

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**PRICING, UNA HERRAMIENTA PARA LA FIJACIÓN DE PRECIOS**  
**UTILIZADA EN PROPONER MEJORAS A LA ESTRATEGIA DE**  
**ESTOS EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS**  
**BUSES J.M.**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO**  
**EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL**  
**TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

Profesor guía: DR. REINALDO CALVO APABLAZA

**CARLOS ENRIQUE BARRERA TOBAR**

**VIÑA DEL MAR – 2012**

## **Dedicatoria**

La presente tesis se la quisiera dedicar a mi familia, la que estuvo presente con su apoyo incondicional a lo largo de todo el desarrollo de la misma, al igual como lo estuvieron entregando todo su soporte en estos años universitarios, para que al concluir lograra ser un profesional íntegro. De manera especial quisiera dedicarles a mis padres, quienes fueron los que me otorgaron la oportunidad de realizar mis estudios, y con esto poder desarrollarme como persona, gracias a la entrega conjunta de buenos valores a lo largo de mis veinticuatro años.

## **Agradecimientos**

Agradezco a los profesores de la Escuela, que a lo largo de los años de estudio entregaron todos sus conocimientos. De manera especial agradezco al profesor Reinaldo Calvo por su apoyo e instrucción en la realización de la presente tesis.

A la empresa BUSES J.M. por el tiempo e información requerida, en especial a Don José Minardi Cueto, Gerente de Abastecimiento de la empresa, quien fue el vínculo entre ella y mi persona, siempre se mostro muy dispuesto a prestarme ayuda cuando lo requerí.

A mis amigos de universidad, quienes fueron una compañía fundamental en el transcurso de estos años. Se recordaran como participes de una etapa inolvidable de mi vida.

## ***Índice de Contenido***

<i>Resumen</i> .....	X
<i>Abstract</i> .....	X
<i>Introducción</i> .....	1
<b>Capítulo I: Marco Teórico</b> .....	<b>4</b>
1.1 Precio, una de las cuatro variables del Marketing Mix .....	4
1.2 La manera tradicional de fijar precios.....	5
1.2.1 Calcular el costo y añadir un cierto porcentaje fijo de rentabilidad.....	5
1.2.2 Igualar los precios de la competencia .....	5
1.2.3 Negociar el precios individualmente con cada cliente .....	6
1.3 Factores determinantes del Pricing.....	6
1.3.1 Costos .....	7
1.3.2 Clientes .....	7
1.3.3 Competidores.....	8
1.3.4 Canal de ventas .....	8
1.3.5 Ciclo de vida del producto.....	9

1.4	Fundamentos del Pricing.....	10
1.5	Objetivos del Pricing.....	11
1.6	Un nuevo enfoque en la fijacion de precios.....	12
1.6.1	Fijar precios que ofrezcan valor al cliente .....	12
1.6.2	Fijar precios de ventas rentables para la empresa.....	12
1.7	El Pricing y la propuesta de valor.....	14
1.7.1	Pricing por producto. ....	14
1.7.2	Pricing por servicio .....	15
1.8	Colaboracion entre Marketing y Venta .....	16
1.9	Deben utilizarse estrategias creativas de Pricing.....	17
1.9.1	Relacion costo y valor .....	17
1.9.2	Debe diseñarse y desarrollarse como un proceso metodologico .....	17
1.10	Estrategia de Pricing acertada .....	19
1.10.1	Comprender la relacion entre precio y valor.....	19
1.10.2	Fijar cientificamente el precio optimo .....	19
1.10.3	Vigilar de cerca la creacion de los clientes ante variaciones en los precios .....	19

1.10.4	Optimizar el componente emocional. ....	20
1.10.5	Comunicar los precios de forma inteligente .....	20
1.10.6	Evitar la guerra de precios .....	20
1.11	Los errores mas frecuentes en la politica de precios .....	21
1.12	Guerra de precios .....	22
<b>Capítulo II: Estudio de casos y La empresa .....</b>		<b>25</b>
2.1	Introduccion.....	25
2.2	El famoso caso del utilitario de FORD, la Ecosport.....	26
2.3	Caso Sony: mas volumen no siempre es igual a menos precio .....	28
2.4	Estudio mundial del Pricing 2011 .....	30
2.5	La empresa .....	36
2.5.1	Misión.....	37
2.5.2	Visión .....	37
2.5.3	Politica de gestion integral de seguridad, salud corporal, calidad y medioambiente.....	38
2.5.4	Clientes .....	39

<b>Capítulo III: estudio y Recomendaciones a la empresa Buses J.M. con respecto a la fijación de precios</b> .....	<b>42</b>
3.1 Introducción.....	42
3.2 Encuesta sobre fijacion de precios aplicado en Buses J.M.....	43
3.2.1 Politica de precios .....	43
3.2.2 Utilización de tecnología.....	48
3.3 Encuesta clientes Buses J.M. ....	49
3.3.1 Metodo .....	49
3.3.2 Objetivo .....	50
3.4 Pirámide de factores claves del Pricing.....	53
3.4.1 Interacción estratégica entre Finanzas, Marketing y Ventas .....	54
3.4.2 Utilizar estrategias creativas del Pricing .....	55
3.4.3 Ofrecer valor al cliente, y obtener precios rentables .....	56
3.4.3.1 Pricing por producto .....	56
3.4.3.2 Pricing por servicios complementarios.....	57
3.4.4 Clientes y empresa satisfechos.....	58
3.5 Fijación de precios según Buses J.M. ....	59

3.5.1	Calcular el costo y añadir un cierto porcentaje de rentabilidad .....	59
3.5.2	Igualar el precio de la competencia.....	59
3.6	Cinco acciones inmediatas para tomar el control de los precios.....	60
3.6.1	Buscar en Google la palabra Pricing.....	60
3.6.2	Leer algunos de los libros clásicos del Pricing.....	61
3.6.3	Crear un comité de precios en la empresa.....	61
3.6.4	Darle mayor relevancia a los indicadores de rentabilidad.....	61
3.6.5	Definir un plan de desarrollo de Pricing.....	62
3.7	Inversión necesaria para una correcta estrategia de precios.....	62
3.7.1	Sensibilización de los directivos.....	63
3.7.2	Formación.....	63
3.7.3	Radiografía.....	63
3.7.4	Trabajar las áreas que lo necesiten.....	64
3.8	Errores frecuentes a evitar .....	64
3.8.1	Precios orientados a los costos.....	64
3.8.2	Se fijan con independencia de las variables del Marketing Mix .....	64

Conclusiones.....	65
Bibliografía .....	68
<i>Anexos</i> .....	69

## **Resumen**

Para todas las empresas independientes de su tamaño, es tan importante saber si están obteniendo todo el provecho posible del precio de venta de sus productos o servicios. La gran mayoría de las empresas desconoce todo el potencial que tiene la variable precio en sus márgenes, y le dan mayor prioridad a las otras palancas del beneficio (costos y volumen). Es por eso que el concepto Pricing entrega una manera de profesionalizar la fijación de precios. En esta tesis se utilizan dichos conceptos para realizar un estudio y dar recomendaciones a la empresa de transporte de pasajeros Buses J.M.

## **Abstract**

For all the companies independent of their size, is important to them to know that you are getting a full advantage of the sale price of their products or services. The vast majority of businesses know for them full potential of the variable prices on their margins, and give higher priority to other levers of profit (cost and volume). That's why the concept of Pricing is a way to professionalize the delivery pricing. In this thesis, these concepts are used to perform a study and give recommendations to the passenger transport company J.M. Buses

## **Introducción**

El precio es una de las cuatro “P” que configuran las variables estratégicas de la gestión del marketing: producto, posicionamiento, promoción y precio. Esta última variable es la más flexible de las cuatro mencionadas, y también es la única que puede afectar de manera notable el resultado de las empresas en el corto plazo.

Es obvio que todas las empresas necesitan fijar un precio, aunque este sea de referencia, pero no todas las empresas hacen una eficiente fijación del mismo.

El enfoque tradicional de las empresas para fijar precios, aún hoy, se concentra en métodos tan simples, rutinarios y carentes de una conexión estratégica de las empresas como por ejemplo: calcular el costo y aplicar un multiplicador para obtener el precio, igualar el precio de la competencia, negociar el precio con cada cliente hasta concretar la venta, entre otros. De esta forma no se sabe concretamente si se están aprovechando todas las oportunidades para incrementar el resultado de las empresas. El Pricing entrega un enfoque más profesional en la tarea de decisiones de precios. Es el elemento con mayor importancia para poder inducir al cliente a comportarse de la forma que más beneficie a las empresas, los expertos en precios plantean que tal como las ventajas pueden ser formadas por medios de las empresas, la percepción del precio también puede ser influida.

Es de suma importancia reconocer que hasta hace muy poco se ha otorgado mucho más énfasis y se ha innovado mucho más sobre las otras variables del marketing:

producto, posicionamiento y promoción, dejando en el olvido el gran potencial que tiene la variable “precio”, que es la única que otorga los ingresos en las empresas.

El Pricing es el encargado de incrementar la percepción de valor por los consumidores mediante la calidad, la innovación tecnológica, servicios complementarios, y no simplemente intentar capturar a un segmento solo por la disminución de precios.

Esta investigación es necesaria para dar a conocer las potencialidades y falencias que posee la empresa de transporte de pasajeros Buses J.M.

### **Objetivo general**

Realizar un estudio a la empresa de transporte, para lograr entregar recomendaciones, con la finalidad de mejorar su sistema de fijación de precios. Comprender porque es tan importante darle una mayor importancia a la variable precio dentro de las empresas, ya que ha sido olvidada dándole mayor énfasis a las otras palancas del beneficio (volumen y costos).

### **Objetivos específicos**

- Estudiar y comprender el concepto Pricing.
- Realizar un análisis de estudios de casos prácticos.
- Identificar los atributos y carencias que tiene la empresa de transporte con respecto a la fijación del precio.

Para el cumplimiento de los objetivos se realizarán dos tipos de encuestas, a los directivos de la empresa por un lado, y por otra parte a los clientes de esta, mediante estas se recopilará información relevante y necesaria para el desarrollo de la memoria.

Este trabajo de investigación se organiza en tres capítulos, el primero denominado “Marco Teórico” donde se explican los principales conceptos que abarca el Pricing y sus fundamentos. El segundo capítulo está basado en el análisis de estudios de casos prácticos con respecto al tema central de esta memoria.

Por último en el capítulo tres, este se divide en dos secciones, la primera describe en su totalidad a la empresa de transporte de pasajeros Buses J.M. Continuando con la investigación, se realiza un estudio y recomendaciones a la empresa con respecto a lo expuesto en el primer capítulo, con la finalidad de tener una mejor administración de sus precios.

## Capítulo I: Marco Teórico

En este capítulo, se definirán conceptos, que contextualizaran al lector en torno al Pricing, y se expondrán todos los atributos que el concepto encierra para formar empresas más competitivas para luego obtener mejores resultados. Estas mejoras pueden ser aprovechadas por empresas de cualquier tamaño en un corto plazo.

### 1.1 Precio, una de las cuatro variables del Marketing Mix.

Comenzaremos con la definición de la variable precio, que se define como “valor pecuniario en que se estima algo.” **(Real Academia Española)**<sup>1</sup>

“Desde una visión empresarial, el precio es el importe que se le fija a un producto o servicio antes de que inicie su vida en el mercado y que será el que tendrá que abonar el comprador o cliente como contraprestación para su consumo o utilización.” **(Eslava, 2009)**<sup>2</sup>

Según las principales consultoras especialistas, pocas son las empresas que han realizado un verdadero análisis de los precios de venta al público que van a poner a sus productos. Lo cual llama especialmente la atención teniendo en cuenta que este aspecto es uno de los más importantes dentro de una empresa.

Tan importante es la variable precio dentro de los resultados de las empresas que una buena gestión de este podría incrementar sus beneficios en un 33%.

---

<sup>1</sup> Real Academia Española [en línea]. [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=precio](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=precio) [Consultado: 27 de Septiembre de 2011]

<sup>2</sup> ESLAVA, José de Jaime. Pricing: Nuevas herramientas de precios. España: ESIC EDITORIAL, 2009.

De hecho el precio es el factor de cambio para aumentar los beneficios de las empresas en un corto plazo.

“Solo hay tres palancas del beneficio, y el precio es la menos optimizada, aunque es la de mayor importancia para las ganancias.” (Boehm, 2011)<sup>3</sup>

## **1.2 La manera tradicional de fijar precios.**

“Gran parte de las empresas conciben, aún hoy, a las decisiones de precios como una tarea intuitiva y rutinaria, de carácter netamente táctico. La práctica tradicional se reduce en muchos casos a la aplicación de reglas muy simples como:

**1.2.1 “Calcular el costo y añadir un cierto porcentaje fijo de rentabilidad,** o directamente aplicar un multiplicador al costo para obtener el precio final.” (Baños)<sup>4</sup>

Agregarle un porcentaje de rentabilidad a los costos es de gran uso en empresas que no poseen un mayor conocimiento de las maneras de fijar precios.

