

**ESTRATEGIA DE *PRICING* BASADA EN VALOR Y
SU APLICACIÓN EN LA INDUSTRIA**

Clara Eugenia Ríos Valencia

criosval@eafit.edu.co

Manuel Araújo Zapata

maraujo1@eafit.edu.co

**Trabajo de Grado para optar por el título de
MAESTRÍA EN MERCADEO**

Asesor temático: Gonzalo Méndez

gonzalo@prisier.com

Asesor metodológico: Mariano Gentilín

mgentilin@eafit.edu.co

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN MERCADEO
MEDELLÍN
2019**

Tabla de contenido

1. Introducción	5
2. Situación de estudio	8
3. Objetivos	8
4. Marco de referencia conceptual.....	9
4.1. Enfoques de <i>Pricing</i>	9
4.1.1. Pricing con base en costos	11
4.1.2. <i>Pricing</i> con base en competencia	12
4.1.3. Pricing con base en valor percibido	12
4.2. Capacidades internas para el desarrollo e implementación de estrategias de <i>pricing</i> ...	14
4.2.1. Relación entre enfoque corporativo y enfoque de <i>pricing</i>	14
4.2.2. Estructura organizacional para la aplicación de estrategias y tácticas de <i>pricing</i> ...	16
4.2.3. Estrategia competitiva y estrategia de precios.....	18
4.3. Contexto de mercado en las estrategias de <i>pricing</i>	19
4.3.1. Contexto según la influencia de factores macro del entorno	19
4.3.2. Contexto según la influencia de factores micro del entorno	20
4.3.3. Contexto según la influencia de factores internos	22
4.3.4. Sensibilidad al precio.....	23
5. Justificación de la solución en términos de la Maestría en Mercadeo	24
6. Metodología	25
6.1. Selección de la muestra.....	26
6.2. Definición de categorías y subcategorías en función de los objetivos de investigación .	28
7. Hallazgos	28
7.1. Factores Macro.....	29
7.1.1. Económico	29
7.1.2. Cultural.....	33
7.1.3. Político	35
7.1.4. Tecnológico.....	37
7.2. Estructura de toma de decisiones	38
7.3. Ciclo de vida del producto.....	39
7.4. Enfoque de <i>pricing</i>	41
7.5. Capacidades internas.....	43
7.5.1. Capacidades y competencias.....	44

7.5.2.	Poder de negociación de los clientes	46
7.5.3.	Recursos	47
7.5.4.	Estrategia competitiva	49
7.6.	Enfoque estratégico corporativo	51
7.7.	Información de mercado	52
7.8.	Mercado	53
7.8.1.	Sensibilidad al precio	53
8.	Discusiones	55
8.1.	Enfoques de <i>pricing</i>	55
8.2.	Capacidades internas para el desarrollo e implementación de estrategias de pricing ..	58
8.3.	Contexto de mercado en las estrategias de <i>pricing</i>	60
8.3.1.	Contexto según la influencia de factores externos del macro entorno	60
8.3.2.	Contexto según la influencia de factores micro del entorno	61
8.3.3.	Contexto según la influencia de factores internos	62
8.3.4.	Sensibilidad al precio	63
9.	Reflexiones finales	63
9.1.	Contexto de mercado en la determinación de estrategias de pricing	64
9.2.	Aspectos más relevantes del <i>pricing</i>	65
9.3.	Capacidades internas de las organizaciones y sus directivos para la toma de decisiones de precios.	67
9.4.	Relación de factores de mercado que tienen relevancia en las estrategias de precios ...	68
9.5.	Recomendaciones Para Futuros Estudios	69
10.	Referencias	70

Estrategia de *pricing* basada en valor y su aplicación en la industria

**Trabajo de Grado
Maestría en Mercadeo**

Clara Eugenia Ríos Valencia

criosval@eafit.edu.co

Manuel Araújo Zapata

maraujo1@eafit.edu.co

Asesor temático: Gonzalo Méndez

gonzalo@prisier.com

Asesor metodológico: Mariano Gentilín

mgentilin@eafit.edu.co

Resumen

La literatura académica sobre estrategias de precios, define sus orientaciones según el enfoque en costos, en competencia y en la percepción de valor de los clientes. Los desarrollos académicos han determinado que la mejor práctica de *pricing* es aquella basada en el valor percibido del cliente. Sin embargo, diferentes autores han demostrado que predomina la aplicación de enfoques basados en costos y en competencia. El presente análisis plantea la comprensión de la forma cómo se establecen las estrategias de *pricing*, mediante el entendimiento del contexto de mercado, la determinación de los aspectos más relevantes de las prácticas actuales, la identificación de las capacidades de las organizaciones y la relación de los factores de mercado asociados a la orientación estratégica y la información disponible. La metodología utilizada en el presente trabajo consistió en la realización de entrevistas a profundidad a once directivos responsables de las decisiones de precios de pequeñas y medianas empresas con impacto de ventas a nivel nacional y sede fabril en el Valle de Aburrá, Colombia. Los hallazgos evidencian la coincidencia del marco teórico con relación a la práctica de enfoques estratégicos de precios basados en costos y competencia, además del desconocimiento de estrategias de precios basadas en valor. De manera similar, se señala la influencia de factores económicos, culturales, políticos y tecnológicos, adaptados a las condiciones del mercado local, donde los consumidores buscan la maximización del ingreso per cápita y la optimización del desembolso de sus compras, a través de la minimización de precios en los productos que adquieren. Asimismo, se identificaron oportunidades de desarrollo en programas académicos en relación con la formación que ofrecen las instituciones educativas, que permita conciliar los desarrollos teóricos en relación con la práctica profesional de las directivas que guían las organizaciones, generando de esta manera, aportes en el desarrollo de capacidades para crear valor, comunicarlo y extraerlo del mercado.

Palabras clave

Pricing, valor, precio basado en el valor, estrategia de precios, decisiones de precio.

1. Introducción

Durante los últimos años, Colombia ha experimentado cambios significativos en el canal *retail* gracias a la incursión de competidores basados en la estrategia “*hard discount*”, cuya principal característica consiste en ofrecer precios bajos, soportados en un surtido limitado, control sistemático de costos y oferta de marcas propias (Dinero, 2016). En este contexto, el actor más representativo en el 2016 fue la empresa Koba Colombia, que a través de su marca “D1”, tuvo ingresos por \$2,13 billones de pesos (COP) que representan un 83% de crecimiento frente al año anterior (Superintendencia de Sociedades de Colombia, 2017). De manera similar, la cadena portuguesa Jerónimo Martins, a través de su marca “Ara”, tuvo en 2016 un crecimiento del 112% frente al año anterior. “A pesar de que el impacto de Ara y D1 en Colombia todavía no es grande, su desarrollo avanza a pasos acelerados” (Dinero, 2016).

En este entorno competitivo donde aparecen nuevos formatos como los *hard discount*, se hace aún más relevante que las empresas colombianas puedan acceder e implementar estrategias de precio que les permitan maximizar la captura de valor al interior de las organizaciones y entender el precio desde la percepción de valor que tienen los consumidores de los productos. En contextos de difíciles condiciones económicas, existe el riesgo de que las empresas vean el precio como una “solución rápida” para cambiar su situación financiera. Sin embargo, el resultado de la modificación de esta variable no siempre satisface las expectativas (Piercy, Cravens y Lane, 2010).

Las decisiones de fijación de precio han resaltado la importancia competitiva durante los momentos en los que se presentan las recesiones económicas, especialmente en las empresas

en las que el precio ha sido visto como una táctica y no como una estrategia. Ello ha generado cuestionamiento sobre su reconocimiento por los directivos de las empresas, quienes ocasionalmente no lo visualizan como un asunto con implicaciones importantes en el posicionamiento competitivo de largo plazo (Piercy, Cravens y Lane, 2010).

El impacto de la variable precio en las organizaciones, cobra mayor relevancia en la actualidad por la alta disponibilidad de información consecuyente de la globalización y los avances tecnológicos, ya que los consumidores tienen mayor acceso a las alternativas de precio haciéndolo más visible (Nagle y Muller, 2018). La importancia de las estrategias de precios se ve reflejada en la interacción de este como variable fundamental en las decisiones que toman las empresas para alcanzar objetivos de negocio, asociados principalmente a la rentabilidad. Es tal su relevancia, que teóricamente se encuentra incluida en lo que se conoce como el *marketing mix* (McCarthy, 1960) o también 4P, que ha sido el eje fundamental del mercadeo e incluye las variables: producto, plaza (distribución) y promoción (comunicación).

Comúnmente se conoce la actividad de fijación de precios como *pricing*. La literatura define la estrategia de *pricing* como “una elección razonada de un conjunto de alternativas de precios (o programas de precios) que apuntan a la maximización de los ingresos en un período planeado en respuesta a un escenario dado” (Tellis, 1986, p.147). Teóricamente se ha definido que el precio se diferencia de las demás herramientas del mercadeo por dos características fundamentales: 1. "es la única variable del *marketing mix* que genera ingresos, las demás generan gastos (o inversiones)" (Rao, 1984, p.39), 2. los efectos de sus variaciones son inmediatas en el desempeño de la rentabilidad (Rao, 1984). Pese a lo anterior, los

antecedentes investigativos evidencian una debilidad relativa de la variable precio en comparación con las demás variables del *marketing mix*. Estudios recientes demuestran que solo el 2% de las revistas de mercadeo consultadas durante el periodo comprendido de 1995 y 2017, contienen información sobre estrategia de precios (Kienzler y Kowalkowski, 2017).

A pesar de la debilidad anterior, se puede evidenciar una amplia variedad de estudios metodológicos con relación a la fijación de precios. Aun así, diferentes investigaciones han encontrado también que existe un vacío en lo concerniente a la aplicación o implementación de estrategias de *pricing* en negocios, situación que se explica por diferentes razones de contexto de mercado, ventajas de producto, intensidad de la competencia, disponibilidad de información y entendimiento práctico de la importancia del *pricing* como generador de valor para las compañías (Cressman, 1999).

En resumen, la literatura ha demostrado que existe un bajo entendimiento del *pricing* como estrategia que agregue valor a las compañías, poniendo en evidencia las incoherencias entre los desarrollos académicos y la práctica. (Hinterhuber, 2008, Liozu et al., 2012, Cressman, 1999, Ingenbleek, et al. 2003, Ingenbleek al. 2010). Estas mismas conclusiones han sido definidas en el caso colombiano (Misas, López y Parra, 2009).

El presente trabajo se desarrolla en ocho apartados. En el primero, se establece la situación de estudio, en el segundo, los objetivos del trabajo, en el tercero, el marco de referencia conceptual, en el cuarto, la justificación de la solución en términos de la Maestría en Mercadeo, en el quinto, la metodología utilizada, en el sexto, los hallazgos de la

investigación, en el séptimo, las discusiones con relación al marco de referencia conceptual, y finalmente en el octavo, las reflexiones finales.

2. Situación de estudio

El estudio sobre las características superiores de cada enfoque de *pricing* busca aportar a un mejor entendimiento de la problemática de incoherencia teórico-práctica revisada en los antecedentes, pero también busca a futuras definiciones de estrategias e investigaciones de *pricing*. A través del presente análisis se plantea la identificación de las principales estrategias de *pricing* aplicadas en pequeñas y medianas empresas en el Valle de Aburrá y su enfoque dirigido hacia la fijación de precios con base en costos, competencia o valor percibido por el cliente.

De manera similar, se revisa la distribución de responsabilidades al interior de las empresas en la tarea de fijación de precios, y se hace un análisis de las capacidades y recursos de estas para la toma de decisiones de *pricing*. Bajo el contexto de los tres enfoques estratégicos de *pricing*, se busca responder a las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuáles son las estrategias de *pricing* que están implementando las pequeñas y medianas empresas?

¿Qué tan ajustada se encuentra la práctica de las estrategias de *pricing* con relación al marco académico sobre *pricing*?

