que tiene una guerra de precios, es preciso entender que en un proceso de venta, lo primero que se recuperan son los costos variables en los cuales se incurren para producir el bien; los costos fijos por ser globales, necesitan de grandes volúmenes de ventas para poder ser cubiertos y de esta manera empezar a generar utilidad. (Ver Figura 2.6).

Fig. 2.5 Diseño gráfico del proceso de venta y la recuperación de los costos.



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/64/guerraprecios.htm>

Una empresa puede calcular sus utilidades reales en un periodo determinado mediante el sistema de costeo variable, ya que como lo manifiestan los teóricos y estudiosos, bajo este método de cálculo se halla la verdadera utilidad, debido a que será calculada con base en el volumen de ventas y no sobre el volumen de unidades producidas, como sucede por el método de costeo total.

En muchos casos, el precio se está convirtiendo en una variable secundaria en productos que exigen calidad, servicio, diferenciación y valor agregado. Todo depende del tipo de producto del que se hable y en el mercado en que se encuentre. “La dimensión producto, hoy en día, viene acompañada de diferentes determinantes al momento de la compra. Aún así, existen muchas empresas que creen en el poder del precio como clave circunstancial en las ventas. El consumidor de hoy exige lo mejor al más bajo precio como consecuencia de la sobreoferta, la globalización y la competencia. (De Velasco, 1994)

Cuando en determinado sector los compradores descubren las posibilidades que tienen de manipular el mercado, al verse delante de proveedores necesitados de ventas para mantener el funcionamiento de sus empresas; los que detonan las guerras de precios son los mismos compradores. Demuestran sus inclinaciones y comunican sus decisiones, exigen y mandan. Presentan un cuadro importante de infidelidad a la marca.

2.4.2 Patrones de reacción ante guerras de precios

Como Kotler (2001) menciona en su libro “Dirección de Marketing”, casi todos los competidores pertenecen a una de cuatro categorías:

- a) **El competidor rezagado:** que no reacciona a los ataques de sus rivales. Esto ocurre por diferentes razones: se considera fuerte y estable y por lo tanto no considera necesario reaccionar; o en el caso contrario, no cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo un plan de defensa al ataque.

- b) **El competidor selectivo:** que solo reacciona ante ciertos tipos de amenazas. Por ejemplo: está dispuesto a recortar precios más no a aumentar el monto de sus inversiones en Marketing o calidad.
- c) **El competidor tigre:** que reacciona rápidamente ante cualquier ataque. Es un competidor a la defensiva, cuya misión es proteger a toda costa su participación en el mercado.
- d) **El competidor aleatorio:** que no tiene un patrón de reacción predecible por carecer de historial o antecedentes en el mercado. Esto aplica para empresas pequeñas o nuevas.

2.4.3 Objetivos que impulsan las guerras de precios

Bajo otra perspectiva y siguiendo las observaciones que realiza M. Chevalier (1983) en “Le Management”; se puede pensar que en algunos casos una guerra de precios puede permitir a las empresas alcanzar objetivos muy beneficiosos para su participación en el mercado y su desarrollo. Dichos objetivos pueden resumirse como sigue:

a) **Ganar una parte del mercado:** Es decir, el mejorar la posición competitiva a costa de una reducción del margen con respecto a las utilidades. Es un beneficio reflejado a mediano y largo plazo y algunos autores mencionados por M. Chevalier (*ibidem*) le llaman: “rentabilidad diferida”

b) **Penetrar antes que la competencia en un canal de distribución muy sensible al precio:** Si se quiere lanzar un producto a las masas, o a un nicho de mercado sumamente competitivo, el precio es la mejor opción para enganchar al consumidor y lograr un buen posicionamiento provisional.

c) **Eliminar a un competidor potencialmente peligroso, pero temporalmente vulnerable:** Si se quiere impactar a todos aquellos que deseen incursionar al mercado con una estrategia de precios agresiva, en productos sustitutos de los propios; habría que evaluar la posibilidad de entrar a una guerra de precios temporal. Esto se hará con la finalidad de que la nueva empresa no pueda sostenerse con la competencia. Lo anterior se debe a que su solidez financiera no se equipara con la del líder del mercado.