**1.2.2 “Igualar los precios de la competencia,** o mantener una diferencia constante en términos porcentuales respecto de lo que cobran los competidores. Según este enfoque, el precio es fundamentalmente una herramienta para competir, donde el éxito se relaciona en gran medida con la participación de mercado que alcanza la empresa.” (Baños)

---

<sup>3</sup> Estudio mundial del Pricing 2011 [en línea]. Madrid: Alimarket, 2011. [Consultado: 25 de Septiembre de 2011]

<sup>4</sup> Fijación de precios [en línea]. < <http://www.fijaciondeprecios.com/temas/ampliado.asp?id=61>> [Consultado: 24 de Noviembre de 2011]

En conjunto con añadir un multiplicador al costo para obtener un precio final, igualar los precios de la competencia es una de las maneras de fijar precios más utilizadas por las empresas.

**1.2.3 “Negociar el precio individualmente con cada cliente hasta cerrar la venta, según este enfoque, el precio es fundamentalmente una herramienta para negociar” (Baños)<sup>5</sup>**

### **1.3 Factores determinantes del Pricing**

“Definir un precio es una acción que no puede ser realizada simplemente con la guía de la intuición.” **(Baños, Los secretos de los precios, 2011)<sup>6</sup>**

Incluso hasta para un negocio pequeño es de suma importancia definir un precio correcto, no basándose solo en la intuición y dándole un giro más profesional a la elección de precios.

El autor del libro “Los secretos de los precios” Ariel Baños plantea las variables claves para tomar decisiones de precios. “Los factores claves que la teoría indica que deben tenerse en cuenta al momento de tomar decisiones de precios: costos, competencia y clientes.

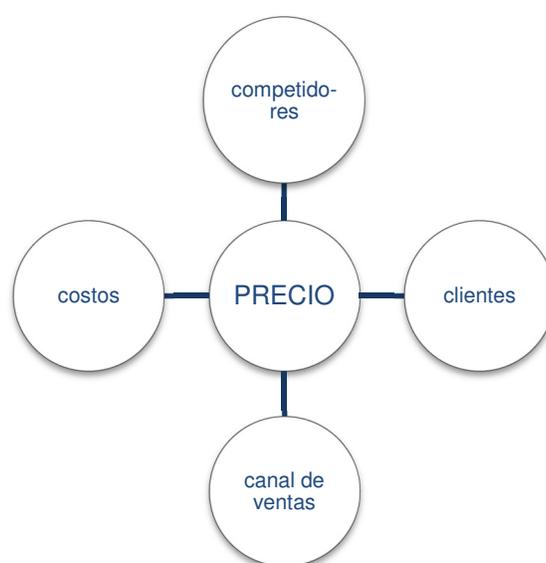
---

<sup>5</sup> Fijación de precios [en línea]. < <http://www.fijaciondeprecios.com/temas/ampliado.asp?id=61>> [Consultado: 24 de Noviembre de 2011]

<sup>6</sup> BAÑOS, Ariel. Los secretos de los precios. Argentina: Ediciones Granica S.A., 2011

Al agregar una cuarta variable: canal de ventas, que es principalmente relevante para aquellas empresas que venden sus productos a través de intermediarios, pueden identificarse los cuatro factores clave para la fijación de precios: costos, competidores, clientes y canal de ventas, también conocidos, por sus iniciales, como las 4C.” (Baños, **Los secretos de los precios, 2011**)<sup>7</sup>

Figura 1-2: Las 4C de las decisiones de precios.



**1.3.1 Costos:** “Constituyen un piso para el precio, ya que ninguna empresa será sustentable si vende por debajo de ellos” (Baños, **Los secretos de los precios, 2011**)<sup>8</sup>

Resulta evidente darse cuenta que es imposible vender por debajo de los costos si se quieren conseguir resultados favorables.

<sup>7</sup> BAÑOS, Ariel. Los secretos de los precios. Argentina: Ediciones Granica S.A., 2011

<sup>8</sup> Ibid. (se refiere exactamente a la referencia anterior)

“El desafío consiste en identificar con claridad cuáles son los costos relevantes de cada venta” **(Baños, Los secretos de los precios, 2011)**<sup>9</sup>

**1.3.2 Clientes:** “Resulta fundamental estimar el valor que ellos le asignan a los productos y servicios de la empresa. De hecho, no todos los clientes tienen las mismas valoraciones y preferencias, y esto debe ser tenido en cuenta al momento de definir los precios” **(Baños, Los secretos de los precios, 2011)**<sup>10</sup>

No todos los clientes tienen la misma percepción de un producto, considerando esto las empresas deben realizar todos los esfuerzos para que cada cliente perciba que los productos entregan el máximo de valor.

**1.3.3 Competidores:** “Es necesario comprender cuál es su estrategia de precios e identificar con claridad en cuál de los segmentos de clientes se está compitiendo.” **(Baños, Los secretos de los precios, 2011)**<sup>11</sup>

Para no entrar en conflicto con los competidores se debe estudiar una alternativa de atraer clientes de forma distinta a la sencilla reducción de precios, ya que al no necesitar mayor inversión es muy fácil de imitar, implementar e igualar por la competencia.

**1.3.4 Canal de ventas:** “La principal responsabilidad sobre la estrategia de precios recae sobre el primer eslabón de la cadena comercial, es decir: el fabricante o importador. Este debe desarrollar y mantener una política de precios que brinde

---

<sup>9</sup> BAÑOS, Ariel. Los secretos de los precios. Argentina: Ediciones Granica S.A., 2011

<sup>10</sup> Ibid. (se refiere exactamente a la referencia anterior)

<sup>11</sup> Ibid. p. 58 (se refiere al mismo libro, pero otra página)

los incentivos adecuados a los restantes miembros del canal (mayoristas, minoristas, agentes, etc.) para que puedan impulsar el producto.

Finalmente, combinando de forma adecuada los resultados del análisis de cada una de las variables fundamentales, se llegara a la determinación de los precios de ventas.” (Baños, **Los secretos de los precios**, 2011)<sup>12</sup>

Es de suma importancia dedicar el tiempo adecuado al análisis en profundidad de las variables ya que tendrá un importante retorno para la empresa, porque el precio es la variable con mayor impacto en los resultados de las empresas.

Según José de Jaime Eslava autor del libro “Pricing: nuevas estrategias de precios” no son cuatro los factores claves para la toma de decisiones, se le sumaría un quinto factor, el ciclo de vida del producto.

**Figura 1-3:** Las 5C del nuevo Pricing.



---

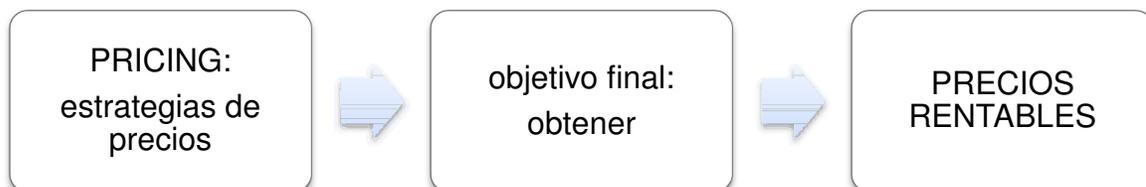
<sup>12</sup> BAÑOS, Ariel. Los secretos de los precios. Argentina: Ediciones Granica S.A., 2011

**1.3.5 Ciclo de vida del producto:** “Tiene relevante importancia para el desarrollo de cualquier estrategia empresarial, pues el conocimiento previo y anticipado de cómo se va a comportar un determinado producto en sus distintas fases, permite optimizar las decisiones estrategias a adoptar. **(Eslava, 2009)**<sup>13</sup>

#### **1.4 Fundamentos del Pricing.**

“Parece evidente que si el precio es una de las variables fundamentales de la estrategia de marketing, las decisiones a adoptar sobre la fijación de precios nunca debería estar separada de las decisiones derivadas de las propias estrategias de marketing. Todo lo contrario, establecer estrategias adecuadas sobre precio, es decir, decisiones de Pricing, deberían hacerse siempre como parte de una estrategia de marketing a largo plazo con el fin de generar y capturar una mayor contribución a los beneficios.” **(Eslava, 2009)**<sup>14</sup>

**Figura 1-4:** *Estrategia de precio en función del valor.*



<sup>13</sup> ESLAVA, José de Jaime. Pricing: Nuevas herramientas de precios. España: ESIC EDITORIAL, 2009.

<sup>14</sup> Ibid. p. 46 (se refiere al mismo libro, pero otra página)

“A los ojos de los clientes, no todas las marcas son iguales ni todos los productos y servicios satisfacen de la misma manera sus necesidades. Este nivel de diferenciación puede ejercer gran influencia en la disposición a pagar de los clientes, y permite que las empresas tomen un rol activo en la definición de sus precios.”  
**(Baños, Los secretos de los precios, 2011)<sup>15</sup>**

Toda estrategia de precios al interior de las empresas tienen como único objetivo que la empresa gane, y cuanto más mejor.

### **1.5 Objetivos del Pricing.**

- El Pricing es mucho más que la determinación de los precios de venta.
- El objetivo del Pricing no es simplemente la creación de consumidores satisfechos.
- El Pricing exige que toda la estrategia marketing de la empresa esté enfocada a la obtención de beneficios.
- El Pricing en función del valor consiste en determinar precios más rentables capturando más valor y no necesariamente consiguiendo más ventas.
- El Pricing debe concentrarse en encontrar la combinación de márgenes y cuotas de mercado que maximicen la rentabilidad a largo plazo.

---

<sup>15</sup> BAÑOS, Ariel. Los secretos de los precios. Argentina: Ediciones Granica S.A., 2011

## 1.6 Un nuevo enfoque en la fijación de precios

“El Pricing responde a una doble necesidad:

**1.6.1 Fijar precios que ofrezcan valor al cliente**, es decir, que todos los beneficios que la empresa ofrece tengan un precio que se ajuste perfectamente a la percepción del consumidor.

**1.6.2 Fijar precios de venta rentables para la empresa**, lo que requiere que la fijación de precios no se vea como un enfoque propio pero aislado e independiente de las demás variables que configuran las estrategias de marketing.”  
**(Eslava, 2009)<sup>16</sup>**

Ambos enfoque ponen en evidencia por un lado lo que desea el cliente y por el otro lo que requiere la empresa, enfoque externo e interno.

“De un enfoque en función de los costos, habría que pasar a un enfoque mucho más decidido en función del valor.” **(Eslava, 2009)<sup>17</sup>**

**Figura 1-5:** *La oferta de valor del Pricing.*

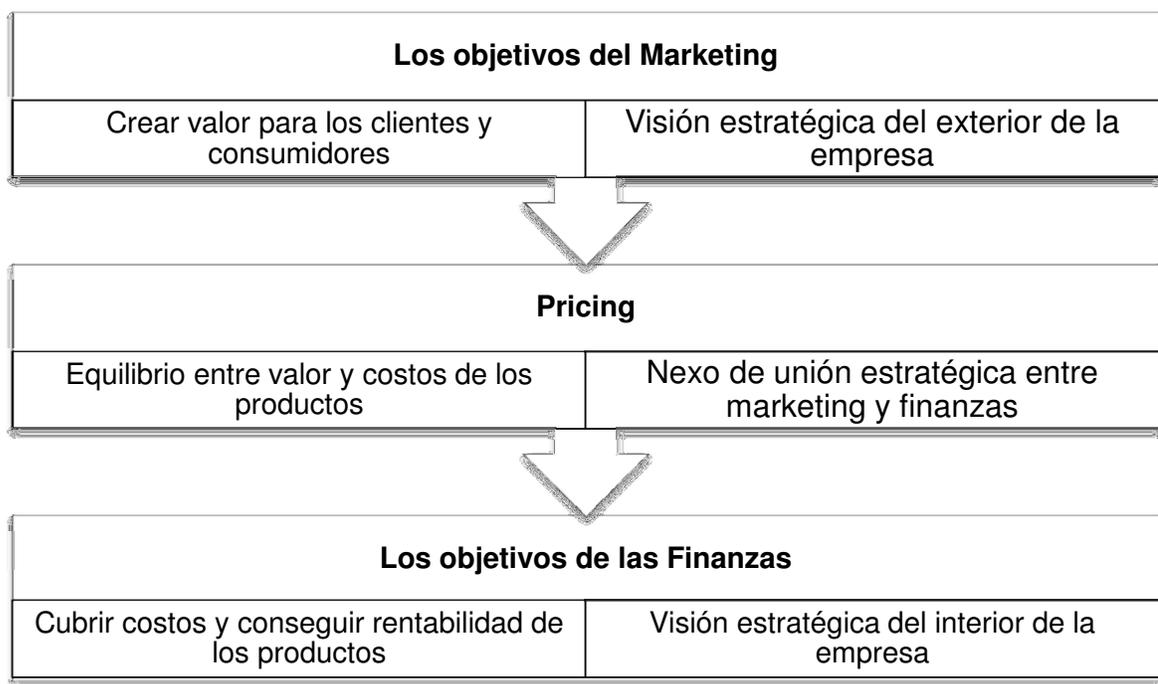


<sup>16</sup> ESLAVA, José de Jaime. Pricing: Nuevas herramientas de precios. España: ESIC EDITORIAL, 2009.