3. Objetivos

Objetivo General

Comprender cómo se establecen las estrategias de *pricing* en las empresas del Valle de Aburrá

Objetivos específicos

- Entender el contexto de mercado del Valle de Aburrá en la determinación de estrategias de *pricing*.
- Determinar los aspectos más relevantes del *pricing* en empresas del Valle de Aburrá.
- Identificar las capacidades internas de las organizaciones y sus directivos en el Valle de Aburrá para la toma de decisiones de precios.
- Relacionar los factores de mercado que tienen relevancia en las estrategias de precios en el Valle de Aburrá.

4. Marco de referencia conceptual

A lo largo del marco de referencia conceptual se abordarán tres perspectivas de análisis teórico y de la literatura con referencia al *pricing*, así: 1. enfoques de *pricing*, 2. capacidades internas para el desarrollo e implementación de estrategias de *pricing*, y 3. contexto de mercado en las estrategias de *pricing*. Con lo anterior se tocarán los temas relacionados con las estrategias de *pricing* desde su definición, hasta el enfoque interno y de contexto que facilita o se convierte en una barrera para su desarrollo e implementación.

4.1. Enfoques de *Pricing*

Las prácticas de *pricing* se refieren al conjunto de actividades que conducen a una decisión de precio y son ejecutadas por los gerentes de una organización. Ocurren en el contexto de un proceso organizacional en el cual la información es reunida, compartida e interpretada. Las estrategias de precios son visibles en el mercado en forma de cambios, paquetes y niveles

de precios dentro de una línea de productos (Ingenbleek et al.,2003, Dutta et al.,2003). A lo largo de los años se han realizado múltiples investigaciones que han desarrollado diferentes enfoques con relación a la teoría sobre las estrategias de precios en mercadeo, siendo la economía, el principal campo académico de donde se han realizado los análisis de precios (Hall & Hitch, 1939). En las áreas de la psicología y la sociología también se han hecho algunos aportes de carácter cualitativo y cuantitativo. Sin embargo, a pesar de las múltiples investigaciones, no se ha llegado a un consenso sobre las estrategias de fijación de precios, por lo que la literatura y estudios que se pueden explorar, hacen referencia a la recopilación de marcos teóricos de estrategia de precio, tanto en el ámbito económico, como en el de la psicología y sociología (Cannon y Morgan, 1990).

Los modelos económicos se basan en algoritmos que están diseñados para tomar decisiones de precio, sin embargo, estos análisis han considerado constantes lo que el mercadeo, la psicología y la sociología perciben como variable. Este aspecto limita la formulación económica de los objetivos estratégicos, y los encierra en resultados cuantitativos, dejando por fuera la perspectiva cualitativa y planteando soluciones incompletas a los problemas de precio. A pesar de lo anterior, los análisis económicos resultan de gran utilidad para analizar y comprender las consecuencias de las decisiones de precios, que posteriormente pueden ser complementadas por variables de otras disciplinas con proyección cualitativa (Nagle, 1984).

Desde el desarrollo académico, la literatura de *pricing* se centra en tres enfoques estratégicos: 1. Según el uso de información sobre la competencia, 2. Según los costos y 3. Según el valor percibido por el cliente. Diferentes estudios han concluido que en la práctica predomina la aplicación de enfoques basados en la competencia y en los costos, principalmente porque requieren información interna, que es relativamente más fácil de desarrollar (costos) o

externa, disponible con facilidad en el mercado (precios de la competencia). De manera complementaria, los desarrollos académicos más recientes han determinado que el mejor enfoque de *pricing* es aquel basado en el valor percibido, ya que se concentra en quien toma la decisión de compra como una visión centrada en sus expectativas y valoraciones: el cliente (consumidor) (Nagle y Muller 2018, Hinterhuber 2008, Liozu et al., 2012, Cressman 1999, Misas et al. 2009).

4.1.1. Pricing con base en costos

La fijación de precios con base en el costo consiste en la cuantificación de los costos variables y fijos con respecto al desarrollo, producción y comercialización de un producto, más un margen de utilidad estimada que responde las necesidades internas de rentabilidad (Monroe, 2002). La dificultad de este enfoque se encuentra en la determinación de los costos fijos, ya que dependen de la precisión en los pronósticos del volumen de ventas, de forma tal que su definición incorrecta puede llevar a tener precios más altos en contextos de mercado más débiles, o a tener precios más bajos en mercados más fuertes (Nagle y Muller 2018).

No obstante, la principal ventaja de esta estrategia es que la información requerida para definir los precios es fácil de encontrar, y para las compañías que tienen asertividad en los pronósticos de demanda y escenarios de poca volatilidad, resulta beneficioso, al tener cubiertos sus costos fijos, y conservar mejores márgenes en situaciones de demanda creciente (Hinterhuber y Liozu, 2012).

4.1.2. Pricing con base en competencia

El enfoque basado en información de la competencia, consiste en determinar los precios con base en aquellos que se encuentran disponibles en el mercado, permitiendo una evaluación cuantitativa de la posición relativa frente a los competidores, que demuestran la percepción de su oferta de beneficios a través del precio (Nagle y Muller 2018). Bajo este enfoque de *pricing*, la fijación de precios se convierte en una herramienta para obtener utilidades de acuerdo con la participación en el mercado. La principal debilidad de este enfoque se encuentra en que se puede convertir en una ventaja de corto plazo, que puede ser igualada en algún momento por los competidores y, si define una estrategia de precios bajos, terminará sacrificando los márgenes de utilidad (Nagle y Muller, 2018).

En contraste con lo anterior, se señala que el objetivo final de una estrategia de precios deberá ser encontrar la mezcla de margen y participación de mercado que maximice la rentabilidad en el largo plazo (Nagle y Muller, 2018). Bajo esta premisa una compañía no debería tener como fin único la participación de mercado vía precio. A pesar de lo anterior, esta metodología presenta una ventaja relativa en comparación con el enfoque en costos, dado que considera la incidencia factores externos a las organizaciones, mediante el estudio de la situación competitiva, superando limitaciones de visiones internas (Hinterhuber y Liozu, 2012).

4.1.3. Pricing con base en valor percibido

El enfoque basado en valor se apoya en la premisa de que el propósito de un precio estratégico es generar más rentabilidad capturando más valor de los clientes, que finalmente pagan por el producto, no necesariamente haciendo más ventas (Hinterhuber y Liozu, 2012). Este

método consiste en la relación entre la percepción de valor del producto por parte del cliente y su disposición de pago por los beneficios percibidos. El principio de enfoque se puede resumir de la siguiente manera: “a mayor percepción de valor del producto, mayor disposición de pago, y en consecuencia, mayor precio” (Nagle y Muller 2018, Anderson y Narus 1999).

A diferencia del enfoque basado en costos, con esta metodología, los costos deben calcularse para establecer el límite inferior del precio de tal manera que, el límite superior del precio es determinado por una correcta evaluación de la percepción de valor para el cliente. En resumen, la correcta asignación del valor, permite a las empresas establecer precios que cubren los costos, cumplen las expectativas de los clientes y capturan la mayor rentabilidad posible (Hinterhuber, 2016).

Cuando se evalúa un precio en función de lo que se está dispuesto a pagar, tal como se plantea en este enfoque, existen dos riesgos a tener en cuenta: uno, que los consumidores sofisticados no tienden a ser honestos en cuanto al valor real que están dispuestos a pagar y dos, que los clientes potenciales no tienen el conocimiento y la experiencia para definir o juzgar el valor real de un producto (Nagle y Muller, 2018). En el caso de nuevos productos, los precios podrían llegar a sobrevalorarse, si los atributos que generan valor no se comunican de forma adecuada y comprensible, y si los consumidores no se encuentran educados con referencia al producto (Hinterhuber y Liozu, 2012).

A los riesgos señalados anteriormente, se suman los hallazgos de algunos autores, quienes desde una perspectiva de del mercadeo, han encontrado en distintas investigaciones una serie de dificultades para la implementación del enfoque basado en valor. Las más comunes son

la valoración y evaluación de valor, la comunicación del valor, la segmentación por valor, la gestión de la fuerza de ventas y el apoyo de la alta gerencia (Hinterhuber, 2008).

A partir de una visión de desarrollos académicos, se pueden encontrar estadísticas de investigación relacionadas con el enfoque en *pricing* de valor, demostrando que sólo el 17% de las publicaciones de casos de estudio relacionados a nivel mundial, se concentran en este enfoque, y el 81% se basan en un enfoque de competencia o de costos (Hinterhuber, 2008). Lo anterior hace evidente que, las dificultades de aplicación de enfoques de costos no sólo se presentan en un ambiente de aplicación y práctica corporativa, sino que incluso, el campo académico conserva grandes oportunidades de desarrollo de esta metodología y de su posterior implementación en programas de formación profesional.

4.2. Capacidades internas para el desarrollo e implementación de estrategias de *pricing*

Con el fin de abordar la situación de estudio, se hará un resumen a continuación de los contextos que la originan, según lo determinado en la literatura académica, los antecedentes y los desarrollos de diferentes autores, con relación al contexto interno y la definición del *pricing* a partir de los enfoques más representativos de costo, competencia y valor.

4.2.1. Relación entre enfoque corporativo y enfoque de *pricing*

Existen diferentes enfoques que determinan la estrategia mediante la cual una empresa establece sus objetivos corporativos y aborda el mercado. Estas tácticas generan un impacto sobre la forma cómo se tratan temas críticos del producto, los canales de distribución, la comunicación de la empresa y por supuesto, la estrategia de precios. En la literatura se han documentado diferentes enfoques según los intereses determinados por las compañías, no

obstante, aplicados a pequeñas y medianas empresas, se destacan el enfoque en el mercado, el enfoque en la innovación, el enfoque en emprendimiento y el enfoque en los empleados.

De forma general, se encuentra que la definición de cada una de ellas es la siguiente: el enfoque en el mercado se encuentra determinado por el objetivo de satisfacer las necesidades y deseos del cliente. El enfoque en innovación se concentra en la implementación de nuevas ideas aplicadas por ejemplo al desarrollo de productos o el mejoramiento de procesos. El enfoque en el aprendizaje tiene como objetivo el desarrollo de información interna para la compañía en el mejoramiento del desempeño corporativo. El enfoque en emprendimiento es determinado por la aversión al riesgo de las empresas, y su agresividad con respecto a la competencia para lograr un espacio en el mercado. El enfoque en empleados se concentra en la generación de un ambiente favorable para éstos, con el objetivo de obtener, mediante su satisfacción, un mayor desempeño y mejores resultados (Grinstein 2008, Lonial y Carter 2015).

En cada uno de los enfoques mencionados, se encuentra una estrecha relación con las estrategias de *pricing*, al contrastar las características que las definen. Por ejemplo, un enfoque estratégico de mercado y de innovación es afín al enfoque de *pricing* basado en valor. El enfoque estratégico en aprendizaje encuentra mayor afinidad con el enfoque de *pricing* en costos y, el enfoque estratégico en emprendimiento tiene mayor afinidad con el enfoque de *pricing* en competencia (Nagle y Muller 2018).

4.2.2. Estructura organizacional para la aplicación de estrategias y tácticas de pricing

En la literatura se han evaluado las metodologías de estructuración corporativa dirigidas a la toma de decisiones de precios, con el fin de determinar cuáles son sus principales competencias y enfoques en el momento de definir dicha variable (Homburg et al., 2012; Abratt and Pitt, 1985). Uno de los desarrollos más recientes establece dos estructuras de toma de decisiones de precios: delegación vertical y dispersión horizontal (Homburg et al., 2012). La delegación vertical se enfoca en las necesidades del cliente, direccionadas internamente por el departamento de ventas de cada compañía. En contraste, la dispersión horizontal de precios reparte la autoridad de direccionar la estrategia de precios entre diferentes áreas de la organización, que por lo general son las áreas de ventas, mercadeo y financiera (Homburg et al., 2012). Estudios que relacionan el desempeño de ambos enfoques, han encontrado que sus resultados difieren dependiendo de variables internas y externas, entre las cuales se destacan aquellas que relacionan las preferencias del cliente, la etapa del producto en su ciclo de vida, la intensidad de la competencia y el tipo de producto (*commodity* o de valor agregado), etcétera (Homburg et al., 2012; Dutta et al., 2003).