2.4.4 Motivos de desigualdad entre empresas competidoras

La supervivencia a una guerra de precios depende de las desigualdades que puedan existir entre empresas competidoras. Según M. Chevalier (*ibidem*), existen dos motivos principales de desigualdad:

a) Las diferentes capacidades que tienen las empresas para aguantar una guerra de precios y que no se afecte tanto su rentabilidad. Las variables que determinan la fuerza de una empresa en el aspecto financiero son: su tamaño, su grado de diversificación, su estructura financiera, y la situación de su tesorería.

b) El grado de fidelidad a la marca que presentan los clientes y consumidores de una empresa. Si la gente está convencida de la marca, no hay que preocuparse por una guerra de precios, ya que conocen el valor del producto y por lo tanto, están dispuestos a pagar el precio por obtenerlo sin voltear hacia el competidor al momento en que éste ofrece un mejor precio por un producto similar. En este caso la empresa se vuelve de cierta manera inmune a la guerra de precios, ya que su cliente no presenta un grado importante de sensibilidad al precio.

Por otro lado, en su libro “Dirección de Marketing”, Kotler (2001) menciona las observaciones que realiza Bruce Henderson con respecto al “equilibrio competitivo”. Aquí se plantea que dicho equilibrio se perturba si los competidores son casi idénticos

por lo que se vuelve común que estallen guerras de precios al tener como única variable al precio, para obtener una ventaja competitiva visible para el cliente.

2.4.5 Reglas a tomar en cuenta para evitar una guerra de precios

J. Winkler, citado a su vez por J.C. Morales (2002); establece ocho reglas que se deben tomar en cuenta para evitar una guerra de precios. Estas reglas están basadas en los principios señalados por el barón Von Clausewitz (nombrados en el trabajo de J.C. Morales en el 2002) para actuar en una guerra real. Es decir, que su origen proviene de estrategias militares utilizadas en la historia:

a) Solución y mantenimiento del objetivo: Cada fase en una guerra debe tener un objetivo específico que responda a los objetivos generales de la empresa. Debe tener también un plan de acción estratégico, que esté precedido por un estudio minucioso de los efectos y posibilidades que una estrategia en reducción de precios tendrá a largo plazo. Dentro del estudio se deben incluir estudios previos, de los costos y las acciones de los competidores; así como una clara determinación a nivel plazos para medir y controlar a través del tiempo los resultados a corto, mediano y largo plazo.

b) Sorpresa: según Winkler (*ibidem*), es vital ser creativos y originales en los planes de acción a nivel precio que se realicen. Es importante buscar siempre sorprender al mercado con algo inesperado que mantenga a los clientes interesados, con un nivel de expectativa considerable. Esta es la llave que abre la puerta de una fuerza de diferenciación.

c) Mantenimiento de la moral: los vendedores pueden perder el sentido y la motivación frente a una guerra de precios. Ya que la esencia de su trabajo se vuelve frágil al tener que acatarse a cambios bruscos en las políticas de venta.

d) Acción Ofensiva: debe haber una identificación de oportunidad fundamentada al momento de tomar la iniciativa de reducir un precio. Las acciones deben estar

respaldadas por objetivos que encuentren una ventaja explotable. El reaccionar por reaccionar sólo traerá malestar a la industria en general. Se debe tomar una actitud ofensiva; no defensiva. Esto se logra con la planeación, el análisis y el estudio de las decisiones a tomar en cuanto a precio se refiere.

e) Seguridad: se debe de tener un determinado grado de seguridad, es decir una defensa y protección de los objetivos primordiales de la compañía sin caer en acciones que arriesguen la integridad y las políticas de la empresa. Hay que tener cuidado con las reacciones que generan posibilidades de maniobra a los competidores.

f) Flexibilidad: hay veces en las que hay que estar listos para alterar o modificar planes preestablecidos, para que estos a su vez, se adapten a la realidad actual y a las situaciones cambiantes. Es preciso esperar lo inesperado. Para lograr dicha flexibilidad es necesario que la empresa tenga una buena preparación, disciplina y dedicación del personal.

g) Concentración de fuerzas: en el mundo actual los tratados, fusiones, acuerdos y conglomerados son muy comunes a causa de la internacionalización y la globalización. Por lo que sin duda lo más óptimo sería no iniciar la guerra de precios y llegar a algún tipo de acuerdo con la competencia con el fin de tener un bienestar común al proteger a la industria de dicho acontecimiento.

h) Economía de esfuerzo: como indica De Velasco (1994), “Toda guerra de precios, como cualquier guerra, supone un considerable gasto de potencial frente a las reglas de seguridad y concentración”. Esto implica un esfuerzo adicional por parte de la empresa. El costo de oportunidad que representa una guerra de precios es enorme. Pero si el fin justifica los medios; y las decisiones tomadas contrarrestan las pérdidas y los sacrificios. Entonces, el esfuerzo hecho tiene un propósito fundamentado justificable. Siempre y cuando, dichas decisiones estén bien fundamentadas, estudiadas e investigadas.