<sup>17</sup> Ibid. p.59 (se refiere al mismo libro, pero otra página)

“Los financieros tienen por su propia responsabilidad una mirada mucho más centrada en el interior de la empresa, persiguiendo que los precios de ventas, si quieren ser rentables, cubran los costos de los productos, y que también es cierto que los responsables del marketing miran mucho más hacia el exterior de la empresa, intentando dar satisfacción y creando valor para los clientes, ambas perspectivas deben ser contempladas y equilibradas por un proceso de Pricing.”  
**(Eslava, 2009)<sup>18</sup>**

**Figura 1-6:** *El equilibrio valor-costos en el Pricing.*



<sup>18</sup> ESLAVA, José de Jaime. Pricing: Nuevas herramientas de precios. España: ESIC EDITORIAL, 2009.

## 1.7 El Pricing y la propuesta de valor

“Quizás hoy día tanto la estrategia de precios como cualquiera de las demás estrategias de marketing, nada tienen que hacer si quieren conseguir el éxito y no se apoyan en el concepto de valor que los productos y servicios tengan para los consumidores.

El precio se convierte así en el mejor exponente de la percepción que el cliente tiene del producto y de los servicios que lleva incorporado.” (Eslava, 2009)<sup>19</sup>

Muchas empresas en la actualidad han incorporado el sistema de venta por paquetes que es una forma de incorporar valor a la venta.

El Pricing debe profundizarse en dos aspectos estratégicos:

- El Pricing por producto
- El Pricing por servicios complementarios

**1.7.1 Pricing por producto:** Dentro del Pricing por producto “hay que profundizar en el conocimiento y estudio de todos los factores que puedan incrementar la percepción de su valor por los consumidores, como calidad, innovación tecnológica, fiabilidad, etc.” (Eslava, 2009)<sup>20</sup>

Son innumerables los casos donde los consumidores optan por un producto o servicio muchas veces de un precio mayor al de la competencia solo porque presenta características superiores.

---

<sup>19</sup> ESLAVA, José de Jaime. Pricing: Nuevas herramientas de precios. España: ESIC EDITORIAL, 2009.

<sup>20</sup> Ibid. p. 63 (se refiere al mismo libro, pero otra página)

**1.7.2 Pricing por servicios:** a través del Pricing por servicio se deberá profundizar en el análisis de todos aquellos factores a incluir en los servicios complementarios que en la venta acompañen al producto, como rapidez de entrega, servicio postventa, servicio de atención rápida a reclamos, etc., que aumenten igualmente la percepción de valor por el cliente ante el precio de venta final.”  
**(Eslava, 2009)<sup>21</sup>**

Los servicios complementarios son fundamentales para los clientes ya que entregan un valor que el producto en si no puede ser capaz de entregar.

“Uno de los requisitos del Pricing debe ser el de saber comunicar adecuadamente el valor total del producto o servicio (con los servicios complementarios en cada caso), para que los consumidores lo aprecien y estén dispuestos a pagar más por él”  
**(Eslava, 2009)<sup>22</sup>**

**Figura 1-7:** Los componentes de valor para el Pricing.



<sup>21</sup> ESLAVA, José de Jaime. Pricing: Nuevas herramientas de precios. España: ESIC EDITORIAL, 2009.

<sup>22</sup> Ibid. p. 65 (se refiere al mismo libro, pero otra página)

## 1.8 Colaboración entre Marketing y Venta

Los departamentos de ventas y marketing han de estar preparados para enfrentarse mutuamente y presentar razones lógicamente convincentes en apoyo de sus indicaciones respecto a la determinación de los precios.

Ambos departamentos deben interactuar en conjunto para establecer una estrategia de precio correcta.

“Hay que desterrar el distanciamiento histórico que ha ido labrándose en la mayoría de las empresas entre las áreas de marketing y ventas, lo que ha producido un abismo cultural entre ambos departamentos.” **(Eslava, 2009)**<sup>23</sup>

Es idéntico a lo ocurrido entre el departamento de finanzas y marketing, y que estos deben trabajar en conjunto para la determinación de precios.

“La forma más productiva de determinar precios es que ventas y marketing trabajen conjuntamente en un entorno estructurado. Mientras los responsables del departamento de marketing se responsabilizan de fijar los precios y plazos de pago y se preocupan por los márgenes, los responsables del departamento de ventas se dedican a negociar con cada cliente los precios y los plazos de pago y apuestan por la flexibilidad” **(Eslava, 2009)**<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> ESLAVA, José de Jaime. Pricing: Nuevas herramientas de precios. España: ESIC EDITORIAL, 2009.

<sup>24</sup> Ibid. p. 72 (se refiere al mismo libro, pero otra página)

## **1.9 Deben utilizarse estrategias creativas de Pricing**

Cuando se indaga que empresas están adquiriendo ventaja competitiva debido a sus estrategias de precios, normalmente se encuentra con empresas que se han opuesto a las tendencias tradicionales que se dan dentro de su particular sector en la determinación de precios.

Existen empresas que de manera muy arriesgadas cambian sus estrategias tradicionalistas para incorporar unas más creativas y osadas esperando resaltar por sobre sus competidores.

**1.9.1 Relación costo y valor:** “El Pricing debe estar basado en que los precios sean rentables para la empresa” **(Eslava, 2009)<sup>25</sup>**

Resulta obvio entender que una empresa siempre buscará que sus resultados sean favorables y no incurrir en pérdida alguna, pero también debemos entender que el Pricing dentro de otras cosas persigue que el cliente salga favorecido.

Las empresas que comiencen cuanto antes a explotar las bondades del Pricing serán las que logren situarse en una buena posición en el mercado.

**1.9.2 Debe diseñarse y desarrollarse como un proceso metodológico:**  
“El Pricing debe plantearse como un proceso de actuación metodológica, compuesto de las siguientes fases:” **(Eslava, 2009)<sup>26</sup>**

---

<sup>25</sup> ESLAVA, José de Jaime. Pricing: Nuevas herramientas de precios. España: ESIC EDITORIAL, 2009.

<sup>26</sup> Ibid. p. 76 (se refiere al mismo libro, pero otra página)

- **Fase 1: Identificación de las variables de referencia.**
  - Identificación de las fuerzas del mercado y variables macroeconómicas.
  - Identificación de los costos relevantes de los productos.
  - Identificación de los consumidores actuales.
  - Identificación de los competidores potenciales.
  
- **Fase 2: Análisis estratégicos de las variables o factores de referencias.**
  - Análisis de los atributos de valor percibidos por los consumidores.
  - Análisis de los factores de sensibilidad sobre los precios.
  - Análisis de los criterios de reacción de los competidores.
  - Análisis de los criterios de diferenciación por las ventajas competitivas.
  - Análisis de los criterios de valor en las canales de distribución y ventas.
  - Análisis de los criterios de segmentación y fidelización de los clientes.
  
- **Fase 3: Gestión de precios en la práctica.**
  - Integración en objetivos estratégicos de la empresa a largo plazo.
  - Gestión integrada de los departamentos de Marketing y de Ventas.
  - Visión estratégica de los precios rentables en colaboración con el departamento Financiero.
  - Permanente proceso de feed-back.

### **1.10 Estrategia de Pricing acertada.**

Según Tony Cram uno de los mayores expertos en Pricing, para una estrategia de Pricing acertado se debe cumplir los siguientes pasos:

**1.10.1 Comprender la relación entre precio y valor:** “El primero debe englobar al segundo” (Cram, 2003)<sup>27</sup>

Como se ha dicho con anterioridad valor es lo que se percibe que aporta un producto o servicio. Dentro del precio debe ir incorporado el valor ya que el primero es un gran medidor del segundo.

**1.10.2 Fijar científicamente el precio óptimo:** “Utilizando, básicamente, dos herramientas como pueden ser: encuestas a consumidores, y patrones de comportamiento de compra de los consumidores.” (Cram, 2003)<sup>28</sup>

Las encuestas son de gran utilidad para las empresas ya que proveen una comunicación directa con los consumidores y una información verídica.

**1.10.3 Vigilar de cerca la reacción de los clientes ante variaciones en los precios:** En ocasiones un incremento en el precio de un producto puede, contrariamente a lo pensado, atraer consumidores ya que estos interpretaran que el producto tiene mayores cualidades.

---

<sup>27</sup> CRAM, Tony. Estreche las relaciones con los clientes que cuentan. España: Prentice Hall, 2003

<sup>28</sup> Ibid. (se refiere exactamente a la referencia anterior)

**1.10.4 Optimizar el componente emocional:** “Posicionamiento es la palabra clave” (Cram, 2003)<sup>29</sup>

El precio en ocasiones es el vínculo emocional entre producto y cliente ya que el primero al poseer un precio definido entrega el componente emocional al cliente.

Esto ocurre para los productos que se consideran Premium, a mayor precio mayor satisfacción percibe el cliente, aunque sea de idénticas prestaciones a otro.

**1.10.5 Comunicar los precios de forma inteligente:** “Asociar el término “rebajas” a un comercio puede incrementar las ventas hasta un 50%. El 9 se asocia a oportunidades, las ventas se incrementan en más de un 30%. Todo esto demuestra que comunicar y lanzar un precio inteligentemente tiene enormes ventajas.” (Cram, 2003)<sup>30</sup>

**1.10.6 Evitar las guerras de precios:** “En esas guerras de precios, tan características de algunos sectores, no hay ni vencedores ni vencidos. Todas las empresas pierden, los márgenes se erosionan, el cliente es el único beneficiado y las estructuras de precios de todo un sector pueden verse dañadas por mucho tiempo.” (Cram, 2003)<sup>31</sup>

Las guerras de precios son un círculo de nunca acabar y que a largo plazo es muy difícil o casi imposible que las empresas involucradas vuelvan a un nivel de precios principal y estable.

---

<sup>29</sup> CRAM, Tony. Estreche las relaciones con los clientes que cuentan. España: Prentice Hall, 2003

<sup>30</sup> Ibid. (se refiere exactamente a la referencia anterior)

<sup>31</sup> Ibid. p. 152 (se refiere al mismo libro, pero otra página)

### 1.11 Los errores más frecuentes en la política de precios

- Precios orientados a los costos.
- No se revisan con suficiente frecuencia para tener en cuenta los cambios producidos en el mercado.
- Se fijan con independencia del resto de las variables del Marketing Mix, sin considerar que es un elemento clave en la estrategia de posicionamiento del mercado.
- No varían lo suficiente para los distintos productos y segmentos del mercado.
- Se establecen pensando en el corto plazo
- No manejan el factor riesgo, según la reacción que puede tener el cliente al percibir el valor del producto o servicio.

“Un error frecuente consiste en considerar a todos los clientes de la misma manera, adoptando un precio de venta único. En efecto, este precio podría resultar muy alto para algunos, mientras que para otros podría ser inferior a lo que verdaderamente estarían dispuestos a pagar.” **(Baños, Los secretos de los precios, 2011)**<sup>32</sup>

Cada cliente tiene su propia perspectiva de un producto, por ende no todos estarían dispuestos a pagar lo mismo por un producto idéntico.

---

<sup>32</sup> BAÑOS, Ariel. Los secretos de los precios. Argentina: Ediciones Granica S.A., 2011

## 1.12 Guerra de precios

“Gran parte de las empresas están entrando en guerras de precios innecesarias de las cuales nadie, excepto el cliente, sale victorioso.” (Alet, 2007)<sup>33</sup>

Al incorporarse a una guerra de precios las empresas disminuyen los precios de sus productos, obligando a sus competidores a imitar dicha acción, en consecuencia los precios se reducen a un nivel en donde el consumidor se ve favorecido al darse cuenta que su excedente se acrecienta.