Se ha demostrado que cuando la delegación vertical apoyada en el área de ventas es comparada en relación con la rentabilidad de los activos, presenta un comportamiento no lineal en forma de U invertida. Lo anterior demuestra que esta estructura desarrolla resultados positivos en una etapa inicial, al considerar su cercanía a las necesidades del cliente. No obstante, cuando se excede en el poder de decisión de dicha delegación vertical, el resultado comienza a ser negativo (Homburg et al., 2012). En contraste, la dispersión horizontal puede tener un mejor desempeño de largo plazo con relación a la rentabilidad del negocio. Sin embargo, dada su naturaleza de participación interdisciplinaria corporativa, es más lenta en

la toma de decisiones, y eventualmente puede llegar a obstaculizar el desarrollo de los negocios.

Las investigaciones académicas en esta materia, concuerdan en que debe buscarse un equilibrio entre la delegación vertical y la dispersión horizontal, de forma tal que la primera proporcione flexibilidad al área de ventas, para que ésta cuente con los elementos y el alcance necesario para la toma de decisiones a nivel táctico, y la segunda defina estrategias de largo plazo que determinen los parámetros de rentabilidad y alcance táctico (Homburg et al., 2012; Dutta et al., 2003).

La síntesis entre el desarrollo de estructuras organizacionales y la eficiencia del desempeño de las estrategias de precios, no sólo depende de la definición metodológica de toma de decisiones, sino también de los recursos y competencias desarrolladas por la empresa. Es por esto que la estrategia de precio debe permear a toda la organización, para estar alineadas con los objetivos corporativos y los procesos internos de mercadeo, ventas y finanzas, los cuales deben ser propulsores de la estrategia de precios para conservar el componente estratégico del precio y explotar las oportunidades a nivel táctico y de corto plazo.

El marco teórico estudiado, señala que los principales obstáculos que enfrentan las organizaciones para implementar una estrategia de precios son las carencias en habilidades y capacidades para determinarlas, debido a la confluencia de varios factores. Se habla de los vacíos en el ámbito académico sobre temas de *pricing* estratégico, la necesidad de coordinar las decisiones de precios con las diferentes áreas involucradas al interior de las organizaciones, la participación y el bajo apoyo de la dirección organizacional, y sobre todo, las dificultades para el desarrollo de instrumentos que permitan acceso a la información para

visualizar el cliente como centro de las estrategias hacia la toma decisiones de precios rentables. (Nagle y Muller, 2018)

Al retomar de manera general las tres metodologías y enfoques de *pricing*, se puede resumir que, su nivel de profundidad y calidad de desarrollo están determinadas por la caracterización de cada compañía, según el nivel de conocimiento que desarrollen de sus fuentes de información. Es decir, depende del entendimiento de las variables internas (costo y estructura de toma de decisiones), del entendimiento de las variables externas (competencia, clientes y consumidores), de las interacciones con los clientes y consumidores (poder de negociación, conocimiento de sus necesidades), de las investigaciones del mercado, del relacionamiento de sus ejecutivos con dicha información y de sus competencias para utilizarla (Dutta et al., 2003; Ingebleek, 2007).

4.2.3. Estrategia competitiva y estrategia de precios

En el análisis de competencia que realizan las empresas, se debe hacer paralelamente un diagnóstico de las capacidades internas, como parte del análisis de las fortalezas de la compañía en función de las amenazas del mercado. A través de éste y del entendimiento del entorno competitivo, se determina la posición frente a la competencia y las políticas que guiarán la estrategia de precios. Michael Porter ha definido esta posición como la estrategia competitiva genérica, en la cual se puede resumir la posición de las empresas en tres vías: liderazgo en costos (bajo costo), diferenciación y enfoque (nicho). (Ormanidhi y Stringa, 2008). Mientras que la estrategia de enfoque busca obtener una ventaja en un segmento específico que no representa la totalidad del sector, las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación buscan obtener la ventaja competitiva en un sector o industria a nivel general (Castro, 2010).

La estrategia de liderazgo en costos se fundamenta en que la empresa tiene un costo inferior al de su competencia directa, es decir, que puede lograr el mínimo costo dada una calidad aceptable, consiguiendo así un precio que le permita acceder a un volumen de ventas y un crecimiento rentable (Hall, 1980). Por otra parte, la estrategia de diferenciación se presenta cuando un producto o servicio se percibe como diferenciado en uno o varios de sus atributos. Dicho atributo exclusivo o diferenciador permite la posibilidad de ofrecer un precio superior, o en algunos casos, tener una mayor demanda a igualdad de precio, dependiendo de lo bien aceptado que sea por parte de los consumidores. Finalmente, en la estrategia de enfoque o nicho, las compañías buscan centrarse en un segmento del mercado, el cual se denomina objetivo y ajustan su estrategia en función de este (Castro, 2010).

4.3. Contexto de mercado en las estrategias de *pricing*

El análisis de contexto de mercado para la aplicación de estrategias de *pricing*, se realizó a partir del estudio sobre la influencia de cuatro factores: factores macro del entorno, factores micro del entorno, factores internos de las organizaciones y factores del consumidor y su sensibilidad al precio. Lo anterior permite genera una visión holística de las organizaciones y las variables internas y externas que están relacionadas con la definición de dicho contexto.

4.3.1. Contexto según la influencia de factores macro del entorno

Las actividades desarrolladas por las compañías son afectadas simultáneamente por variables internas y externas. No obstante, las segundas cobran una relevancia mayor por la influencia en el marco de desarrollo corporativo que determina el acceso a los recursos, que a su vez afectan la toma de decisiones y el desempeño de las estrategias de orden interno, lo que repercute en el logro de objetivos de corporativos (Stern and Reve 2000, Gijbrecchts 1993;

Nagle y Muller 2018). Entre las variables externas más representativas que influyen la determinación de estrategias de *pricing* se encuentran aquellas de orden político, económico, cultural, demográfico, psicológico, físico y tecnológico, que intervienen en la toma de decisiones asociadas al precio, al determinar que las decisiones relacionadas con esta variable, se vean afectadas a través de modificaciones en la sensibilidades del mercado, los precios de la competencia y la disposición de compra, modificando fuerzas macroeconómicas y microeconómicas atadas a la relación de precio-demanda (Lancioni, et al. 2004).

En consecuencia, las fluctuaciones en variables externas pueden tener efectos en factores determinantes del costo interno de las compañías, causadas por la afectación de los procesos de compras de materia prima, diseño de productos, disponibilidad de capital, disponibilidad mano de obra y costo de mano de obra, lo que genera repercusiones en el costo (Lancioni, et al. 2004, Pfeffer and Salancik 2003, Stern & Reve, 2000),

4.3.2. Contexto según la influencia de factores micro del entorno

Desde la visión estratégica del *marketing mix* hacia factores externos o de mercado, se debe considerar la influencia de la ventaja del producto en función de la competencia existente y de su intensidad. Los contextos de ciclo de vida de producto, por ejemplo, se ven delimitados por las decisiones internas de las empresas relacionadas con la estrategia de producto. De manera más específica, los factores analizados en el marco teórico y de mayor trascendencia en la definición de estrategias de precios, se asocian a la intensidad de la competencia y a la ventaja relativa del producto.

La ventaja relativa del producto se refiere a la superioridad de éste con respecto a los existentes en el mercado y en comparación con la competencia. La intensidad competitiva

corresponde al mercado en el que participa el nuevo producto cuando el contexto presenta una gran cantidad de competidores que ofrecen productos muy similares o iguales, sin mayor valor agregado (normalmente asociada a productos de bajo valor agregado o *commodities*) (Atuahene-Gima, 1995, citado por Ingenbleek et al. 2003). Para los ambientes descritos, el enfoque de precios basado en costos, proporciona el límite inferior de la estrategia de precios. Sin embargo, en un escenario de baja competencia es una “mala práctica” que impide capturar todo el valor del mercado (Ingenbleek et al., 2003, Misas et al., 2009).

Si el contexto pertenece a un producto con una baja ventaja competitiva, se considera que un enfoque basado en la competencia puede ser de gran utilidad para determinar el límite superior de precios. No obstante, cuando la ventaja de producto es alta, este enfoque es una “mala práctica” que carece de herramientas que permitan capturar el diferencial de valor (Ingenbleek et al., 2003, Misas et al., 2009). Cuando el contexto presenta una alta ventaja relativa del producto, cobra mayor importancia la percepción del cliente y en consecuencia el enfoque de pricing basado en la percepción de valor. La contribución del enfoque basado en valor disminuye cuando el entorno cambia a escenarios de intensa competencia; aún así, a diferencia de los enfoques anteriores, en ningún escenario es considerado como una mala práctica (Ingenbleek et al., 2003).

En resumen, según el planteamiento de enfoques, el contexto con condiciones de alta intensidad en competencia y la baja ventaja relativa de producto, se establece un intervalo de referencia de precios, sobre el cual el análisis de costos y rentabilidad esperada, determina el límite inferior de precios, mientras que el límite superior, depende del valor percibido del producto con relación a la competencia y los clientes (Monroe 2002).

4.3.3. Contexto según la influencia de factores internos

Las decisiones de precio según la influencia de factores internos se pueden enmarcar en cuatro contextos del ciclo de vida del producto: decisiones de precios de nuevos productos o lanzamientos, decisiones de precios de productos de línea, decisiones de cambio de precios y decisiones de estructura de precios (Monroe y Della Bitta, 1978). Cada uno de estos contextos suponen una particularidad específica que delimita la estrategia de precios a utilizar.

Por ejemplo, en el contexto de nuevos productos, las decisiones generalmente se toman con muy poca información sobre la demanda, los costos, la competencia y otras variables que pueden afectar el resultado, lo que aumenta el nivel de incertidumbre asociado a las decisiones de precio. Para productos de línea surge un problema aún más retador, debido a que existe una relación preestablecida entre los costos y la demanda de este tipo de productos, por lo que es necesario que las compañías cuenten con sistemas de información y análisis que les permitan tomar decisiones que maximicen la rentabilidad sin salirse de parámetros de precios del mercado y afectar negativamente las ventas y la rentabilidad.

En el caso de las decisiones de cambio de precio, el foco de las investigaciones se ha centrado en los productos maduros, las promociones y los descuentos, sobre las cuales se ha evidenciado una afectación de precios relativas a la reacción y el comportamiento de los volúmenes ventas. En resumen, las decisiones de estructura de precios de productos maduros implican determinar tiempo, condiciones de pago, descuentos y la naturaleza de los descuentos que se otorgarán (Monroe y Della Bitta, 1978).

4.3.4. Sensibilidad al precio

La sensibilidad al precio hace referencia a la reacción de los consumidores y sus decisiones de compra frente a los cambios en los niveles de precios. Es decir, dichas reacciones se refieren a los cambios en la cantidad de demanda de un producto como consecuencia de los cambios en el precio del producto. Si la demanda es elástica, los cambios en el nivel de precios tienen un impacto proporcionalmente mayor en la demanda. La demanda inelástica describe el caso en el que los cambios en el precio tienen poco efecto sobre la demanda. El concepto de elasticidad de precios describe la respuesta de un segmento de mercado frente a los diferentes niveles de precios, es decir, para cada una de las etapas del ciclo de vida del producto, se podrán encontrar diferentes niveles de sensibilidad en función del segmento o tipo de consumidor.

Algunos autores han explorado variables de reacción del consumo con relación a variables diferentes a la demanda. Por ejemplo, se han analizado las posibles relaciones entre la sensibilidad al precio y la innovación de productos, estableciendo que cuando se trata de una innovación, existe poca relación entre dichas variables, es decir, que los innovadores parecen ser menos sensibles al precio de nuevos productos (Goldsmith y Newel, 1997). Esto supone que el consumidor valora los atributos de innovación que le puedan presentar los productos, y por lo tanto, puede estar dispuesto a pagar más por ellos, sin afectarse la demanda de forma significativa cuando el precio presenta cambios al alza.