2.4.6 Propuestas para enfrentar una guerra de precios

Kotler (2001) menciona que existen diferentes métodos apropiados para responder a los ataques de la competencia. Dentro de los mismos se encuentra una estrategia llamada “Defensa de contracción”, la cual consiste en retirarse estratégicamente de un mercado con el fin de reasignar recursos a nichos que le son más rentables a la compañía. Dicha estrategia representa una salida rápida, pero a la vez representa un costo de oportunidad importante. “Todo ataque puede perjudicar las utilidades, pero la rapidez de respuesta del defensor puede representar una diferencia importante en las consecuencias para las utilidades” Kotler (*ibidem*).

Existen aspectos importantes que enumera la página educativa en Internet: Gestiópolis consultada en Febrero 2004, a manera de proposición para el enfrentamiento de una guerra de precios:

a) Calcular el precio óptimo: la empresa debe estructurar su sistema financiero de tal forma que tenga perfectamente identificado el precio mínimo al cual puede llegar sin tener pérdidas, así como el precio máximo que puede cobrar por su producto o servicio. De esta manera podrá plantear un precio óptimo, el cual estará acorde al mercado y respetará las políticas de precios de la competencia y las de la empresa.

b) No provocar: se debe pensar cuidadosamente antes de reducir el precio para ganar mercado. “Paradójicamente, las empresas deben tener particular cuidado en ciertas situaciones que parecen orillarlas hacia una reducción de precio, como pueden ser contracciones en la demanda o baja utilización de la capacidad productiva. Si la situación es similar en el resto de la industria, las otras empresas tendrán que aferrarse a sus participaciones, lo que deteriorará la situación competitiva. En estas ocasiones es importante que los productos sigan contribuyendo a las utilidades y por lo tanto es conveniente mantener los precios.” (<http://www.gestiopolis.com>, Febrero 2004).

c) No sobre-reaccionar: muchas veces, algún competidor es quien reduce su precio, y la empresa tiene que reaccionar. Antes de actuar es importante entender cuáles son los motivos del rival para reducir el precio, pues puede ser que sea algo temporal, como liquidar inventario o generar efectivo para pagar una deuda. Existen casos de guerras de precios en los que una compañía redujo el precio por motivos de corto plazo y los competidores reaccionaron bajando el precio, lo que provocó una guerra que no tenía razón de ser. De igual manera, los clientes (y hasta los propios vendedores) tienden a hablar sobre los grandes descuentos que otorga la competencia como una forma de mejorar las condiciones. Por lo tanto, se debe tratar de verificar la información y las razones antes de reaccionar y evite así atacar a un enemigo que no tenía intenciones de pelear.

d) Prevenir: en la medida que un producto sea mejorado con frecuencia y los consumidores perciben el valor de estas diferencias, la empresa será menos vulnerable a ataques de precio. Otra forma de prevenir un ataque es establecer contratos a largo plazo con los clientes, ofreciendo a cambio ciertas ventajas de servicio. Estas acciones hacen más difícil que el cliente cambie de proveedor y, por lo tanto, protegen parcialmente a la empresa de la competencia.

e) Comunicarse: es importante comunicar en foros o publicaciones de la industria la necesidad de evitar la guerra de precios. Estos mensajes generalmente se componen de dos partes a saber: la necesidad de mantener los niveles de precios de tal forma que no pierdan las compañías, y la disposición que tiene la empresa de entrar a una guerra de precios.

Constantemente se debe comunicar a toda la organización, que la razón de ser de toda empresa es el cliente, y que la mejor manera de enfrentarse a una guerra de precios, es a través de procesos de valor agregado, esto quiere decir todos al interior de la organización deben estar generando estrategias positivas que permitan al cliente entender que en el precio del producto no están únicamente los costos de producción, sino que existen parámetros de calidad, de buen servicio, de atención y de reconocimiento como cliente importante para la organización.

“Cuando el 80% de los expertos sobre un tema están de acuerdo en unas conclusiones o en unos resultados, suele ocurrir todo lo contrario.”

Aforismo recordado por Emilio de Velasco