“Las guerras de precios que se están sucediendo hoy día. Casi ninguna de ellas tiene un ganador. Todos los actores pierden. El único que sale beneficiado es el cliente que en la mayoría de los casos, hubiera comprado igual sin esas reducciones. También este tipo de decisiones ni siquiera tienen un propio *business case* detrás, sino que se basan más en intuiciones.” (Alet, 2007)<sup>34</sup>

El cliente es el único beneficiado con la guerra de precios, muy por el contrario es el caso de las empresas ya que los impactos inmediatos suelen verse al reducir los beneficios de las empresas que practican las guerras de precios y ponen en riesgo su supervivencia.

“Si la competencia opta por bajar sus precios y empiezo a perder clientes por que estos se fijan fundamentalmente en el precio, habría que revisar la estrategia y ver si me estoy dirigiendo al cliente correcto. Siempre hay segmentos que también prestan

---

<sup>33</sup> ALET, Jhon. Marketing eficaz. España: Gestión 2000, 2007

<sup>34</sup> Ibid. p. 129 (se refiere al mismo libro, pero otra página)

atención a otros aspectos más relacionados con la calidad. Otra opción sería extender el catálogo tanto hacia arriba como hacia abajo y no solo bajar los precios.”

**(Alet, Marketing eficaz, 2007)<sup>35</sup>**

La idea fundamental del Pricing es siempre evitar el ingreso a una guerra de precios innecesaria, aún cuando se esté perdiendo cuota en el mercado, si esto ocurriese se debe reformular la estrategia, porque se estaría dirigiendo a un segmento erróneo.

### **1.13 Inversión necesaria para tener una correcta estrategia de precios.**

- **Sensibilización de los directivos:** Es necesario que los altos cargos de la empresa tengan clara su importancia.
- **Formación:** Es preciso que los conocimientos fluyan por todos los cargos relacionados con la gestión de precios.
- **Radiografía:** Lo ideal sería que la realizara una empresa externa con un punto de vista objetivo.
- **Trabajar las aéreas que lo necesiten:** Costos mínimos debido a que se trata fundamentalmente de reajustar formas de trabajo.

---

<sup>35</sup> ALET, Jhon. Marketing eficaz. España: Gestión 2000, 2007

“Muchas empresas intentan frenar las caídas en las ventas con fuertes bajadas de precios. En muchas ocasiones, esto conduce a una espiral de bajadas de precios, ya que los competidores se ven forzados a igualar los descuentos y promociones. Mientras que los precios y márgenes del sector van bajando, el único afortunado en este escenario es el cliente. Incluso cuando termina la crisis, el cliente suele disfrutar de niveles de precios mucho más bajos y las empresas sufren las consecuencias de márgenes reducidos, ya que suele resultar imposible volver a los niveles anteriores.”  
**(Daus Krohn, 2009)<sup>36</sup>**

Cuando una empresa reduce los precios de sus productos por presiones de sus competidores se producen las fatales espirales, ya que después de efectuar dichas bajas de precios es muy difícil volver a los niveles primeros, porque los clientes no verían de buena manera este “sube y baja” de precios.

“Los ejecutivos tienen que concienciarse de los efectos tan sumamente negativos que suponen las bajadas de precios, los descuentos y las promociones. Es necesario cuantificar con antelación los posibles efectos de los cambios de precios sobre los volúmenes de venta y los beneficios, por lo menos, hay que cuantificar cuanto se tiene que aumentar el volumen de venta para mantener los beneficios estables.” **(Daus Krohn, 2009)<sup>37</sup>**

---

<sup>36</sup> Guerra de precios [en línea]. Madrid, Oleo revista, 2009.[Consultado: 16 de Noviembre de 2011]

<sup>37</sup> Ibid. p. 86 (se refiere al mismo libro, pero otra página)

## **Capítulo II: Estudios de casos y La empresa**

### **2.1 Introducción**

En el siguiente capítulo abordaremos casos prácticos y aplicados de Pricing, dejando en evidencia la suma importancia con que se debe tratar y estudiar este concepto, ya que las decisiones de precios forman parte importante de la vida diaria de las empresas, cualquiera sea su tamaño o sector de actividad.

Se comienza en este capítulo mostrando el exitoso caso del modelo Ecosport de Ford, un caso práctico de definición de precios en función de los atributos que realmente son valorados por los clientes. Luego se analizará un modelo simplificado del uso adecuado de la información para descubrir grandes oportunidades en el mercado de bebidas gaseosas. Para continuar veremos una interesante experiencia de Sony, en donde sorprendentemente no siempre un mayor volumen de ventas justifica una reducción de precios. Para finalizar con el “Primer Estudio Mundial del Pricing 2011” realizado recientemente por la consultora Simon-Kucher & partners, una de las más prestigiosas del mundo, en el cual con datos reales se llegaron a cifras sorprendentes acerca de la importancia que tiene la definición de precios para las empresas.

Al finalizar este capítulo, seremos capaces de comprender de manera más completa la importancia que tiene una buena definición de precios para las empresas, cualquiera sea esta.

## **El famoso caso del utilitario de FORD, la Ecosport**

Su precio fue definido en base a los atributos que realmente fueron valorados por los clientes.

Existe un amplio mercado de potenciales consumidores que admiran los vehículos todo terreno, pero al momento de tomar la decisión de compra optaban por un automóvil estándar, ya que los primeros se encontraban en un nivel de precios inaccesible.

Los estudios de mercado realizados arrojaban información sorprendente, alrededor del 80% de los usuarios prácticamente no utilizaban las prestaciones de la doble tracción.

La investigación indicaba que los atributos que realmente se valoraban en estos automóviles estaban asociados con su aspecto exterior. Esto incluía características estéticas, tales como carrocería, paragolpes, molduras, neumáticos, llantas y despeje del piso. Sin embargo aspectos como la doble tracción, un poderoso motor y las características internas, no aparecían en los atributos más valorados, o por los cuales los clientes estuviesen dispuestos a pagar un precio superior.

El modelo Ecosport se trataba de un vehículo con la agresividad de un todo terreno, aunque su versión inicial tenía las prestaciones, la plataforma y principalmente el precio de un automóvil de calle promedio.

Miles de compradores que jamás se imaginaron siendo propietarios de un todo terreno, pudieron acceder al Ford Ecosport gracias a su competitivo precio, casi un 25% menor al utilitario más económico. Este vehículo fue una correcta interpretación de los atributos que realmente valoraban, y por los cuales los clientes estarían dispuestos a pagar.

La clave para conseguir reducir precios, sin sacrificar rentabilidad, fue definir claramente que características del producto eran realmente valoradas por los clientes.

Siguiendo un enfoque muy similar al mencionado anteriormente, el mítico gurú de la industria automotriz estadounidense, Lee Iacocca, había lanzado el revolucionario Ford Mustang en los años 60. En ese entonces Iacocca, basándose en investigaciones de mercado, detectó la preferencia de los estadounidenses por los vehículos deportivos. En función de estos resultados concibió un modelo con las características deportivas básicas que realmente valoraban los consumidores, eliminando costosas prestaciones que alejaban a este tipo de vehículos del bolsillo del comprador promedio. El resultado fue el excepcional éxito de ventas Ford Mustang, que se convirtió en el primer automóvil deportivo que alcanzaba el éxito masivo de ventas en los Estados Unidos.

## **2.2 Caso Sony: mas volumen no siempre es igual a menor precio**

En 1955 el fundador de Sony, Akiro Morita, llevo el prototipo de una pequeña y practica radio de transistores a Estados Unidos. Ya todos sabemos lo que es Sony hoy en día, pero en esos entonces era tan solo una escueta empresa que tímidamente daba sus primeros pasos.

Morita se llevo su péquela radio de 29.95 dólares a Nueva York. Inicialmente mostro la radio Bulova, gran empresa de relojes y aparatos electrodomésticos. La respuesta del gerente de compras fue “queremos unas cuantas de estas, compraremos 100.000 unidades”.

Era un pedido increíble, por un valor muy superior al capital total de Sony en ese momento. Pero había una condición, dijo el comprador de Bulova. Era necesario poner la marca Bulova en la radio. Sony se convertiría entonces en un fabricante de equipos para terceros. Morita no acepto la oferta.

A otro comprador que representaba a una cadena de 150 tiendas, también le gusto la radio. Pidió que le hicieran ofertas, por cantidades de 5.000, 10.000, 30.000, 50.000 y, al igual que Bulova, por 100.000 radios.

En Sony no existía la capacidad para fabricar 100.000 radios al año, su capacidad era de menos de 1.000 al mes. Si aceptamos un pedido de 100.000, “tendríamos que contratar y formar a nuevos empleados, y ampliar mas nuestras instalaciones. Eso significaría una importante inversión, una expansión mayor y una gran apuesta”, dijo Morita.

Si se tiene que duplicar la capacidad de producción para fabricar 100.000 y no se consigue un contrato similar el próximo año, se tendrían serios problemas, incluso se podría quebrar, porque, en este caso, ¿Qué haría con el personal adicional y con las instalaciones?

Después de analizar la situación Morita dijo al comprador “cuanto más compre, mayor será el precio unitario” eso es ilógico. No obstante, escucho el razonamiento de Morita y finalmente acabo comprando 10.000 radios.

### **2.3 Estudio mundial del Pricing 2011**

El primer estudio mundial del Pricing, basado en la realización de cerca de 4.000 encuestas a directivos de alto nivel, refleja que cerca del 65% de las empresas no son capaces de fijar los precios que se merecían en función del valor de los productos y servicios que ofrecían. Esto supone una pérdida directa del 25% de las ganancias para la mayoría de las empresas, las cuales reconocen en un 46% que entran en una guerra de precios para ganar cuota de mercado.

Este estudio fue realizado por la consultora número uno en marketing y ventas en España, Simon-Kucher & partners con la colaboración del “Instituto de Empresas” y, en el caso de España, también de “Publicaciones Alimarket”.

Si una empresa puede ofrecer a sus clientes un valor real y comunicarlo eficazmente, esto se traduce en dinero. Las empresas que excusan sus malos resultados culpando a los competidores se engañan a sí mismas.

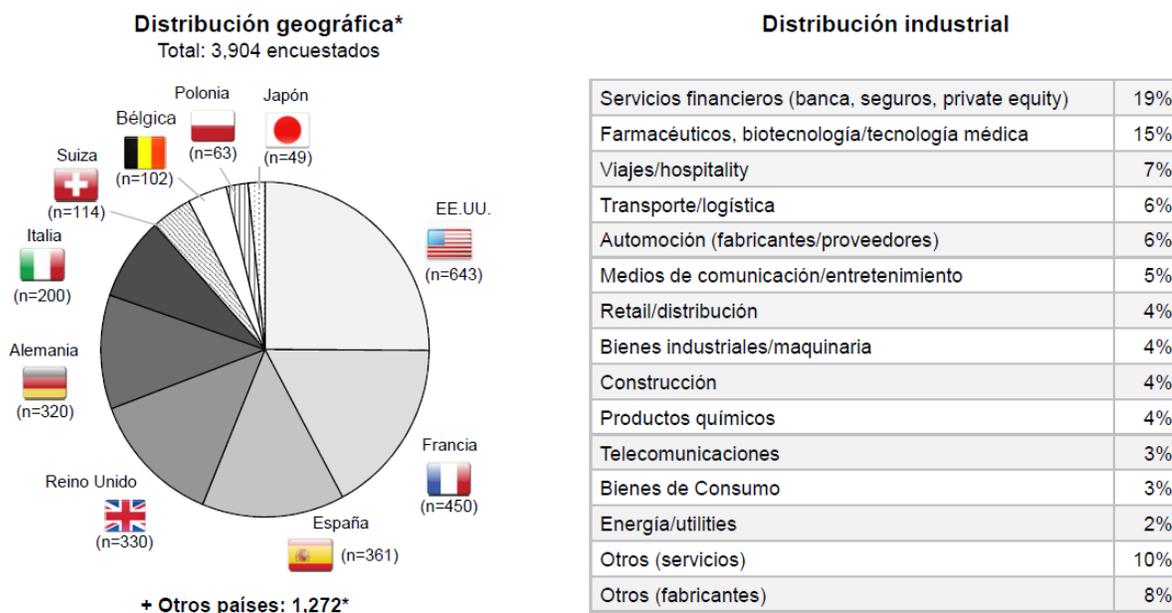
El 46% de las empresas aún compiten en guerras de precios. El 83% de los administradores culpan a sus competidores de haberla comenzado. Los administradores tienen que luchar por los beneficios, no por cuota de mercado.

Empresas con buena gestión de precios incrementan sus beneficios en un 33%.

La metodología utilizada fue a través de encuesta online, que constaba de 15 preguntas. Tuvo un tiempo de duración del 7 de Mayo al 28 de Junio del 2011. Fueron principalmente empresas de Europa, EEUU y Asia, todos los principales sectores. El tamaño de la muestra fue de 3904 respuestas validas.