Hay otros factores o influenciadores en la sensibilidad del precio para el consumidor, los cuales pueden influir en las decisiones acerca de los cambios en el producto o en el precio. Se han propuesto modelos para medir la sensibilidad de los precios con base en cuatro

elementos: La similitud percibida entre las marcas, los consumidores innovadores, el nivel de involucramiento con el producto y la lealtad a la marca (Ramírez y Goldsmith, 2009). La similitud percibida entre las marcas hace referencia a la percepción de las diferencias que identifica un consumidor de una marca respecto a otra de la misma categoría. Cuando éstos perciben diferente una alternativa de marca en comparación a otra se habla de paridad o similitud baja. Por el contrario, cuando no se perciben diferencias se habla de paridad o similitud alta (Muncy, 1996). En la medida que no se presenta este fenómeno, y por el contrario, se atribuyan diferencias significativas en los productos, los consumidores estarán dispuestos a pagar más por un producto de una marca específica, es decir que, a menor percepción de diferencia entre los productos, mayor será la sensibilidad al precio.

El nivel de involucramiento de los consumidores con la categoría, representa otro elemento influenciador de la sensibilidad al precio, dado que impacta directamente su nivel de importancia, es decir, la sensibilidad al precio disminuye de forma significativa en función inversamente proporcional al involucramiento o interés del consumidor con la marca (Zaichkowsky, 1988). Lo anterior, se encuentra estrechamente relacionado con el cuarto elemento que exponen Ramírez y Goldsmith (2009), la lealtad a una marca, la cual supera el interés y considera la creación de embajadores, dispuestos a pagar un precio más alto y a comunicar los beneficios y valores agregados que perciben (Krishnamurthi y Papatla, 2003).

5. Justificación de la solución en términos de la Maestría en Mercadeo

En principio se abordarán temas teóricos fundamentalmente centrados en *pricing* o estrategia de precios, y se hará un ejercicio de investigación mediante la aplicación de análisis

cualitativo para conocer los enfoques estratégicos en la práctica. Dado el enfoque especial hacia la aplicabilidad de metodologías de *pricing*, son relevantes los conceptos de análisis competitivo, investigación cualitativa y estrategia de precios. Asimismo, se aborda tangencialmente la teoría estudiada en el marco de estrategia de producto. Los resultados esperados del presente trabajo se concentran en Aportes teórico-prácticos desde una perspectiva investigativa que permitan identificar oportunidades de desarrollo académico y corporativo, que contribuyan al crecimiento competitivo de las pequeñas y medianas empresas en estrategias de precio.

6. Metodología

La metodología a utilizar será una investigación cualitativa con entrevistas a profundidad para conocer los contextos macro, factores de mercado y capacidades internas de las organizaciones que pueden influir en las estrategias de precio, así como los aspectos más relevantes del *pricing* en las empresas del Valle de Aburrá. Se utilizará una herramienta cualitativa para tener un mejor entendimiento del rol del precio en las empresas y la aplicabilidad de las diferentes estrategias. De esta manera, se pretende descubrir una respuesta más precisa a las preguntas de investigación para llegar a una mejor interpretación de los resultados y el cumplimiento de los objetivos planteados (Hernández et al., 2006).

Los instrumentos o técnicas para el levantamiento de la información son las siguientes:

1. Entrevistas a profundidad: para realizar el análisis cualitativo e identificar variables relacionadas con los procesos de *pricing* y una mayor profundización en los modelos y contextos en que se usan las diferentes estrategias de *pricing*.

6.1. Selección de la muestra

La presente investigación se realizó con empresas manufactureras, medianas y pequeñas del Valle de Aburrá con desarrollos comerciales a nivel nacional. Según el contexto colombiano, las empresas son clasificadas de acuerdo con el número de empleados y el nivel de ingresos, (ley 590, 2000, art. 2). La importancia de la selección de los tipos de empresa mencionados, se basa en la alta participación en Colombia de las medianas y pequeñas empresas, que representan el 98% del total de los establecimientos de comercio (Murillo y Restrepo, 2016). Los sujetos de estudio se definen como los ejecutivos encargados del proceso de fijación de precios en empresas privadas, pequeñas y medianas, ubicadas en el Valle de Aburrá.

El siguiente cuadro presenta la referencia para asociar los verbatim encontrados durante las entrevistas a profundidad, en relación con los entrevistados vinculados en la sección de hallazgos:

Identificación	Cargo	Nivel del cargo	Sector de consumo
E1	Director de Mercadeo	2	Alimentos
E2	Director de Ventas	2	Alimentos
E3	Director Financiero	2	Cuidado personal
E4	Director de Mercadeo	2	Alimentos
E5	Coordinador Financiero	3	Alimentos
E6	Director de Inversiones	2	Alimentos, Cuidado Personal, Agroquímico
E7	Director de Ventas	2	Alimentos
E8	Director Financiero	2	Agroquímico
E9	Gerente General	1	Flores
E10	Director de Ventas	2	Alimentos
E11	Gerente General	1	Alimentos

De forma general, se puede señalar que se realizaron once entrevistas a profundidad, de las cuales se resaltan los siguientes puntos:

- Diez pertenecen a los niveles directivos de las compañías en las cuales se desempeñan profesionalmente.
- Dos ejercen la gerencia general y ocho las direcciones de mercadeo, ventas o financiera.
- Cinco de las entrevistas se asocian a directivos de mercadeo y ventas.
- Cuatro de las entrevistas se asocian a ejecutivos relacionados con temas financieros.

6.2. Definición de categorías y subcategorías en función de los objetivos de investigación

El siguiente cuadro muestra de forma específica, la manera cómo se abordaron las categorías y subcategorías definidas a partir del marco de referencia conceptual:

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS	SUB-CATEGORÍAS
Comprender cómo se establecen las estrategias de <i>pricing</i> en las empresas del Valle de Aburrá	Entender el contexto económico y cultural del Valle de Aburrá en la determinación de estrategias de <i>pricing</i>	Factores Macro	Económico
			Cultural
			Político
			Tecnológico
	Determinar los aspectos más relevantes del <i>pricing</i> en empresas del Valle de Aburrá	Estructura de toma de decisiones	Vertical
			Horizontal
			Mixta
		Ciclo de vida del producto	Lanzamiento
			Crecimiento
			Madurez
	Enfoque de <i>pricing</i>	Salida	
		Costo	
		Competencia	
	Identificar las capacidades internas de las organizaciones y sus directivos en el Valle de Aburrá para la toma de decisiones de precios	Capacidades internas	Valor
			Recursos
			Capacidades y competencias
			Gobierno corporativo
Enfoque		Estrategia competitiva	
		Producto	
		Venta	
Relacionar los factores de mercado que tienen relevancia en las estrategias de precios en el Valle de Aburrá	Información de mercado	Mercado	
		Precios	
	Mercado	Participación (share)	
		Sensibilidad al precio	
		Orientación de la empresa (producto, cliente)	

7. Hallazgos

A continuación, se presentan los hallazgos de la investigación, apuntando al objetivo general del presente trabajo, y a cada uno de los objetivos específicos, a través del análisis de las categoría y subcategorías definidas para asimilar el caso en estudio.

7.1. Factores Macro

7.1.1. Económico

Las variables más trascendentales en el contexto económico que han sido señaladas por las empresas entrevistadas, se asocian al índice de precios al consumidor (IPC), los niveles de ingreso per cápita del país y el producto interno bruto (PIB). Asimismo, se señalan afectaciones coyunturales por parte de las fluctuaciones del dólar estadounidense con respecto al peso colombiano y por variaciones recientes del impuesto al valor agregado, considerándose esta última variable de carácter tanto, económico como político. A continuación, el desarrollo de cada hallazgo.

La primera variable, considerada también como principal influenciadora de los precios, ha sido la inflación, la cual hace referencia a las variaciones del índice de precios al consumidor, que calcula un promedio ponderado de los precios de los productos más frecuentes y representativos dentro de la canasta familiar de los consumidores colombianos. Dichas variaciones se convierten en el principal argumento para sustentar los cambios anuales de precios.

E2: “Tiene que ver con cómo esté el país económicamente (...) pero la mayoría de los clientes, digamos tienen como política que sólo permiten subir el IPC (...)”.

E5: “(...) generalmente lo que son clientes, no aceptan alzas superiores a lo que es la inflación (...) entonces estamos hablando de que tenemos un techo no superior a lo que es una tasa de inflación anual (...)”.

E7: “Los incrementos de precios de nosotros son generalmente uno al año, a menos de que pues haya situaciones difíciles, se manejan incrementos de precio, digamos muy influenciados por el IPC (...) generalmente no te aceptan más del IPC (...)”.

E10: “Acorde a otros factores que inciden en la determinación del precio están en primer lugar al salario mínimo, el IPC y el IPP (...)”.

El contexto económico, también se encuentra determinado por los enfoques de precio a partir del nivel ingreso per cápita y productividad del país, cuyo efecto se refleja en la tendencia de los consumidores a buscar el mayor rendimiento y eficiencia de esta variable, de tal manera que obtengan la mayor cantidad de bienes con dicho ingreso. En este sentido, el precio se convierte en el elemento denominador para optimizar la capacidad adquisitiva del consumidor. Es decir que, para las empresas estudiadas, el consumidor busca el menor precio posible que maximiza la capacidad adquisitiva de bienes.

E1: "(...) no pueden arriesgar su dinero, (...) su desembolso tiene que ser seguro".

E6: “Porque el producto interno bruto nos muestra (...) tiene una relación con la capacidad adquisitiva de la gente, entonces nos muestra en los meses anteriores, cómo va creciendo cada uno de los sectores en ventas”.

Otra variable importante que ha generado impacto en las decisiones de precio de los entrevistados se asocia al valor equivalente del dólar americano en pesos colombianos, puesto que los productores asocian tal afectación al comportamiento del precio en la adquisición de materias primas y su influencia en la entrada de productos sustitutos importados.

Durante los últimos ocho años, Colombia ha presentado una devaluación de hasta el 50 por ciento del dólar frente al peso, que pasó de aproximadamente 2.000 pesos por dólar a aproximadamente 3.300 pesos por dólar. Lo anterior encarece los procesos de importación, y según el contexto que se analice, puede ser de impacto positivo o negativo para las empresas. En algunas puede repercutir de forma negativa el margen bruto al incrementar el precio de las materias primas importadas (o nacionales con precios de referencia internacional). En otras puede generar una protección hacia la importación de bienes sustitutos.

Cabe destacar que los sujetos analizados desempeñan un papel pasivo en las estrategias de precio con relación al comportamiento de divisas extranjeras, ya que, si bien pueden percibir efectos positivos o negativos, no poseen la capacidad de negociación o comercial suficientes para transferirlos al mercado,

E1: "(...) si sube o no sube el dólar, ese es un golpe que asume la compañía que no lo transfiere, a veces puede pasar con materias primas que se manejan en dólares, pero nosotros no lo traducimos al canal ni al consumidor final directamente".

E7: "Digamos nos blindamos de cierta manera es que el dólar está costoso, entonces el cliente que ahorita decida importar, pues no le va a ser muy competitivo así el precio esté más barato, porque no va a tener más ganancia (...)".

Otra variable con un impacto más moderado en las decisiones de *pricing*, ha sido asociada al impuesto al valor agregado (IVA) que durante el último año tuvo un incremento, al pasar del 16% al 19%, representando un incremento del 18,75%. La situación llevó a una afectación directamente sobre el precio al consumidor y generó un incremento de precio final.

E4: “hay muchos clientes especialmente en mercado tradicional que compran sin IVA y venden sin IVA y eso nos afecta porque de entrada los copitos son 19, 20% por encima”.

Como hallazgo relevante con relación a las condiciones macro, se encontró que los factores económicos relacionados con la preferencia del mercado doméstico por precios bajos, presentaciones pequeñas y alta frecuencia de consumo, se han constituido en condiciones favorables para la aparición y el desarrollo de formatos de *retail* tipo *hard discount*. Esta estrategia hacia el consumidor se centra en la oferta de precios bajos y conveniencia de consumo por cercanía geográfica, soportados por eficiencias internas, facilitadas por economías de escala y grandes volúmenes de comercialización.