### La distribución geográfica e industrial fue la siguiente:

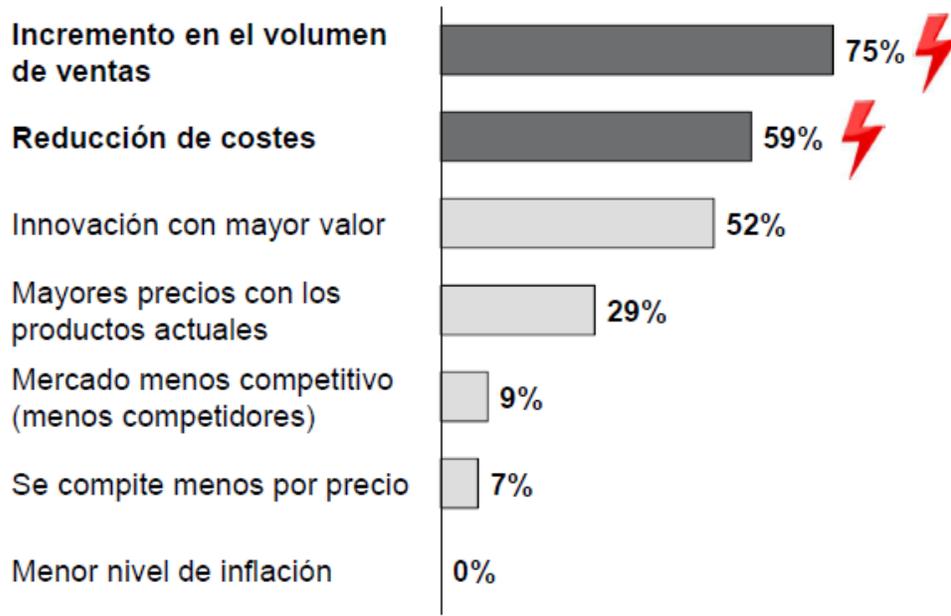
Figura 2-1: Distribución geográfica e industrial



Fuente: Simon-Kucher & partners. Global Pricing Study 2011

## Las empresas quieren crecer a mediano plazo a través de dos palancas:

Figura 2-2: Crecimiento erróneo



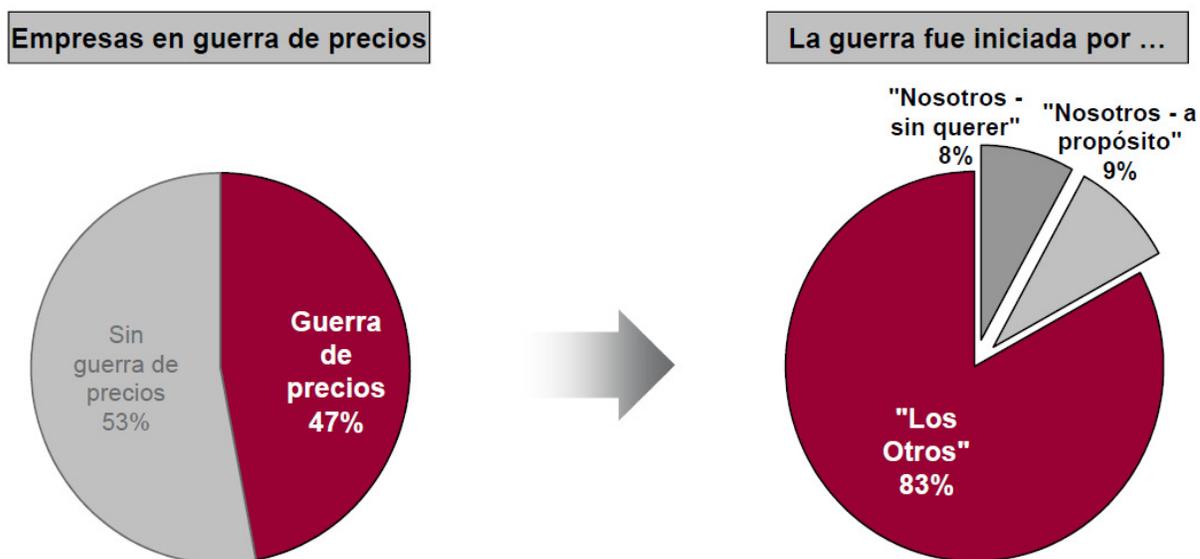
Fuente: Simon-Kucher & partners. Global Pricing Study 2011



57% y química 56%. Todas las empresas se hacen la pregunta ¿Y quién es el culpable de la guerra de precios?

Las causas claves para entender las guerras de precios las encontramos en, medidas imprudentes de Pricing, enfoque en volumen y además de una de la sobrecapacidad de una industria.

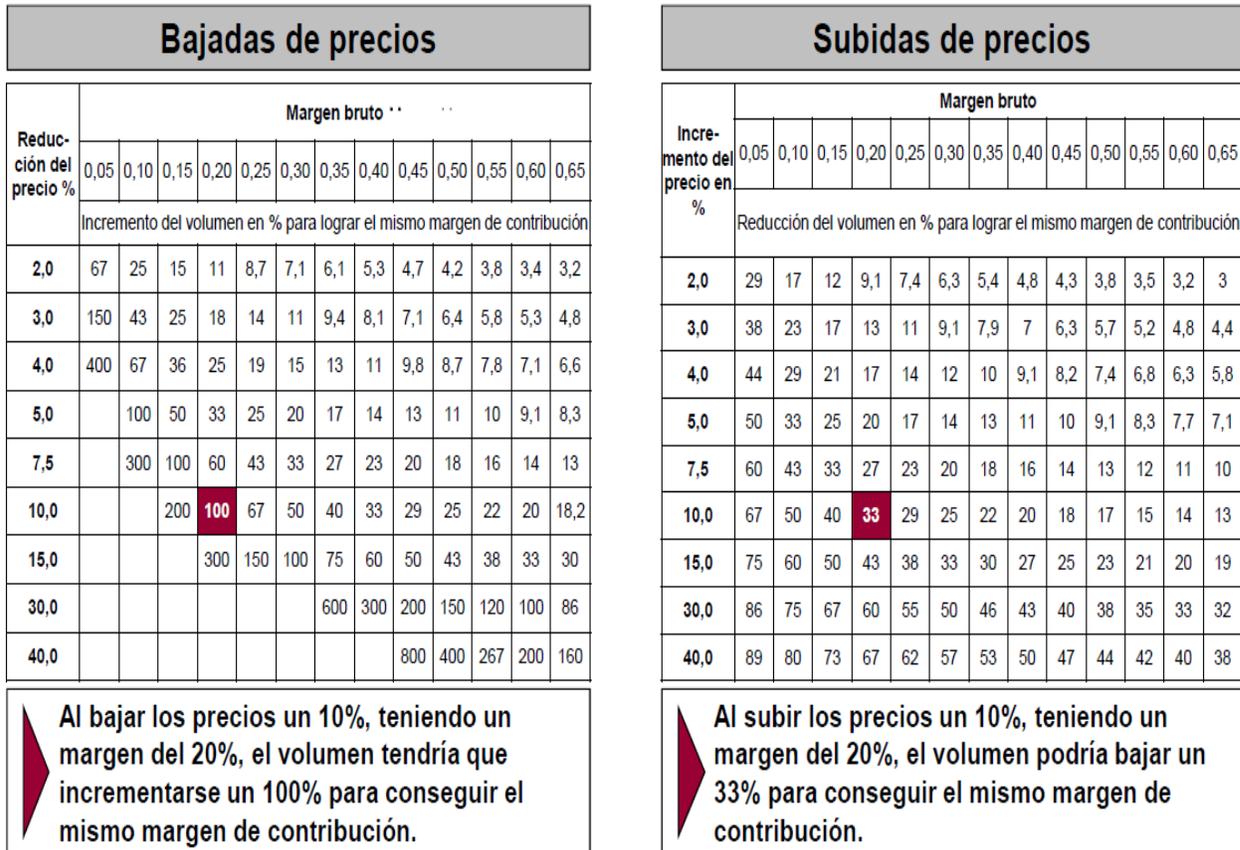
Figura 2-4: Guerra de precios



Fuente: Simon-Kucher & partners. Global Pricing Study 2011

A primera vista la "sencilla" decisión de subir o bajar los precios, nunca debe ser subestimada ya que el impacto que ello provoca en el volumen que debe lograrse para mantener el mismo margen es mayor al porcentaje de subir y bajar los precios.

Figura 2-5: Sensibilidad a las modificaciones del precio



Fuente: Simon-Kucher & partners. Global Pricing Study 2011

“El criterio más importante para evaluar cualquier negocio es, sin lugar a dudas, el Pricing Power.” Es la capacidad de una empresa para recibir del cliente el precio que merece por el valor que entrega. En este punto nos encontramos con la disyuntiva de, el valor que entregan las empresas a sus clientes versus el precio que ellos pagan.

## **2.5 La empresa**

Los primeros inicios de la empresa Buses J.M. se remontan al año 1951, año en que don José Minardi Jorquera constituyó lo que actualmente es BUSES J.M PULLMAN S.A.

Desde el año 1948, trabajaba en recorridos urbanos de la quinta región.

El servicio interurbano cubre las ciudades de Los Andes – Valparaíso – Santiago – Concepción y Talcahuano.

Cronológicamente desde los inicios de BUSES J.M PULLMAN S.A. se pueden destacar brevemente las siguientes fechas relevantes en la historia.

En el año 1960, inaugura con un bus el recorrido desde Los Andes – San Felipe – Valparaíso, servicio que se ejecuta a la fecha con una cantidad de 27 buses.

Luego, desde el año 1960 a 1966, desarrolla un servicio interprovincial Valparaíso – San Felipe – Putaendo.

El año 1962, BUSES J.M PULLMAN S.A. comienza a prestar servicios a las empresas constructoras encargadas de la construcción de lo que es hoy la actual División Andina. Una vez que cesan los trabajos de la Empresas Constructoras señaladas, se comienza a operar directamente con la Empresa Minera Andina.

Afianzados estos servicios señalados, BUSES J.M. PULLMAN S.A. decide ampliarse, inaugurando un recorrido desde las ciudades de Valparaíso – Viña del

Mar hacia las ciudades de Concepción – Talcahuano en el año 1978, siendo a la fecha la más antigua empresa que desarrolla este servicio.

En el mes de Enero de 2008, la empresa certifico su Sistema de Gestión bajo los estándares de las siguientes Normas: ISO 9001:2000; ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:1999, esta última Norma fue actualizada a la nueva versión 18001:2007 con fecha 18 de junio de 2009.

En la actualidad presta servicios con 85 buses acondicionados totalmente para entregar un viaje agradable a todos sus usuarios.

### **2.5.1 Misión**

“Satisfacer la necesidad de nuestros clientes, mediante un transporte de pasajeros, segura, puntual, cómoda, limpia, eficiente y cordial, a un precio razonable, logrando así una rentabilidad adecuada para un crecimiento sostenido.”

### **2.5.2 Visión**

“Ser líderes en el transporte de pasajeros en donde nuestra empresa presta servicios, diferenciándose de su competencia por contar con un personal altamente especializado, capacitado y comprometido con la misión de la empresa.

La satisfacción de nuestros clientes será nuestra principal arma para enfrentar los desafíos del mercado.

Seremos la empresa más segura y confiable en transporte de pasajeros.”

### **2.5.3 Política de gestión integral de seguridad, salud corporal, calidad y medioambiente.**

Buses J.M., declara que los pilares fundamentales de su competitividad y sustentabilidad en el largo plazo son:

- Dar la máxima confiabilidad a sus clientes de un transporte seguro y eficiente.
- Que ninguna necesidad operacional, justifica que un trabajador, usuario o equipo queden expuestos a riesgos no controlados, siendo un objetivo prioritario la seguridad de sus clientes, como asimismo la del propio personal.
- Lograr el dominio de su especialidad, desarrollando y cumpliendo en todos los niveles de la empresa con irrestricto rigor, normas, procedimientos e instructivos que regulan la actividad.
- La animación y la participación de la empresa, involucrando y capacitando al personal, hacia el logro de la excelencia en el servicio que se brinda.
- La búsqueda permanente de la gerencia y de todo el personal de la empresa del mejoramiento continuo de los procesos, por medio del trabajo de equipo y logrando que esto sea percibido por sus clientes.
- El compromiso de cuidar permanentemente los aspectos ambientales de las actividades, previniendo siempre la contaminación, las lesiones de las personas y enfermedades profesionales, controlando y eliminando los riesgos inherentes a los procesos propios de la empresa.
- Dar cumplimiento a la legislación y reglamentación vigente aplicable, como también a otros requisitos suscritos por la organización.

- Establecer y revisar periódicamente la política integral, los objetivos y metas de seguridad, salud ocupacional, calidad y medioambiente y la eficacia del sistema de gestión integrado.