Las empresas estudiadas y sus ejecutivos no han sido ajenos a este fenómeno, por lo que han sentido la influencia del mercado por precios menores y presentaciones o gramajes más pequeños. Esto ha desencadenado presiones a lo largo de los demás canales y sus participantes, desde productores y proveedores de materias primas hasta los competidores. Al respecto, los entrevistados señalan factores positivos y negativos consecuentes de la entrada del formato en mención, pues les han permitido obtener el volumen suficiente para potencializar sus economías de escala y generar una mayor rentabilidad, pero también han generado riesgos asociados a la concentración de ventas en un solo canal.

E2: “Te dan velocidad (los hard discount) (...) es un referente de que es una compañía que tienen capacidad para producir, que tiene calidad, porque realmente son exigentes en los procesos (...)”.

E6: “(...) por ejemplo en el tema de los grandes supermercados versus las tiendas de cercanía, puede haber gran diferencia de precios, es decir, las tiendas de cercanía tienen unos precios mucho más bajos, pero hay unos gastos de venta que tienen los supermercados que no los tenemos con las tiendas de cercanía (...)”.

E6: “Sí, digamos que como ellos se maneja marcas propias, finalmente está el riesgo de que hagan la marca propia con otro proveedor”.

7.1.2. Cultural

La variable cultural representa una influencia considerable en la determinación de precios debido a las diferencias que existen entre las regiones que conforman el mercado colombiano. Este factor resulta determinante en las tácticas de precios relacionadas con las afectaciones en presentaciones o gramajes de productos, las preferencias de consumo y las distorsiones del mercado por competencias en condiciones desiguales.

En algunas regiones del mercado al que llegan las empresas estudiadas, se presenta una variable que complementa la optimización de la capacidad adquisitiva del consumidor, asociados a aspectos culturales con relación a la liquidez del flujo de caja. Esta variable se hace evidente cuando los consumidores de algunas regiones prefieren, no sólo precios bajos que les permitan aumentar su capacidad adquisitiva, sino también presentaciones pequeñas que se ajusten a la disponibilidad de efectivo y a la frecuencia del ingreso. En línea con lo anterior, se señala que en regiones de bajos ingresos del consumidor como la zona costera del país, existen preferencias por presentaciones pequeñas, de menor precio unitario, pero

más ajustadas a sus frecuencias de ingreso, es decir, si el ingreso de consumidor se da en periodos de tiempo cortos (semanal o diario), su aprovisionamiento es relativamente pequeño, la compra de bienes de consumo es más frecuente y el desembolso por cada compra es igualmente pequeño.

E1: "(...) Colombia es un país de regiones y come como regiones, en la costa (...) nadie sabe explicar el por qué, porque sí; y todo así chiquito y del día, van y compran el día".

E2: "La más marcada es en la Costa, donde los gramajes son todos pequeños porque su hábito es comprar el diario, entonces todos los días van a la tienda (...) es donde a nivel nacional, incluyendo las multinacionales han tenido que cambiar su formato y entrar con estos gramajes pequeños (...)".

En forma similar, se han señalado hábitos de consumo que difieren a lo largo del territorio colombiano, de tal forma que las compañías cuyo desarrollo comercial alcanza diferentes zonas del país, identifican qué tipo de productos son más apetecidos o pueden tener una mejor demanda, según los hábitos o preferencias de los consumidores. Sin embargo, es importante señalar que en ningún caso se utilizó esta información para influenciar en los precios de forma estratégica, sino para dirigir las tácticas comerciales o de selección del portafolio de productos a ofrecer.

E2: "El tema de precios lo hacemos a nivel nacional, el tema de las regiones lo enfocamos de otra forma, de cómo lo vamos a trabajar, de qué vamos a codificar, de cómo lo vamos a activar".

E10: “Todos tienen costumbres diferentes, en Antioquia se consume la arepa, uno va a otras ciudades donde es el pan (...)”.

De manera menos generalizada, algunos de los entrevistados señalaron la existencia de distorsiones en los precios generados por comportamientos asociados a la informalidad de algunos competidores o actores del mercado, lo cual puede facilitar la aparición de precios que generan desventajas competitivas. Lo anterior se confirma, por ejemplo, con afirmaciones realizadas por el Fondo Monetario Internacional, que asegura la existencia de una precaria auditoría y mecanismos de control y recaudo fiscal en Colombia.

E4: "(...) hay muchos clientes, especialmente en mercado tradicional, que compran sin IVA y venden sin IVA, y eso nos afecta porque de entrada los productos son 19% o 20% por encima".

7.1.3. Político

Los factores políticos más destacados influenciadores en las estrategias de precio y señalados por los ejecutivos entrevistados, se relacionan con coyunturas electorales y situaciones de orden público. A pesar de las referencias que las organizaciones hacen de estos eventos, un análisis más profundo permite identificar que los efectos mencionados no hacen alusión hacia el precio, tanto como al efecto de estas situaciones sobre el costo, y en consecuencia, sobre la necesidad corporativa de mantener la rentabilidad. De forma similar, se fortalece la dificultad asociada al poder de negociación al tratar de trasladar estas variaciones al mercado. A continuación, el desarrollo de esta subcategoría.

En general, los entrevistados señalaron los problemas de orden público como el factor político externo que mayor influencia ha tenido en el desarrollo de sus actividades, generando afectaciones negativas sobre la rentabilidad de las mismas. A pesar de lo anterior, queda en evidencia también que el poder de negociación de las empresas estudiadas no es suficiente para transmitir estos efectos a sus clientes, por lo que se ven obligados a absorber las ineficiencias por dificultades de orden público.

E2: “el tema de los paros (...) como el paro agrario (...) el paro de transportadores, nos afecta (...) cuando ha sucedido ese tipo de cosas se acude a (...) tratar de ser más eficiente operativamente, negociar con cliente volúmenes, hacer otro tipo de negociaciones que nos permitan sostener el precio”.

E5: “(...) cuando hay por ejemplo paros, paros de camioneros, o hay paros a nivel de país, eso hace que algunos productos empiecen a volverse más costosos (...) clientes no aceptan pues alzas superiores a lo que es la inflación”.

Igualmente, las compañías estudiadas, a través de sus ejecutivos detectaron la importancia de las coyunturas electorales de cambio de gobierno nacional durante el 2018, y asociaron este fenómeno con el efecto sobre la confianza del consumidor. Este hecho generó reacciones de contracción de demanda, y desencadenaron en disminución de precios al consumidor como táctica de defensa para sostener las ventas.

E8: “(...) Todos los precios tuvieron que bajarse y las rentabilidades también, además que fue un momento pre-electoral muy crítico, porque había una polarización (...) que no permitía tomar decisiones acertadas”.

E10: “las elecciones puesto que hay mayor sensibilidad al alza de precios porque el mercado se encuentra más prevenido y hay poco desarrollo de este (...) las elecciones

pasadas y la polarización que hubo entre derecha e izquierda, (...) en otros periodos se tenía más certeza de qué tipo de gobierno iba a continuar”.

7.1.4. Tecnológico

Los entrevistados identifican los efectos de la variable tecnológica como aquellos asociados a la mejora de procesos de manufactura y operacional, con el objetivo de incrementar la eficiencia operativa interna y por ende, los márgenes de rentabilidad. En consecuencia, estas empresas buscan mayores niveles de producción mediante la implementación de maquinaria que represente menores costos y mayores niveles de productividad, reemplazando por ejemplo, parte de la mano de obra involucrada en sus procesos. Es de resaltar que la perspectiva de los entrevistados permite observar que las organizaciones encuentran en el factor tecnológico una oportunidad para absorber los impactos negativos sobre la rentabilidad, que son generados por los demás factores macro como el económico, cultural y político.

E1: "el impacto en la optimización del proceso (...) podemos lograr unos márgenes muy buenos o entrar al mercado".

E5: “(...) nuestra producción era muy manual y el poder automatizar algunos procesos, (...) ha permitido que se logren eficiencias productivas, lo que hecho que nuestros costos sean mucho más eficientes y por ende lograr mantener ese margen que nosotros queremos”.

7.2. Estructura de toma de decisiones

Con relación a la estructura de toma de decisiones, se observa que no existe una regla general en la forma cómo las compañías abordan desde el punto de vista organizacional las decisiones de precios, es decir, que se encuentran en similares proporciones, estructuras de decisión verticales, horizontales y mixtas. Cabe recordar que el modelo de estructura vertical, prevalece la definición del área financiera y se baja esta información al resto de la organización. Bajo el modelo de estructura horizontal, se da un consenso entre diferentes áreas sobre la definición de precios. En ambas modalidades, las definiciones se ven representadas en acciones comerciales que dan direccionamiento en el corto plazo, y no representan definiciones estratégicas de precio que orientan en el largo plazo.

A pesar de lo anterior, se logró evidenciar de forma generalizada que la definición de precios es un tema direccionado por la alta dirección de las compañías, lo que permite ver la importancia que representa esta variable para las organizaciones objeto de estudio, así como su interés por establecer correctamente la estrategia de precios.

E1: "(...) Un tema muy importante es la situación financiera de la empresa (...), la parte financiera juega un papel supremamente decisivo (en la definición de precios) (...)".

E3: "(...) Fue una decisión que se hizo con la gerencia general, gerencia financiera y el área de desarrollo del mercado".

E5: "porque de por sí, ya la estrategia de costos es una directriz más de gerencia."

Algunas afirmaciones hacen alusión a casos en que las organizaciones utilizan estructuras de toma de decisiones horizontales y mixtas, permitiendo la participación de las áreas comercial,

financiera y mercadeo, y definiendo parámetros tácticos de precios que proporcionan unos lineamientos para permitir movilidad al área comercial:

E3: "hay una lista de precios, una acción comercial (...) basada en volumen y una escala de unidades del canal de la lista de precios (...) está con base en la historia de lo que mercadeo (Director de Mercadeo) trae de experiencia".

E6: "(...) la parte alta de la empresa, pues el gerente general junto con el financiero, el comercial, entre ellos ponen la estrategia del precio (...) Por ejemplo el comercial sabe hasta qué punto se puede subir más o menos, pues que aguante el mercado, el financiero dice cuánto, cuál es la necesidad de subirse y el gerente general pues tiene la visión de todo".

7.3. Ciclo de vida del producto

Se encontraron hallazgos que permitieron observar que las compañías establecen precios nominales constantes, determinados desde el lanzamiento del producto, los cuales son afectados de forma indirecta por promociones y acciones comerciales que generan un precio real hacia el consumidor y los guían a lo largo de su ciclo de vida. De forma más detallada, se lograron determinar tres etapas con relación al desempeño de precios y el ciclo de vida: la de lanzamiento, crecimiento y madurez.

Durante la etapa de lanzamiento se determina el precio nominal del producto según las características, beneficios y costos que internamente se desarrollan. Este precio se mantiene durante toda la vida del producto (se afecta únicamente mediante los incrementos periódicos anuales). A lo largo de esta etapa, el producto en lanzamiento puede ser apalancado por otros

que cuenten con la madurez suficiente para crear promociones de empaquetamiento, cuyo objetivo es dar a conocer el producto nuevo a los consumidores del producto maduros, lo que de forma indirecta representa un precio de penetración.

Posteriormente, en las etapas de crecimiento y madurez, se emprenden acciones comerciales determinadas por el desempeño de las ventas del producto, es decir, promociones que impulsen el consumo y activen eventualmente su desarrollo comercial, por ejemplo: “pague dos, lleve tres”. Este tipo de actividades impactan el precio en forma indirecta, generando un descuento, por ejemplo, del 33%, que estimule el crecimiento.

A pesar de que los ejecutivos entrevistados ejecutan o están conectados con las acciones comerciales de descuento y promoción, y además identifican los momentos y las tácticas a aplicar, no están familiarizados con la teoría del ciclo de vida del producto, por lo que llama la atención que, al entrevistarles sobre este tema, su primera respuesta es que esta variable no se considera.

E2: “el precio se mantiene (a lo largo del ciclo de vida del producto) (...) de pronto cuando vamos a codificar un producto nuevo (...) nos exigen inversión (...) si voy a llegar a la góndola con un producto nuevo, debo hacer algo para que la gente sepa que estoy ahí”.