#### **2.5.4 Clientes**

Los clientes de la empresa Buses J.M. son sin lugar a duda uno de los factores más importantes dentro de la organización y son a los cuales se concentran todos sus esfuerzos de entrega de valor. Los usuarios son tan variados que van desde niños, jóvenes, adultos, abuelos, trabajadores y estudiantes, siendo estos últimos los de mayor presencia.

#### **División interurbana**

Quinta región: Los Andes – San Felipe – Viña del Mar – Valparaíso.

Región metropolitana: Santiago – Concepción – Talcahuano.

Octava región: Villa alemana – Quilpué – Viña del Mar – Valparaíso – Concepción – Talcahuano.

#### **Servicio interurbano, especiales y turismo**

La empresa ofrece servicios en las ciudades de Los Andes, San Felipe, Quilpué, Villa Alemana, Viña del Mar, Valparaíso, Concepción y Talcahuano.

La empresa cuenta con una moderna flota de buses especialmente diseñados para que sus clientes hagan del “viajar un agrado”. Buses dotados de calefacción y aire

acondicionado controlado digitalmente, asientos class super con 3 reclinaciones, apoya pies en los asientos del salón, baño, etc., estas y otras características harán que la experiencia de viajar en estos cómodos buses sea realmente un agrado.

Para satisfacer a sus clientes se cuentan con buses equipados con tecnología de punta.

- Sistema GPS (Posicionamiento Global Satelital)
- Control de velocidad en línea
- Cámaras de vigilancia

Esto les permite:

- Monitorear las velocidades de nuestros buses, ofreciendo al pasajero conductas seguras y responsables de parte de nuestros conductores.
- Identificar maniobras temerarias
- Apoyar al cumplimiento de la Ley de Transito.

Otra de las comodidades a bordo, son el servicio de internet (WIFI). Los pasajeros de Buses J.M. que viajan con computadores portátiles o con teléfonos celulares que tengan WIFI integrado, pueden utilizar internet a bordo, lo que les permite navegar en el ciber espacio en el interior de los buses.

Mayor confort a bordo, se quiere entregar al pasajero la máxima comodidad al viajar, para esto los buses cuentan con aire acondicionado, asientos reclinables tipo

pulman, video, música, internet, asientos reclinables para minusválidos y ancianos, como así también, personal entrenado para dar la mejor atención a bordo.

### **2.5.5 Seguridad y salud ocupacional: Exámenes psicosenométrico**

Objetivo: apreciar y evaluar el estado psico-senso-motriz de las personas.

Alineados a la propuesta de visión de la empresa, se cuenta con personal altamente especializado.

Algunos exámenes:

- Test 16 PF
- Test agudeza visual
- Test de visión estereoscópica
- Test de perimétrica
- Test de visión nocturna

#### **2.5.5.1 Salud ocupacional.**

- Alcotest al 25% de la dotación diaria y 100% en días festivos.
- Control aleatorio de drogas
- Control de presión

## **Capítulo III: Estudio y Recomendaciones a la empresa Buses J.M. con respecto a la fijación de precios.**

### **3.1 Introducción**

El presente capítulo y continuando con la línea de los anteriores, demuestra la investigación referente a la empresa Buses J.M. a partir de lo exhibido en la primera sección de la memoria, con la finalidad de otorgarle a la empresa una mejora del todo o parte del proceso de fijación de precios en la venta de pasajes de transporte de personas.

Dicha investigación se concentra en gran medida en la realización de encuestas, por una parte a la empresa, y por otra a los clientes de esta. El objetivo de la primera se enfoca en comprender como la empresa está tratando el concepto de fijación de precios, y la segunda se consolida en la interpretación de la satisfacción del cliente con la empresa.

Siguiendo con la creación de una pirámide de jerarquía, con la cual se persigue clasificar por grados los factores claves del Pricing, y con esto aplicarlo a la empresa de transporte de pasajeros Buses J.M.

Finalizando con la adopción de algunos conceptos aislados del primer capítulo de esta tesis, aplicándolos a la empresa y adaptándolos para un mejoramiento de la misma.

### **3.2 Encuesta sobre fijación de precios aplicado en BUSES J.M.**

En el marco de la investigación, se realizó una encuesta para conocer los fundamentos y el proceso de implementación de las decisiones de fijación de precios en la empresa Buses J.M. La colaboración de la misma en la solución de la encuesta resulta fundamental para poder llevar a cabo dicha investigación. Se estima que esta puede ser respondida en no más de 15 minutos. Fue contestada por Don Cristian Balbontin Sepulveda, Gerente de Administración y Finanzas de la empresa.

Con un extracto de la encuesta se analizaran los aspectos más relevantes para la investigación, de los cuales los puntos fundamentales son todos los que abarca la sección “política de precios” y “utilización de tecnología”, los cuales fueron formulados para entregar respuestas concretas con respecto a la fijación de precios.

#### **3.2.1 Política de precios**

##### **a. Seleccione la forma de fijación de precios que más se ajusta a la situación de la empresa**

Con respecto a las decisiones de precios y su fijación, estos son establecidos por la misma empresa sin tener ningún tipo de influencia externa. Es de esperar que estos hayan sido elaborados de la mejor forma, porque como se vio en el primer capítulo, es el precio la variable menos explotada dentro de las tres conocidas, y es esta la que entrega la mayor rentabilidad a las empresas.

**b. ¿Qué área de su empresa tiene principalmente a su cargo las decisiones de precios?**

Las decisiones de precio recaen sobre el departamento de Finanzas de la empresa, logrando con ello una visión estratégica interna. Por otra parte es importante señalar que la empresa de transporte carece de un departamento de Marketing, quedando en evidencia que no puede haber un nexo estratégico entre Marketing y Finanzas. Si bien son los responsables de Marketing los que están encargados de crear valor para los clientes, esta tarea fundamental se lleva a cabo de manera intuitiva, quedando fuera la visión profesional del exterior de la empresa.

**c. Indique la influencia de las siguientes áreas de su empresa en las decisiones de precios:**

**Tabla 3-1:** Influencia en las áreas de Marketing y Ventas para las decisiones de precios

<b>Áreas / Influencia</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>	<b>Nula/No Existe</b>
Ventas & Marketing	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Fuente:** Elaboración propia

Como se menciona en la respuesta anterior la empresa carece de un departamento de Marketing, pero si cuenta con uno de Ventas. Sin embargo la influencia es de nivel medio para este departamento, este debería ser de nivel

alto, ya que en conjunto con el de Marketing representa la visión estratégica externa de la empresa.

**Tabla 3-2:** Influencia en el área de finanzas para las decisiones de precios

Áreas / Influencia	Alta	Media	Baja	Nula/No Existe
Finanzas	■	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Fuente:** Elaboración propia

La influencia en las decisiones de precios del departamento de Finanzas se encentra en un nivel alto, lo que significa, que la empresa ve la fijación de precio como un tarea que debe ser vista desde el interior de la empresa, y muy influenciada por el enfoque en costos que posee esta. Con esto se está considerando la visión estratégica interna de la empresa.

**Tabla 3-3:** Áreas influyentes en las decisiones de precios

Áreas / Influencia	Alta	Media	Baja	Nula/No Existe
Depto. De precios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	■
Dirección General	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	■
Producción /Compras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	■

**Fuente:** Elaboración propia

Al realizar la pregunta con respecto a los áreas descritas en el recuadro en cuestión, la empresa mencionó que no cuentan con un departamento de precios, por ende no puede tener influencia alguna en las decisiones de este tipo. La dirección general y producción o compras, tampoco tiene influencia en las decisiones de precios, porque como se indica con anterioridad esa tarea se delega en los departamentos de Finanzas y Venta.

**d. Indique el criterio de fijación de precios que más se ajusta a la empresa:**

Los criterios que más se ajustan por la empresa para la fijación de precios son una combinación entre, calcular el costo y añadir un cierto porcentaje fijo de rentabilidad, e igualar los precios de la competencia (aunque en este caso no necesariamente sea igualar). Ambas maneras como se dijo en el primer capítulo, son las formas tradicionales de fijar precios. Ambas carecen de toda profesionalización en la fijación de estos, y son rudimentarias e intuitivas.

**e. Indique la influencia de los siguientes factores en las decisiones de precios:**

**Tabla 3-4:** Influencia del factor costos en las decisiones de precios

<b>Factores / Influencia</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>	<b>Nula/No Existe</b>
Costos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Fuente:** Elaboración propia

Los costos tienen la mayor influencia al momento de tomar alguna decisión de precios, esto se explica porque la empresa cree que esta es la base con mayor importancia para la fijación de precios. Buses J.M. tiene un enfoque en función de los costos, cuando este debería ser un enfoque mucho más decidido en función del valor.

**Tabla 3-6:** Influencia del factor competidores en las decisiones de precios

<b>Factores / Influencia</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>	<b>Nula/No Existe</b>
Competidores	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Fuente:** Elaboración propia

Los competidores, si bien son uno de los factores más influyentes a la hora de fijar un precio. Se encuentra por debajo del nivel de importancia que los costos, porque la empresa considera que son líderes en el servicio de transporte de pasajeros, por la política de entrega de valor que poseen, y esto repercute en que no estén tan influenciados por las acciones de sus competidores, pero siempre están realizando un seguimiento a estos.

**Tabla 3-7:** Influencia del factor clientes en las decisiones de precios

<b>Factores / Influencia</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>	<b>Nula/No Existe</b>
Clientes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Fuente:** Elaboración propia

Los clientes se adjudican en conjunto con los costos el nivel más alto de influencia, esto se refleja en la constante preocupación por entregar valor a estos. Si bien la empresa tiene un enfoque en función de los costos, los clientes también tienen un papel primordial dentro de la empresa. Aunque se comprende el concepto de entrega de valor para el cliente, esta preocupación es de carácter intuitivo y carece de todo tipo de profesionalización.

**f. Señale cuál de las siguientes opciones responde a la situación del precio de su servicio principal:**

La empresa declara que la situación del precio en su servicio, es el mismo para todos los clientes, variando entre las subdivisiones de estos, depende de el lugar de destino y de origen, también si estos son estudiantes o publico general.

No tiene influencia alguna el volumen de ventas para fijar el precio, este es establecido de ante mano y no admite variación en función del volumen.

### **3.2.2 Utilización de tecnología**

Una vez aclarados los puntos anteriores con respecto a las políticas de precios que posee la empresa, es posible analizar con una sencilla pregunta la tecnología utilizada para la fijación de un precio por parte de la empresa.

Con esto se persigue tener claridad de la tecnología utilizada por parte de Buses J.M. para fijar precios.

#### **a. ¿Qué tipo de herramientas utiliza para fijar precios?**

La herramienta utilizada por BUSES J.M. para fijar sus precios, es básicamente planilla de cálculo general (EXCEL), un método sencillo y práctico, pero carente de mayor profesionalización o preparación. En consideración a la magnitud de la empresa debería poseer un software de fijación de precios diseñado a medida, con esto se estarían acercando a la brecha de una correcta fijación de precios.

### **3.3 Encuesta clientes BUSES J.M.**

Dicha encuesta fue realizada para conocer el nivel de satisfacción que posee los clientes de la empresa, ya que este método se enmarca en las estrategias de Pricing acertada, y es uno de los métodos para fijar científicamente el precio óptimo.

Esta encuesta se obtuvo a partir de la realización de un conjunto de preguntas normalizadas y prediseñadas dirigidas a una muestra representativa, formada por los clientes de la empresa.

#### **3.3.1 Método**

Según el marco de la encuesta realizada a los clientes de la empresa Buses J.M. se utilizó el método de “muestreo no probabilístico por conveniencia” ya que se caracteriza por realizar un esfuerzo deliberado por obtener muestras representativas mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos.

### 3.3.2 Objetivo

La presente encuesta tiene como objetivo determinar el grado de satisfacción de los usuarios en el servicio de transporte de pasajeros de la empresa Buses J.M. como también el determinar la correcta decisión de la empresa en la fijación de precios, para saber si este se ajusta perfectamente a la percepción del consumidor.

Para evaluar el servicio, se estableció una escala de valores a fin de determinar la importancia de los factores en cuestión.