E5: “No, realmente ese tipo de ciclos no nos afectan pues, tan directamente, porque ya son productos que ya están muy maduros en el mercado, es una compañía que lleva más de 30 años, entonces digámoslo así que, ya tienen algo de madurez en el mercado, algo de aceptación”.

E10: “El precio por lo general continúa (en madurez y salida), lo que se empieza a hacer es algún tipo de promoción (...)”.

7.4. Enfoque de pricing

Los hallazgos relacionados con el enfoque de *pricing* utilizado por cada compañía, llevan a establecer que prevalecen los enfoques de costo y competencia como los más usados por las organizaciones. Esto es resultado, no solo del contexto al cual se enfrentan, sino también de la carencia de sistemas de información cualitativa de las empresas, del desconocimiento del enfoque de *pricing* basado en valor, y de la predominancia de formaciones y desarrollo de conocimiento interno con base en enfoques de costos y competencia. Lo anterior plantea inquietudes sobre la formación que imparten las instituciones educativas con relación a temas de *pricing* en la formación básica profesional.

De acuerdo con el estudio realizado, el principal elemento para las decisiones estratégicas de precios es el desarrollado por el área financiera de cada compañía a partir de los costos. Desde allí, se define el punto de partida de la negociación y el piso del precio para garantizar niveles mínimos de rentabilidad.

E5: “(...) uno sí encuentra que hay políticas de márgenes o de rentabilidades mínimas esperadas de los negocios”.

E9: “(...) La primera es el costeo del producto, lo segundo es que hacemos un análisis de la competencia (...) lo tercero es que con base en los costos y en el análisis de la competencia, damos un margen de rentabilidad (...)”.

Con relación al análisis de la competencia, se evidencia la realización de estudios de la oferta del mercado por parte de su competencia en cada canal, de forma tal que se adiciona el

resultado de chequeos de precios en puntos de venta a la información disponible para la toma de decisiones. En estos casos, las áreas comerciales y de mercadeo se encargan de determinar el margen al cual pueden acceder en comparación con la oferta actual del mercado. Seguidamente realizan la comparación de precios de la competencia en relación con los precios sugeridos por costos o los precios actuales de cada producto.

E1: "(...) hay empresas muy grandes que tienen inversiones en esta información, nosotros llevamos chequeos de precios en los canales y tenemos mucha información del mercado, conseguida por los asesores en punto. No tenemos históricos de *pricing* (...)".

E1: "(...) Costo más competencia: El nivel que uno quiere ocuparse, o más arriba o más abajo de la competencia. El margen de ganancia que uno quiere tener y también la eficiencia operativa ahí permite ciertas libertades (...)".

E7: "(...) la matriz de costos está distribuida en un costo más un margen esperado, (...) es un producto muy específico, pues digamos que el producto que nosotros producimos es un producto de alto valor agregado".

Al evaluar la aplicación de enfoques de *pricing* con base en valor, se puede identificar que las empresas estudiadas han identificado la necesidad de generar valor a sus productos con el objetivo de diferenciarse respecto a su competencia y lograr la preferencia de clientes y consumidores. No obstante, se pudieron identificar dos vertientes de decisión. Primero, no todos poseen las capacidades o posiciones de negociación necesarias para extraer el valor generado. Segundo, son conscientes del valor agregado, y evalúan variables que consideran que agregan valor según factores evaluados internamente para posteriormente comunicarlos

al consumidor. Es precisamente este segundo caso, el que mayor aproximación genera hacia un enfoque de precios basado en valor, aunque se encuentra alejado.

E1: "(...) para usted poder subir tiene que estar atado a un valor agregado obligatoriamente, si no tiene valor agregado y lo sube se pierde y con seguridad le va mal (...)".

E2: "Para mí lo más importante es poderlo comunicar (...) los atributos, los beneficios, todo lo que tiene, para yo poder argumentar ese precio, eso debe ir comunicado (...) como que llene esas expectativas con respecto al precio y diga: es que lo vale".

E7: "(...) ¿por ser un producto tan diferenciado vamos a sacarle, digamos más ventaja en el precio?", no, porque digamos ya, el solo costo del proceso, ya hace que el producto, sea costoso (...)".

7.5. Capacidades internas

Con relación al análisis de las capacidades internas, se destacaron cuatro temas. Primero con las capacidades y competencias desarrolladas por la formación profesional brindada por las instituciones académicas. Segundo, relacionados con la desventaja relativa del poder de negociación de las empresas estudiadas con relación a sus clientes. Un tercer tema que tienen que ver con la limitación de los recursos de información necesaria para la toma de decisiones de precios. Finalmente, el contraste de la estrategia competitiva con relación a la estrategia de precios. De forma general se plantean las debilidades existentes que limitan el desarrollo del *pricing* en las empresas estudiadas, y que llevan a la implementación de enfoques basados en costos y competencia.

7.5.1. Capacidades y competencias

Las decisiones de precio se definen en niveles directivos, debido al impacto que tienen sobre los resultados del negocio. Sin embargo, el perfil de los involucrados en las decisiones de precio, especialmente en las áreas de ventas y mercadeo, es de profesionales con experiencia en compañías de tamaños similares y con un amplio campo de acción. Esto se suma a una baja profundización por parte de las instituciones educativas en el tema, generando una tendencia de definición de precios centrados en costo y competencia. Esto último, representa una oportunidad de desarrollar una mayor orientación al mercado y al consumidor, por parte de la academia.

Dado el antecedente de formación y experiencia, los profesionales que intervienen en las decisiones de precio basan su conocimiento en la experiencia que han obtenido a lo largo de su historia laboral, y en decisiones asociadas a la generación de mayor utilidad para las compañías, buscando siempre que las decisiones de precio favorezcan los resultados globales de las empresas y afinando las estrategias y tácticas según los resultados.

E1: "(...) en mí experiencia, ni en una especialización, ni en la universidad me enseñaron eso. ¿A mí quién me enseñó ese análisis y esa situación? La verdad fue la experiencia (...)".

E4: "De hecho no fue tanto una revisión teórica. Fue más un tema de experiencia, porque donde trabajaba lo manejaba".

E7: "(...) yo pienso que es el modelo de precios que manejan muchas compañías tradicionalmente (...) y así se manejaba en la empresa, pues se ha manejado siempre"

Las decisiones de precio se fundamentan principalmente en dos variables, el comportamiento de las ventas y las estrategias de la competencia (principalmente del líder de la categoría en la que participa). Estas dos variables son las que fundamentan la visión y los roles de los profesionales en las actividades de ventas y mercadeo, y según los casos estudiados, se convierten en el marco de referencia para la toma de decisiones dirigidas a aumentar la rentabilidad.

Por otro lado, los roles comerciales en las estructuras organizacionales relativamente pequeñas, se caracterizan por tener un amplio campo de acción, y en consecuencia un alto impacto en la toma de decisiones, las cuales pueden tener un enfoque diferente según el tipo de empresa y su proyección estratégica. En este sentido se pueden encontrar, por ejemplo, áreas de mercadeo y ventas con estructuras integradas a un enfoque hacia la venta, donde la variable precio se convierte en una táctica de generación de volumen de ventas. También, áreas de compras y ventas integradas, donde la variable precio es consecuencia de las estrategias internas para buscar optimizaciones de costos.

E7: “(...) a rentabilidad no está en lo muy bien que yo venda, sino en lo bien que yo compre”.

E5: “Siempre estamos mirando sustitutos, replanteo de fórmulas, se miran varias estrategias (...) proveedores alternos, una combinación de proveedores, negociaciones a escala, compras por volumen, compras de contado muchas veces, para lograr mitigar ese efecto”.

7.5.2. Poder de negociación de los clientes

Durante las entrevistas a profundidad desarrolladas en la presente investigación, se encontró una presencia generalizada de argumentos relacionados con el bajo poder de negociación que las empresas tienen al momento de enfrentarse en procesos de negociación. Esto sucede cuando se enfrentan a clientes de mayor tamaño en ventas y consecuentemente de posición dominante. Cabe mencionar que para el perfil de las empresas analizadas, los clientes son por lo general los canales de distribución representados principalmente por grandes superficies, distribuidores y clientes institucionales.

El poder de negociación de los clientes con respecto al precio, está directamente relacionado al volumen de ventas que estos pueden generar. Así por ejemplo, los *hard discount* actualmente representan un canal muy atractivo en términos de volumen por su tendencia creciente en aperturas de puntos de venta en diferentes regiones de Colombia. Esto significa una ventaja para influir en los precios de los productos que esperan ofrecer a sus consumidores y una solicitud a sus proveedores, los cuales finalmente definirán si la estrategia de precio es viable en términos de estrategia y rentabilidad.

Como resultado de este hallazgo se pudo establecer que existen barreras para poder transmitir variaciones de precios al mercado. Esto lleva a este tipo de compañías a buscar eficiencias internas que le permitan amortiguar los efectos negativos provocados por diferentes factores externos e internos, guiándolos hacia la necesidad de aplicar estrategias de liderazgo en costos y eficiencia operacional.

E7: “(...) a gente es muy tendenciosa a pedir rebajas y revisiones (...) hasta que el de compras no le ha dado dos vueltas a la negociación no se siente contento”.

E6: “(...) el poder de negociación grande lo tiene el cliente por los grandes volúmenes que se venden, entonces los precios van a depender mucho de la relación que haya con ellos”.

7.5.3. Recursos

Las respuestas a la pregunta sobre la información o recursos internos que utilizan las empresas de la investigación, se pueden agrupar en dos categorías: la información financiera de la compañía y la información sobre los precios de la competencia que generalmente es recopilada por la fuerza de ventas.

La información financiera se refiere a los informes generales sobre la situación de la compañía, informes de variaciones de costos, precios de venta, y el seguimiento la rentabilidad de los productos. Con ello se busca garantizar el cumplimiento de las metas de rentabilidad e identificar oportunidades desde el precio, en función del margen esperado, de tal manera que los costos juegan un papel fundamental en las decisiones de precio, y hacen parte también de la información que proporciona el área financiera al resto de la organización.

El costo es uno de los puntos de partida para la definición de precios y es el enfoque más utilizado por parte de las empresas y ejecutivos entrevistados. En consecuencia, las organizaciones estudiadas reconocen la importancia de monitorear de manera constante su comportamiento, para identificar los ajustes que demanden las variables involucradas en la rentabilidad.

Con base en la información señalada en el párrafo anterior, se infieren dos alternativas de desarrollo de las decisiones de precios: 1. Las decisiones se trasladan al área de mercadeo o ventas, o 2. Se delega la definición de precios al área financiera, compras y/o producción.

Cuando las decisiones están en cabeza del área de mercadeo y ventas, se espera que se evalúen posibles variaciones en los precios o que se ejecuten tácticas que no necesariamente significan incrementos de precio, sino que pueden involucrar acciones dirigidas a aumentar los volúmenes de venta vía descuentos o promociones. En contraste, en los casos en que se delegan las definiciones al área financiera, compras y/o producción, se prioriza la búsqueda de eficiencias y mejoras internas en costos, como principal fuente de rentabilidad.

E5: “(...) cuando se logra detectar que hay un producto que no está teniendo una rotación adecuada, se lanzan alertas para que ellos (mercadeo y ventas) dinamicen el producto o marca en particular”.

A pesar de que el área financiera es el principal generador de la información interna para la toma de decisiones de precio, en las empresas de estructuras pequeñas se puede encontrar que existen comités donde se están monitoreando constantemente las variaciones en precios y en las demás variables internas que influyen en la rentabilidad, tales como precios de compras de materia prima, estacionalidad del inventario, evolución del costo, fletes, entre otros. Todos vistos desde la perspectiva del costo y margen.

E6: “(...) hacemos análisis del precio promedio dependiendo del canal y de cada uno de los productos, y ahí se pueden tomar decisiones de en qué canales y en qué productos es necesario hacer un incremento”.

E5: “(...) constantemente se está analizando los márgenes que se tienen por cada producto, por cada línea y (...) cuáles son las líneas más competitivas”.

El segundo recurso o fuente de información utilizado, se refiere a los precios de la competencia, el cual consiste en la recopilación de chequeos de precios de la competencia que realizan las fuerzas de venta de la organización. Si bien no son procesos estructurados, generan información relevante tanto para la definición de nuevos productos como para los ajustes de precios.