**Tabla 3-8:** Encuesta de satisfacción al cliente

<b>Grado de Escala</b>	<b>Puntuación</b>
Bajo	De 1 a 3
Medio	De 4 a 5
Alto	De 6 a 7

<b>1.0 SERVICIO DE TRANSPORTE</b>	<b>PROMEDIO</b>
1.1 CUMPLIMIENTO HORA DE SALIDA.	6
1.2 CUMPLIMIENTO HORA DE LLAGADA A DESTINO.	6
1.3 RESPETO POR LIMITES DE VELOCIDAD.	6
1.4 CUMPLIMIENTO NORMAS DEL TRANSITO.	6
1.5 CONDUCCION PAREJA Y SEGURA	6

<b>2.0 CALIDAD EN EL TRANSPORTE</b>	<b>PROMEDIO</b>
2.1 ASEO INTERNO DEL BUS.	6
2.2 ASEO EXTERNO DEL BUS.	6

2.3 COMODIDAD DE LOS ASIENTOS.	6
2.4 TEMPERATURA INTERIOR BUS Y VENTILACION.	6
2.5 NIVEL DE RUIDO.	6
2.6 CALIDAD DE SUSPENSION.	6

<b>3.0 CONDUCTOR</b>	<b>PROMEDIO</b>
3.1 PRESENTACION PERSONAL DEL CONDUCTOR.	6
3.2 ATENCION Y CORDIALIDAD DEL CONDUCTOR.	6

<b>4.0 AUXILIAR</b>	<b>PROMEDIO</b>
4.1 PRESENTACION PERSONAL DEL AUXILIAR.	6
4.2 ATENCION Y CORDIALIDAD DEL AUXILIAR.	6

<b>5.0 INSPECTORES</b>	<b>PROMEDIO</b>
5.1 PRESENTACION PERSONAL DEL INSPECTOR.	6
5.2 ATENCION Y CORDIALIDAD DEL INSPECTOR.	6

<b>6.0 OFICINA VENTA DE PASAJES.</b>	<b>PROMEDIO</b>
6.1 ATENCION OFICINA VENTA DE PASAJES	7

Fuente: Elaboración propia

Abiertamente se puede inferir que en relación a todos los parámetros analizados la percepción de los usuarios con respecto del servicio recibido se encuentra en un alto nivel, lo que se ve representado con la puntuación obtenida en cada caso.

Esto demuestra que los clientes de la empresa están satisfechos con el servicio prestado por esta. Lo que refleja que la propuesta de valor, aunque no profesionalizada por parte de la empresa, estaría bien definida. Lo que faltaría analizar es que si dicha propuesta concuerda con la correcta fijación del precio que el cliente cancela o estaría dispuesto a hacer por este servicio.

### 3.4 Pirámide de factores claves del Pricing

La creación de la pirámide de factores claves del Pricing, propone cuatro niveles piramidales, estos son jerárquicos comenzando desde la base, para finalizar en la cúspide. Dicha pirámide apunta principalmente a entablar un orden concreto en cuanto al cumplimiento de los factores claves para conseguir una correcta fijación de precios. Para ascender en la pirámide se deben ir completando los niveles, hasta llegar a la satisfacción del cliente, consiguiendo de la misma forma la complacencia de la empresa.

Figura 3-1: Pirámide de factores claves del Pricing



Fuente: Elaboración propia

### **3.4.1 Interacción estratégica entre Finanzas, Marketing y Ventas.**

Una de las falencias de la empresa Buses J.M. es la carencia del departamento de Marketing en la organización, siendo esto un pilar fundamental dentro del concepto Pricing, y poder fijar precios acordes con la valorización de sus clientes. Esta responsabilidad recae sobre el departamento de Finanzas en donde esta toda la responsabilidad acerca de la fijación de precios.

Con esto no se consigue el fin de mantener un nexo entre los departamentos antes mencionados, para conseguir una visión integral de la empresa, ya que al no poseer un departamento de Marketing, también se carece de una visión estratégica del exterior de la empresa, lo que no es suficiente al momento de definir precios finales acorde con el servicio entregado.

Los departamentos mencionados deben interactuar en conjunto para establecer una estrategia de precio correcta. Ya que como se menciono anteriormente es de suma importancia tener un conocimiento tanto del exterior como del interior de la empresa.

### **3.4.2 Utilizar estrategias creativas de Pricing.**

Cuando se utilizan estrategias creativas de Pricing, lo que se persigue es ser pioneros en el rubro y arriesgarse con estrategias no tradicionales, incorporando mas creatividad y osadía, para lograr resaltar por sobre la competencia.

Una de las últimas estrategias de la empresa Buses J.M. fue la adquisición de una flota de buses de dos pisos, con esto se convirtió en la primera empresa nacional en incorporar buses de este tipo en un recorrido interurbano tan corto. Con esto se logra la diferenciación por un medio distinto a la sencilla variación de precios.

Estas estrategias deben estar basadas en marcar una diferenciación, pero nada de esto serviría si los precios no resultan rentables para la empresa.

La empresa siempre se ha considerado pionera en la incorporación de estrategias creativas, como la ya mencionada adquisición de buses de dos niveles, o la incorporación de luces LED en sus buses, o habilitar el servicio de internet al interior de sus maquinas, entre otros. Lo que la sitúa en una buena posición en el mercado.

### **3.4.3 Ofrecer valor al cliente, y obtener precios rentables.**

La empresa se concentra en entregar un concepto de valor diferenciado a sus clientes, lo cual consiste en entregar un servicio de primera categoría con todas las normas ISO correspondientes, como también entregar un servicio complementario acorde a la calidad del servicio principal.

**3.4.3.1 Pricing por producto:** dentro del Pricing por producto la empresa ha profundizado en el conocimiento de todos o la mayoría de los factores que puedan incrementar la percepción de su valor por los consumidores como por ejemplo:

- **Calidad del transporte:** Todo la flota de buses están dotado de calefacción y aire acondicionado controlado digitalmente, asientos class super con 3 reclinaciones, apoya pies en los asientos del salón, baño, etc., estas y otras características hacen que el servicio sea de gran calidad.
- **Innovación tecnológica:** Dentro de las innovaciones tecnológicas más destacadas de la empresa, se encuentra la adquisición de buses de 2 pisos, la incorporación de luces led en toda la flota, GPS en todos sus buses para el seguimiento y control de los mismos, incorporación de internet móvil, entre otros.
- **Personal:** Para trabajar con la empresa, tanto los auxiliares como los choferes deben aprobar unos exhaustivos exámenes, en el caso del chofer, psicosenométrico para conocer sus habilidades al volante, y en el caso del auxiliar, exámenes psicológicos y de expresión, para saber si está en capacidad de interactuar de buena manera con los clientes.

**3.4.3.2 Pricing por servicios complementarios:** Buses J.M. entiende muy bien el concepto de servicios complementarios, sabiendo que aumenta igualmente la percepción de valor por el cliente ante el precio de venta final. Incluyen una serie de factores que en la venta acompaña al servicio, como:

- **Puntualidad:** Siempre son muy puntuales en las horas de ida y de llegada. Caracterizando el servicio por sobre la competencia.
- **Servicio postventa:** Dentro del servicio post venta, la empresa cuenta con camionetas de respaldo en toda la vía para un apoyo de atención en caso de cualquier desperfecto de los buses, para dar solución a los clientes en cualquier eventualidad.
- **Servicio de atención al cliente:** Existe una persona encargada en atender y dar respuesta a todas y cada uno de los reclamos, peticiones o sugerencias que tengan los clientes.

**Figura 3-2:** Los componentes de valor para el Pricing



**Fuente:** Elaboración propia

#### **3.4.4 Clientes y empresa satisfechos.**

Este nivel es la cúspide de la pirámide de factores claves del Pricing, para conseguir llegar a esta etapa, se deben tener satisfechos los niveles inferiores.

Para que cliente y empresa resulten satisfechos se debe conseguir una doble necesidad, por una parte que los precios ofrezcan valor al cliente y por otro lado conseguir precios rentables para la empresa.

La encuesta de satisfacción al cliente, arrojó resultados favorables con respecto a la percepción de valor que los usuarios del servicio de transporte tiene con respecto a la empresa. Los clientes captan los beneficios que la empresa les ofrece.

La empresa de transporte Buses J.M. se declara satisfecha con sus resultados, porque saben que son líderes en el rubro de transporte de pasajeros en las rutas correspondientes, ya que se diferencian por sobre su competencia y al momento de elegir un servicio los clientes siempre los prefieren a ellos. Con esto se logra con la oferta de valor del Pricing, yo gano y tú ganas.

Aunque la satisfacción es mutua; por la carencia de un método profesional, no se sabe con certeza si se está aprovechando todo el potencial que tiene la variable precio para los resultados de la empresa. Ya que el enfoque de la empresa es principalmente basada en costos.

### **3.5 Fijación de precios según Buses J.M.**

La empresa cuenta básicamente con dos maneras para fijar sus precios finales, de los cuales ambas están definidas en el primer capítulo de esta memoria. Estas son calcular el costo y añadir un cierto porcentaje de rentabilidad e igualar el precio de la competencia, dejando fuera la tercera manera, negociar el precio individualmente con cada cliente hasta cerrar la venta.

#### **3.5.1 Calcular el costo y añadir un cierto porcentaje de rentabilidad:**

La empresa utiliza este medio de fijar sus precios, ya que como cualquier otra empresa no quiere incurrir en pérdida alguna, y deben tener un cierto porcentaje de rentabilidad superior al costo de su servicio. Lo que se estima que varía entre un ocho y un diez por ciento de margen de rentabilidad.

**3.5.2 Igualar el precio de la competencia:** Dentro de la competencia, la empresa Buses J.M. iguala los precios con ella, y esta a su vez hace lo propio de manera interna. Con esto la empresa logra una participación de mercado, por otro medio distinto a la sencilla diferenciación de precios. En el caso de Buses J.M. esta participación es basada en la calidad del servicio junto a sus servicios complementarios.

### **3.6 Cinco acciones inmediata para tomar el control de los precios.**

La empresa puede transitar el camino hacia la gestión profesional de precios, siguiendo algunos pasos simples e inmediatos, que adicionalmente requieren una reducida inversión.

El precio es una variable sobre la que la empresa puede, y debe actuar, ya que el impacto en los resultados, supera ampliamente a variables tradicionales como los costos o los volúmenes de ventas.

La empresa puede comenzar de manera inmediata a gestionar de forma profesional los precios. A continuación se enumeran cinco acciones para sensibilizar a la empresa y a sus líderes, acerca de la importancia de tomar el control de los precios, y así desarrollar una plataforma para gestionar los precios en forma profesional.

**3.6.1 Buscar en Google la palabra Pricing:** En forma casi inmediata se puede tener un pantallazo de los conceptos básicos de esta disciplina, que propone profesionalizar el tema de los precios. Aparecerán diversos contenidos en forma de sitios web, artículos para conocer de manera introductoria, de que se trata la gestión profesional de precios. La sugerencia es que se reúnan los links y archivos más interesantes, y los comparta con los miembros clave de la empresa.

**3.6.2 Leer algunos de los libros clásicos del Pricing:** Esta medida demanda un poco más de tiempo, pero es bueno leer a quienes le han dado forma a esta disciplina. Mi recomendación especial es seguir a José de Jaime Eslava, un español, autor del libro “Pricing, nuevas estrategias de precios” con su segunda edición publicada en 2009. Otro estudioso del tema es el argentino Ariel Baños, autor del libro “Los secretos de los precios” en donde se recurre a numerosos ejemplos cotidianos de la realidad de las empresas y consumidores, para analizar los principales interrogantes en materia de precios.

**3.6.3 Crear un comité de precios en la empresa:** La empresa debe darle visibilidad a la gestión de precios e involucrar a todas las áreas que tienen algún nivel de relación con las decisiones de precios. Así como las empresas suelen formar comités de calidad o de reducción de costos, dada la importancia que se le asignan a estas variables, el precio no puede quedar fuera de este tipo de iniciativas. Todas las áreas que tienen participación directa en la gestión de precios, deberían tener representante en el comité de precios.

**3.6.4 Darle mayor relevancia a los indicadores de rentabilidad:** Vender mas no siempre representa ganar más. Por eso es conveniente jerarquizar los indicadores de rentabilidad. Los indicadores son útiles tanto a nivel general, como también a nivel de servicio, cliente, entre otras clasificaciones.

**3.6.5 Definir un plan de desarrollo de Pricing:** con el apoyo de la gerencia de la empresa debe designarse un responsable de gestión de precios. Tendrá a su cargo la coordinación del comité de precios y la implementación de un plan para desarrollar un proceso profesional de gestión de precios (capacitación, definición de una metodología, documentación de procedimientos, entre otros) quien esté a cargo de esta función debe tener la capacidad de integrar los aportes de las diferentes áreas relacionadas con la definición de precios.

Estos cinco sencillos, eficaces y simples pasos podrían entregar a la empresa un comienzo en la difícil tarea de fijar un precio acorde con el servicio entregado, y comenzar con la profesionalización del mismo. Además de estas acciones inmediatas para tomar el control de los precios se recomiendan cuatro inversiones de muy bajo presupuesto necesarias para una correcta estrategia de precios. Estas pueden ser llevadas a cabo en un corto plazo esperando en el mismo lapso de tiempo un resultado favorable para la empresa.

### **3.7 Inversión necesaria para una correcta estrategia de precios**

Estas inversiones además de ser necesarias al momento de querer llegar a una correcta estrategia de precios, son aplicables en un corto plazo. Para llevarla a cabo la empresa no necesitara una enorme inversión ya que en su mayoría se concentran en dar a conocer a la organización la importancia de poseer una estrategia en precios.

**3.7.1 Sensibilización de los directivos:** Es totalmente necesario que todos los altos cargos de la empresa tengan clara la importancia que tiene el dominar una estrategia de precios, ya que son estos los que dan las ordenes correspondientes a cada cargos a sus subordinados. Básicamente sensibilizar a los directores no tiene costo alguno para la empresa, esto se podría lograr con charlas al interior de la empresa por parte del encargado de reunir el comité, teniendo como base los libros clásicos reunidos y leídos por parte de este, además de los links encontrados en Google.

**3.7.2 Formación:** Es preciso que el conocimiento adquirido de la lectura de libros clásicos de Pricing y de la búsqueda en Google acerca del mismo concepto, fluyan por toda la empresa en todos los cargos relacionado con la gestión de precios, para que todos los que influyen en la decisión de precios tengan conocimientos hacia donde se quiere dirigir la empresa. Al igual que la sensibilización de los directivos, la formación de estos no requiere una mayor inversión por que lo podría ser aplicada si la empresa realmente quisiera tener una transición hacia el Pricing.

**3.7.3 Radiografía:** Lo ideal sería que esta fuese realizada por una empresa externa con un punto de vista objetivo, para no tener los conflictos de interés que posiblemente ocasionaría en el caso que la radiografía fuese realizada por la misma empresa. Esta inversión si tendrá un costo más elevado que los

anteriores, pero no se compara a las ganancias percibidas luego de la realización de las inversiones.

**3.7.4 Trabajar las áreas que lo necesiten:** Se trata fundamentalmente de reajustar las formas de trabajo, con esto poder identificar los costos relevantes y los que no lo son para el correcto funcionamiento de la empresa. Los costos son mínimos debido a que esencialmente se trata de un reajuste.

### **3.8 Errores frecuentes a evitar**

Los errores más frecuentes detectados en la empresa de transporte de pasajeros, en la política de precios, sin considerar los ya mencionados a lo largo de este capítulo son los que se nombran a continuación:

**3.8.1 Precios orientados a los costos:** Si se desea tener una correcta estrategia de precios se debe dejar de pensar en una orientación netamente en los costos y enfocarse sus esfuerzos en una orientación más en función del valor entregado al cliente.

**3.8.2 Se fijan con independencia de las variables del Marketing Mix:** Los precios al fijarlos sin considerar las variables del Marketing Mix, se pasa por alto que es un elemento clave en la estrategia de posicionamiento del mercado.

## **Conclusiones**

Sin lugar a duda el Pricing, es una herramienta que toda empresa puede adaptar y utilizar en beneficio propio. Porque persigue que tanto el cliente como la empresa salgan favorecidos.

En este sentido surge la necesidad de comprender como es posible que ambos involucrados resulten beneficiados, la empresa por su parte logra una diferenciación por un medio distinto al precio, logrando una ventaja competitiva. Y el cliente a su disfruta de las bondades del servicio prestado por la empresa.

Los principales tópicos que postula el concepto Pricing, demuestra las principales debilidades que presenta la empresa Buses J.M., las cuales se caracterizan por:

- Gran interés por la percepción de valor por el cliente, pero carente de conocimiento para lograrlo, se logra gracias a la intuición.
- Carencia de un departamento de Marketing, no logrando el nexo entre este y el de Finanzas.
- Precios orientados a los costos, lo cual debería ser precios orientados a la entrega de valor.
- Fijación con independencia de las variables del Marketing Mix.
- Poseer un sistema de fijación de precios rutinarios, y carente de profesionalismo.

A propósito de las carencias descritas anteriormente, el Pricing promueve la modificación de las falencias observadas a lo largo de la investigación. En este sentido se plantean los siguientes beneficios que se podrían obtener al llevar a cabo las modificaciones.

- Se tendría un mayor control de las decisiones de fijación de precios, lo que beneficiaría a la empresa, ya que estarían seguros del precio que realmente estarían dispuestos a pagar sus clientes por el servicio prestado.
- Las preocupaciones por la competencia disminuirían, porque los movimientos estratégicos de esta si no son en base a diferenciación, entrega de valor, y otros conceptos mencionados en la tesis, no deberían disminuir el volumen de ventas.
- Se estaría completamente seguro al tipo de cliente que se dirige la compañía, y si por alguna razón se pierde cuota de mercado, se sabrá que hay que reformular la estrategia.
- La empresa si tiene una clara necesidad por querer entregar un servicio de calidad y diferenciado, pero gracias a la posible incorporación del Pricing, esto se podría profesionalizar y no seguir en base a la intuición.

Con lo anterior descrito se plantean unas recomendaciones para que la empresa Buses J.M. logre el anhelado paso a la correcta fijación de precios, y con esto saber si están aprovechando todo el potencial que tiene el precio para sus clientes.

Gracias al estudio y realización de esta tesis, se pudieron concretar todos los objetivos, tanto generales como específicos, de los cuales se mencionan en la introducción de la presente.

Se concreto con éxito realizar un estudio a la empresa de transporte, para lograr entregar recomendaciones, con la finalidad de mejorar su sistema de fijación de precios. Como también el comprender porque es tan importante darle una mayor importancia a la variable precio dentro de las empresas, estudiando el concepto Pricing en su totalidad. Luego se realizaron estudios de casos, los que aclararon aun más el concepto central, dando un enfoque más práctico.

Para finalizar con la realización de la “Pirámide de factores claves del Pricing” la cual se adecuó a la empresa de transporte de pasajeros para jerarquizar los niveles a seguir para lograr una satisfacción de los clientes y de la empresa en conjunto.

## **Bibliografía**

**Real Academia Española. (RAE).** [en línea].

<<http://www.rae.es/rae.html>> [Consultado: 27 de septiembre del 2011]

**Eslava, J.** (2009). Pricing: Nuevas estrategias de precios. Editorial ESIC EDITORIAL.

**Fijación de precios** [en línea].

<<http://www.fijaciondeprecios.com>> [Consulta: constante].

**Baños, A.** (2011). Los secretos de los precios. Editorial Ediciones Granica S.A.

**Cram, T.** (2003). Estreche las relaciones con los clientes que cuentan. Editorial Prentice Hall.

**Alet, J.** (2007). Marketing eficaz. Editorial Gestion 2000.

**Daus Krohn, F.** (2009). Guerra de precios. Editorial Oleo.

## Anexos

### Anexo N° 1: Sistemas de gestión certificables

<b>ISO 9001</b>	Norma Internacional, Sistemas de Gestión de Calidad
<b>ISO 14001</b>	Norma Internacional, Sistemas de Gestión Medioambiental
<b>OHSAS 18001</b>	Sistemas de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional

Fuente: Elaboración propia

### Anexo N°2: Encuesta sobre fijación de precios

#### PAUTA DE ENTREVISTA

**Nombre entrevistado:** Cristian Balbontin Sepulveda

**Cargo:** Gerente de Administración y Finanzas

**Empresa:** Buses J.M.

#### 1. Datos de la empresa

##### a. Sector de actividad principal:

- i.  Agricultura, ganadería, caza y silvicultura
- ii.  Pesca
- iii.  Explotación de minas y canteras
- iv.  Industria manufacturera
- v.  Suministro de electricidad, gas y agua
- vi.  Construcción
- vii.  Comercio mayorista y minorista y reparaciones
- viii.  Hoteles y restaurantes
- ix.  Transporte, almacenamiento y comunicaciones
- x.  Intermediación financiera
- xi.  Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler
- xii.  Administración pública y defensa
- xiii.  Enseñanza, servicios sociales y de salud

- xiv.  Otras actividades de servicios comunitarias, sociales y personales y servicio doméstico

**b. Tamaño de la empresa:**

- i. Número de empleados: \_ 229 \_

**c. Alcance geográfico principal:**

- i.  Local  
ii.  Regional  
iii.  Nacional  
iv.  Internacional

**d. Nivel de la cadena de comercialización en que opera principalmente la empresa:**

- i.  Venta a mayoristas  
ii.  Venta a minoristas  
iii.  Venta a consumidores finales / Servicios  
iv.  Exportaciones

**2. Características del mercado**

**a. Indique el número de competidores en su mercado principal:**

- i.  Ninguno  
ii.  Menos de 5  
iii.  Entre 6 y 20  
iv.  Más de 20

**b. Cantidad de clientes que, conjuntamente, representan el 80% de la facturación de la empresa:**

- i.  De 1 a 5  
ii.  Entre 6 y 20  
iii.  Más de 20

### 3. Política de precios

**a. Seleccione la forma de fijación de precios que más se ajusta a la situación de la empresa:**

- i.  Los precios son fijados por la propia empresa
- ii.  Los precios son fijados por la empresa matriz, sin ninguna intervención de la empresa
- iii.  Los precios son fijados por los clientes principales, sin ninguna intervención de la empresa
- iv.  Los precios son fijados por algún organismo de la Administración Pública, sin ninguna intervención de la empresa
- v.  Los precios son fijados por otros mecanismos, sin ninguna intervención de la empresa (especificar): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**b. ¿Qué área de su empresa tiene principalmente a su cargo las decisiones de precios?**

- i.  Ventas & Marketing
- ii.  Finanzas
- iii.  Depto. de Precios
- iv.  Dirección General de la empresa
- v.  Producción / Compras

**c. Indique la influencia de las siguientes áreas de su empresa en las decisiones de precios:**

Áreas / Influencia	Alta	Media	Baja	Nula/No Existe
Ventas & Marketing	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Depto. de Precios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Dirección General	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Producción / Compras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
----------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------------

**d. Indique el criterio de fijación de precios que más se ajusta a la empresa:**

- i.  Se suma al costo, un determinado porcentaje de rentabilidad objetivo
- ii.  Se toma como base el precio fijado por los competidores (aunque no sea necesariamente igual)
- iii.  Se negocia puntualmente con cada cliente
- iv.  Alguna combinación de los criterios anteriores
- v.  Otro criterio (especificar): \_\_\_\_\_

**e. Indique la influencia de los siguientes factores en las decisiones de precios:**

<b>Factores / Influencia</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>	<b>Nula/No Existe</b>
Costos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competidores	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Canal de Ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Clientes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empresa Matriz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Gobierno / Organismos Externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

**f. Señale cuál de las siguientes opciones responde a la situación del precio de su producto o servicio principal (para un mismo producto o servicio, y línea):**

- i.  El precio es el mismo para todos los clientes
- ii.  El precio es diferente en función de la cantidad vendida
- iii.  El precio es diferente según el poder adquisitivo del cliente
- iv.  El precio es diferente según el momento de compra (ej. anticipada, último momento, temporada, etc.)

- v.  El precio es diferente en función de una combinación de los criterios anteriores
- vi.  El precio es diferente en función de otros criterios (especificar): \_

-----  
 -----

**4. Utilización de tecnología**

**a. ¿Qué tipo de herramientas utiliza para fijar precios?**

- i.  Proceso principalmente manual
- ii.  Planilla de cálculo general
- iii.  Planilla de cálculo especial
- iv.  Software de fijación de precios diseñado a medida
- v.  Software de fijación de precios estándar

Fuente: Elaboración propia

**Anexo N°3: Encuesta de satisfacción al cliente**

Favor evaluar con nota de 1 a 7 los diferentes aspectos del Servicio de Transporte de Buses J.M.

<b>1.0 Servicio de Transporte</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1.1 Cumplimiento hora salida							
1.2 Cumplimiento hora llegada destino							
1.3 Respeto por límites de velocidad							
1.4 Cumplimiento normas del tránsito							
1.5 Conducción pareja y segura							

<b>2.0 Calidad en el Transporte</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
2.1 Aseo interno del bus							
2.2 Aseo externo del bus							

2.3 Comodidad de los asientos							
2.4 Temperatura interior bus y ventilación							
2.5 Nivel de ruido							
2.6 Calidad de suspensión							

<b>3.0 Conductor</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
3.1 Presentación personal de conductores							
3.2 Atención y cordialidad conductores							

<b>4.0 Auxiliar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
4.1 Presentación personal de auxiliares							
4.2 Atención y cordialidad auxiliares							

<b>5.0 Inspectores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
5.1 Presentación personal de inspectores							
5.2 Atención y cordialidad de inspectores							

<b>6.0 Oficina Venta de pasajes</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
6.1 Atención oficina venta de pasajes							

7.0 Utiliza WIFI  SI  NO

Fuente: Elaboración propia