7.5.4. Estrategia competitiva

Según lo planteado en el marco teórico, las estrategias competitivas genéricas se pueden clasificar en tres categorías: Liderazgo en costos, diferenciación y nicho. Según los estudios realizados se pudo evidenciar la presencia de las dos primeras estrategias antes mencionadas, por lo que se resalta la ausencia de la estrategia de nicho.

La estrategia de liderazgo en costo se destaca como la más utilizada, mediante una interpretación de la búsqueda de altos volúmenes de venta mediante la competitividad en precios, con el fin de lograr una eficiencia en costos. Bajo la estrategia de liderazgo en costos, las organizaciones ven el precio como una variable de poca movilidad que depende de elementos externos como el IPC y el poder de negociación de los clientes, por lo que la búsqueda de rentabilidad se manifiesta mediante la eficiencia en costos.

E5: “(...) es una categoría que es muy pegada a los crecimientos en inflación, entonces esa flexibilidad que hay en el precio no es demasiado grande, uno trabaja más que todo desde el otro lado, lo que pueda lograr desde la parte de costo, más que de precio”.

E5: “(...) nos tenemos más que mover es de parte interna frente a lo que logremos en eficiencias operativas, en mejores negociaciones, que en precio”.

E7: “(...) para nosotros lo más importante es que la planta no se pare, o sea, si la planta se para, la rentabilidad se viene al piso”.

En aquellos casos donde se habla de diferenciación, las empresas declaran que esta estrategia competitiva es la más acertada para generar valor a las compañías a través de la variable precio. Es decir, a mayor diferenciación, mayor precio y en consecuencia mayor rentabilidad. Dicha diferenciación, generalmente se da a través de los atributos de producto en términos de valor agregado que puede ir acompañado de una estrategia de marca que los respalda. En otros casos la diferenciación se presenta a través de la generación de experiencias diferentes a los consumidores, por ejemplo, la educación sobre los beneficios de los productos.

E5: “(...) a tí te eligen porque el producto te ofrece algo bueno, pero no solamente te ofrece algo bueno o una experiencia agradable, sino que también es asequible”.

E1: “(...) hemos adoptado como un espacio de educar más que cualquier cosa...” y a través de elementos como la atención y el servicio”.

E4: “(...) Relacionamiento, entrega y calidad, esos tres puntos nos ayudan mucho a diferenciarnos de la competencia (...)”.

Cualquiera de las estrategias competitivas identificadas, se ven amenazadas ante la aparición de factores externos. El entorno competitivo, la posición en el mercado y el poder de negociación de los clientes, logran tener un impacto alto en las decisiones de precio, de forma que la estrategia competitiva definida pueda llegar a perder relevancia.

E7: “¿por ser un producto tan diferenciado vamos a sacarle más ventaja en el precio? no, porque solo el costo del proceso, ya hace que el producto, sea costoso para lo que el mercado percibe como valor y está dispuesto a pagar”.

E10: “en el mercado saludable se podía haber cobrado incluso más, pero teniendo una estrategia de comunicación y difusión correcta que nosotros no teníamos el presupuesto para hacerlo”.

7.6. Enfoque estratégico corporativo

El enfoque estratégico corporativo es el camino que define una organización para abordar el mercado y desarrollar su estrategia. Aquí se destaca: el enfoque hacia el mercado, el enfoque hacia la innovación, el enfoque hacia el emprendimiento y el enfoque hacia los empleados. De las sesiones con los entrevistados se puede concluir que, hay una falta de enfoque hacia el consumidor, pues las decisiones estratégicas y particularmente, las decisiones de precio, se centran en análisis de competencia, estructura de canales, contexto macro económico y/o la situación financiera de la compañía, dejando por fuera de la ecuación la información relevante de sus consumidores.

Aunque se evidencia la intención de enfocarse en la innovación, al tener en la estructura corporativa áreas de investigación y desarrollo, no se aprecia en las entrevistas que sea usada como pilar de crecimiento, ya sea por medio del desarrollo constante de innovaciones o como fuente para identificar tendencias y nuevas oportunidades en las necesidades de los clientes de tal manera que se potencialice el crecimiento de las compañías.

Finalmente, el factor que marcó la pauta en las entrevistas es el relacionado con la estructura de canales, la cual se convierte en el enfoque más relevante al momento de tomar decisiones de precio. Esto permite ver una clara visión hacia el mercado, considerando como cliente al canal y no al consumidor final del producto, definiendo los roles de cada uno de los canales y generando una concentración en uno o dos canales que representen la mayor rentabilidad. La consecuencia de este enfoque es una estrategia de precios y portafolio centrada en la necesidad del canal, con listas de precios diferenciadas buscando la maximización de ventas sobre la equidad de precio hacia el consumidor final.

E5: “Sí ha habido negocios donde ha intervenido más como el mostrar qué rentabilidades puede dejar cierto tipo de negocio, sobre todo cuando está analizando por canales u ofertas particulares”.

7.7. Información de mercado

La fuente de información más usada es la resultante de los chequeos de precios del mercado en distintos niveles, para luego definir la estrategia de precios de cada compañía. Con este enfoque, dicha información se vuelve indispensable para la toma de decisiones, debido a que las compañías no siempre pueden designar recursos para consecución de información a través de fuentes externas, ni estudios profundos que respalden las decisiones de precio.

E1: "(...) realmente son análisis muy costosos, los valores de Nielsen son valores altísimos, que no los pagamos en este momento".

E4: "(...) nosotros llevamos chequeos de precios en los canales y tenemos mucha información del mercado, conseguida por los asesores en punto".

E11: "(...) la información es demasiado limitada, pues digamos que no tiene acceso a plataformas, pues ni un DUNNHUMBY o un Euromonitor, pues ni una asesoría de *pricing* (...)".

7.8. Mercado

Los hallazgos relacionados con el mercado se centran en la sensibilidad al precio, cuyo principal resultado se encuentra en la definición de diferenciales de sensibilidad por categoría, canales y productos sustitutos. A partir de lo anterior, se establece que la definición de precios se maneja como una variable definida a partir de análisis de variables internas que no alcanzan a observar las necesidades y deseos del consumidor, dadas las limitaciones de información de mercado y del tipo de empresas estudiadas.

7.8.1. Sensibilidad al precio

En las diferentes entrevistas realizadas, se encontraron variadas perspectivas con respecto a la sensibilidad al precio. No se evidenció una interpretación común, pues cada organización lo utiliza según su contexto de mercado y la información interna disponible. En el contexto de las empresas del *retail* y *hard discount*, se identificó que la sensibilidad al precio está asociada directamente al efecto que este nuevo canal ha tenido en los consumidores. La variedad de productos que se pueden encontrar allí con precios inferiores a los de otros canales hace que los demás canales busquen igualar dichos precios teniendo un impacto en los productores o comercializadores. Esta situación evidencia que la competencia entre canales, puede influenciar la sensibilidad al precio por parte de los consumidores.

E1: "sí, hay categorías que sí son muy sensibles: medicamentos, cuidado personal, pero ya llega un punto que hasta eso ya le fabrican a un (*hard discount*)".

Otra perspectiva de la sensibilidad al precio, se da por los productos sustitutos que no necesariamente tienen estrategias de precio similares o son de la misma categoría, sino que se refiere a la variedad de opciones que puede encontrar un consumidor para atender una necesidad específica. Se genera un efecto en el precio, ya que se busca ser más atractivos por medio de este atributo cuando se enfrentan ante una variedad muy amplia de opciones. Ello se hace aún más evidente en las categorías que tienen estacionalidades de picos de venta, pues al ser de alta demanda no es estratégico tener precios muy elevados, aunque haya variaciones en los costos resultado de dicha estacionalidad. En tales casos las compañías prefieren realizar procesos de recosteo o ajustes de costos, antes de hacer ajustes a los precios.

E9: "hay muchos productos sustitutos que pueden llevar al cliente a no comprar (producto) sino a irse por otro, entonces el consumidor sí está revisando precios".

E9: "Subir precio es en esas temporadas no es tan estratégico porque son fechas de demanda entonces ahí lo que nos toca hacer es hacer un recosteo".

Asimismo, es posible evidenciar que algunas categorías pueden ser más sensibles que otras, desde el punto de vista de los comercializadores, ya sea por un contexto de mercado o por efecto de oferta y demanda que están implícitos en algunas industrias. Ante esta situación en muchos casos se identifica una tendencia a neutralizar la sensibilidad al precio a través de una definición de precio medio. Aquí se asume una posición intermedia de precio con el fin

de tener un control sobre la demanda sin tomar riesgos, ya que se tiene una concepción de que a mayor precio, menor volumen de ventas, y a menor precio mayor volumen, pero menor rentabilidad.

E9: "sino que estemos más o menos en un promedio que le podamos llegar al cliente con un buen precio y que a nosotros nos dé un buen margen de rentabilidad".

E8: "en hotelería es muy sensible, en el mercado de los Snacks también hay mucha sensibilidad al precio, si usted sube cinco pesos probablemente no venda nada".

8. Discusiones

A partir del desarrollo del marco conceptual, y según los hallazgos de la investigación, a continuación, se realiza el contraste de los hallazgos, en comparación con la definición de enfoques de *pricing*, las capacidades internas para el desarrollo de *pricing* y la influencia del contexto de mercado en las estrategias de *pricing*. En general, se encuentra una coincidencia entre los resultados obtenidos en el presente trabajo, y los desarrollos de la literatura, que señalan la existencia de limitaciones de recursos, competencias e información, que derivan en la aplicación de enfoques de *pricing* centrados en costos y competencia.

8.1. Enfoques de *pricing*

El análisis y contraste de los hallazgos reportados en el capítulo anterior frente al marco teórico, evidencia enormes coincidencias que confirman y se suman a lo encontrado en la revisión de la literatura, especialmente con relación a aquellos citados desde la definición de los enfoques de *pricing*, las capacidades internas y el contexto de mercado. Se logró

identificar en detalle, cada uno de los factores específicos, que los ejecutivos responsables del desarrollo estratégico, consideran más determinantes en cada una de las categorías previamente enunciadas.

Con relación a los enfoques de *pricing*, se encontró que la práctica profesional de las empresas objeto de estudio coincide con los desarrollos académicos, al descubrir que los enfoques de *pricing* más utilizados son los de costo y competencia (Nagle y Muller 2018, Hinterhuber 2008, Liozu et al., 2012, Cressman 1999, Misas et al. 2009). Igualmente, se identificó que la predominancia de esta metodología se debe a la relativa facilidad de desarrollo de manera interna (costos) o simple observación de los precios que ofrece la competencia en puntos de venta al consumidor.

Con relación a las dificultades de aplicación del enfoque de *pricing* en costos, el marco teórico menciona la incertidumbre derivada de la determinación de los costos fijos, y la afectación de la precisión en los pronósticos del volumen de ventas (Nagle y Muller 2018). No obstante, los resultados obtenidos no evidenciaron coincidencias con esta dificultad. En consecuencia, se pueden presentar dos escenarios posibles: 1. Los ejecutivos no son conscientes de dichos inconvenientes, o 2. Son conscientes de ellas y han desarrollado el conocimiento para mitigar la incertidumbre. Pese al planteamiento anterior, la determinación más tangible de las opciones que se podrían presentar se tendría que ver reflejada en la rentabilidad de cada caso específico.

Las compañías estudiadas reconocen la importancia de realizar la comparación de sus precios con relación a la competencia, lo cual coincide con lo estudiado en el marco teórico relacionado. Aún así, si se considera que el objetivo de las estrategias de precios, es encontrar

la mezcla de margen y participación de mercado que maximice la rentabilidad en el largo plazo (Nagle y Muller, 2018), se debe señalar que este tipo de compañías no cuenta con los medios para acceder a análisis de mercado que les permitan conocer su participación, posición y desempeño frente a la competencia.

Al retomar lo mencionado en el marco conceptual con relación al enfoque de *pricing* basado en la percepción del valor del producto, el mejor enfoque es aquel basado en el valor percibido (Nagle y Muller 2018, Hinterhuber 2008, Liozu et al., 2012, Cressman 1999, Misas et al. 2009, Anderson y Narus 1999). Así mismo, también se plantea que su calificación de idoneidad puede ser puesta en duda en algunos escenarios, como por ejemplo los mercados con alta intensidad de competencia (Homburg et al., 2012; Dutta et al., 2003). A pesar de las fuertes referencias académicas, los hallazgos permitieron evidenciar la ausencia de principios claros con relación al enfoque de *pricing* basado en valor en las empresas estudiadas. De esta forma son conscientes de la importancia de generar factores diferenciadores, y en algunos casos, reconocen la importancia de transmitirlos al precio, pero no del marco teórico o el enfoque estratégico en clientes que fundamenta esta metodología.

Según lo anterior, el presente estudio señala una alta coincidencia entre la teoría y la práctica, alrededor de las dificultades para la implementación del enfoque basado en valor, a partir del desconocimiento de las metodologías necesarias para la determinación y cuantificación de valor percibido, la comunicación del valor, la segmentación por valor y la gestión de la fuerza de ventas (Hinterhuber, 2008). En forma similar, los hallazgos sustentan las oportunidades, previamente señaladas en el marco teórico, para que el sector académico pueda desarrollar programas de formación profesional relacionado.

8.2. Capacidades internas para el desarrollo e implementación de estrategias de pricing

El análisis de capacidades internas para la aplicación de estrategias de *pricing* se concentra en tres frentes: 1. La relación entre enfoque corporativo y enfoque de *pricing*, 2. Estructura organizacional para la aplicación de estrategias y tácticas de pricing, y 3. Estrategia competitiva y estrategia de precios.

Con relación al enfoque corporativo y el enfoque de *pricing*, se encontró que las empresas analizadas presentan diferencias con relación a la afinidad entre estos, dado que, según la revisión de la literatura (Nagle y Muller 2018), dichas afinidades deben presentarse según como se muestra en el gráfico 1. No obstante, los hallazgos de la investigación dan cuenta de un comportamiento diferente, en el cual las empresas tienen un comportamiento estratégico de mercado e innovación, dado que desarrollan atributos de valor agregado para sus productos y llaman la atención de sus consumidores, pero aplican enfoques de *pricing* que son afines con estrategias de aprendizaje y emprendimiento.

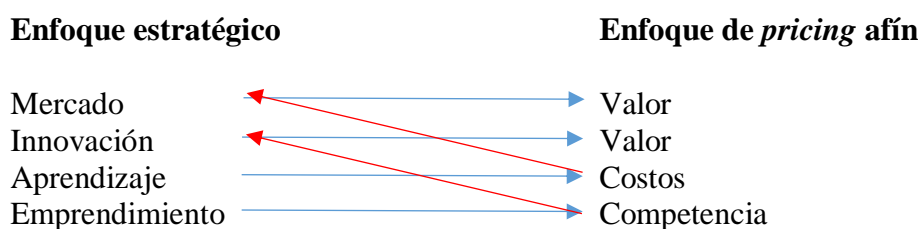


Gráfico 1. Afinidad teórica (flecha azul) vs afinidad hallada (flecha roja)

La estructura organizacional para la aplicación de estrategias y tácticas de *pricing* en las empresas estudiadas, no presentó un patrón de comportamiento que permitiera establecer la predominancia de un esquema acorde a lo definido en el marco teórico. Es decir, estas

organizaciones utilizan los esquemas de toma de decisiones de precios con delegación vertical, dispersión horizontal o mixta (Homburg et al., 2012, Dutta et al., 2003), dependiendo de las directrices, la experiencia y los procedimientos definidos por la alta dirección de cada una de ellas. A pesar de lo anterior, se destaca una fuerte presencia del área financiera como aquella que guía los parámetros fundamentales de determinación de precios. Es una constante, que esta área lidere los temas de costos, y en consecuencia, oriente el enfoque de *pricing* hacia la fundamentación en costos.

Por otro lado, con respecto a la relación entre estrategia competitiva y estrategia de precios, se encontró una fuerte tendencia hacia la búsqueda de la rentabilidad mediante la concentración de los esfuerzos a nivel interno sobre las negociaciones de materia prima y la eficiencia de los procesos de transformación. Dicha eficiencia se busca con el ánimo de transferir el beneficio conseguido al precio. Lo anterior es coherente con la estrategia de liderazgo en costos definida en el marco teórico, la cual se fundamenta en que la empresa tiene un costo inferior al de su competencia directa, es decir, que puede lograr el mínimo costo dada una calidad aceptable, consiguiendo así un precio que le permita acceder a un volumen de ventas y un crecimiento rentable (Hall, 1980). Consecuentemente, se puede establecer que, si bien las empresas buscan una estrategia de diferenciación mediante el desarrollo de atributos que consideran de valor agregado, las barreras de poder de negociación les impiden cobrar el valor desarrollado a los clientes y consumidores, llevándolos a acudir a una estrategia de liderazgo en costos.

8.3. Contexto de mercado en las estrategias de *pricing*

La importancia del entorno de desarrollo corporativo determina el acceso a los recursos, que a su vez afectan la toma de decisiones y el desempeño de las estrategias de orden interno, lo que repercute en el logro de objetivos y, desde luego en la determinación de precios. (Stern and Reve 2000, Gijsbrechts 1993; Nagle y Muller 2018). El contexto de mercado analizado se estudió bajo la perspectiva e influencia de factores macro del entorno, factores micro del entorno, factores internos y la sensibilidad al precio. Cabe anotar que este último se consideró como una variable externa, puesto que depende de clientes o consumidores.

8.3.1. Contexto según la influencia de factores externos del macro entorno

Los factores macro del entorno que más representación tuvieron en los hallazgos del presente trabajo, son los asociados a temas económicos, culturales, de orden público y tecnológicos. Las variables económicas y culturales, actúan de forma conjunta en la afectación de las compañías mediante la influencia sobre el comportamiento del consumidor, es decir, afectan simultáneamente la demanda y en consecuencia las ventas de cada empresa. De manera natural, generan un impacto sobre la estrategia y las tácticas de precios, llevando a las compañías estudiadas a la necesidad de generar eficiencias operacionales y a la adaptación a los hábitos del consumidor.

En forma más específica, se puede determinar que las variables económicas que mayor inciden en las estrategias de precios de los entrevistados se resumen en, la inflación o variación del índice de precios al consumidor, el ingreso per cápita, el precio del dólar, el producto interno bruto (PIB) y el impuesto al valor agregado (IVA). Las anteriores variables se rotularon como aquellas que influyen el ambiente del mercado para determinar

contracciones o expansiones de la demanda y el comportamiento agregado del costo. Cuando éstas se suman en un mismo entorno a los aspectos culturales, se llega a comportamientos de compra definidos por la necesidad del consumidor de maximizar la capacidad adquisitiva de su ingreso, mediante la compra de productos de bajo precio (según el ingreso) o de bajo desembolso (según la caja).

Los factores de orden público y tecnológicos, diferente a los económicos y culturales, no se señalan como variables que actúen sobre la demanda, sino como aquellas que generan afectaciones directamente sobre las empresas estudiadas, sus costos y eficiencias internas. Mientras los factores de orden público pueden incrementar los costos de abastecimiento de materia prima, los tecnológicos contribuyen a incrementar la rentabilidad de los procesos y contrarrestar los efectos negativos de los demás factores macro.

En resumen, puede señalarse que los hallazgos con relación a variables económicas, culturales, políticas y tecnológicas coinciden con la propuesta del marco conceptual, que señala como la relación de precio-demanda y el costo interno de las compañías se ven afectados por fuerzas macroeconómicas y microeconómicas, lo que a su vez genera impactos sobre la determinación de precios (Lancioni, et al. 2004, Pfeffer and Salancik 2003, Stern & Reve, 2000).

8.3.2. Contexto según la influencia de factores micro del entorno

En el contexto de mercado, las decisiones de precio están determinadas, por las capacidades y recursos internos, la estrategia competitiva y el nivel de diferenciación o la ventaja del producto en función de la competencia existente, la cual puede variar en función de la intensidad que represente en el mercado (Banterlene et al, 2011). Los hallazgos en términos

de enfoque de *pricing* están directamente relacionados con las variables de intensidad de competencia y ventaja relativa. En función de estas dos variables se define el precio mínimo que se puede cobrar, para lo cual es común el uso de un enfoque basado en costo; y el precio máximo en el que es común el uso de un enfoque basado en competencia.

En un contexto de productos con altos niveles de diferenciación y poca competencia, cobra mayor importancia la percepción del cliente y en consecuencia el enfoque de *pricing* basado en valor (Ingenbleek et al., 2003), lo cual según se ha venido evidenciando, no es un enfoque comúnmente utilizado por las empresas de la investigación.

8.3.3. Contexto según la influencia de factores internos

Según los hallazgos documentados, las compañías estudiadas gestionan el precio de acuerdo con el ciclo de vida del producto, enmarcado por las etapas de lanzamiento, las decisiones de cambio y de estructura de precios (Monroe y Della Bitta, 1978). A pesar de lo anterior, dicha determinación es aplicada de forma inconsciente, lo que podría generar distorsiones ligadas a acciones reactivas dirigidas al incremento en ventas.

Se pudo definir la existencia de dos tipos de precios vinculados al ciclo de vida del producto: precios nominales y precios reales. Los primeros comprenden al valor numérico asignado al precio desde el lanzamiento del producto. Son constantes con excepción de las variaciones anuales de incremento general de precios (por ejemplo, según la inflación). El precio real refleja la afectación del precio nominal por promociones y acciones comerciales. Cabe reiterar que la falta de rigurosidad teórica con relación a la aplicación de este concepto en

referencia al entendimiento de los ciclos de vida, genera un riesgo de distorsión, sobre el cual se pueden mezclar las acciones que guardan coherencia con el ciclo de vida del producto, y aquellas que se alejan de este principio para atender a necesidades de reacción comercial.

8.3.4. Sensibilidad al precio

Los ejecutivos que hicieron parte de la investigación manifestaron que sus productos eran altamente sensibles al precio, dada la influencia de características relacionadas con el número de competidores y de productos sustitutos, lo cual se contrasta con el de un modelo para medir la sensibilidad de los precios con base en cuatro elementos: La similitud percibida entre las marcas, los consumidores innovadores, el nivel de involucramiento con el producto y la lealtad a la marca (Ramírez y Goldsmith, 2009).

Esta perspectiva guarda similitudes teórico-prácticas de forma tangencial. Sin embargo, un análisis profundo evidencia la concepción predominante de economías de escala que correlacionan de manera positiva entre el precio y el volumen, y cuyo efecto podría ser que una mayor venta genera mejores resultados para las compañías. Esto finalmente lleva a tomar decisiones de estrategia de precio enfocadas en el comportamiento del volumen por impactos de un canal o de un competidor, lo que representa además oportunidades de mejora a través de un reconocimiento directo del planteamiento teórico de consumidores innovadores, involucrados y leales.

9. Reflexiones finales

Para comprender cómo se establecen las estrategias de *pricing* en las empresas del Valle de Aburrá, se abordaron las variables más destacadas en el marco teórico de la literatura desarrollada para las estrategias de *pricing*, relacionadas con el entendimiento del contexto

de mercado, los aspectos más relevantes del *pricing*, las capacidades internas de las organizaciones y sus directivos, y los factores de mercado.

9.1. Contexto de mercado en la determinación de estrategias de pricing.

El contexto de mercado se ve impactado por variables macro del entorno, que pueden ser clasificadas en dos, según la afectación de la demanda y según la afectación a las compañías. En línea con lo anterior, se puede concluir que las variables económicas y culturales, impactan directamente la demanda, mientras que las variables políticas y tecnológicas generan sus efectos sobre el costo de las organizaciones.

De manera más específica, las variables económicas y culturales que impactan la demanda, generan comportamientos de clientes y consumidores que buscan principalmente dos beneficios. Por un lado, maximizar la capacidad adquisitiva de sus ingresos mediante la minimización del precio de adquisición de productos. De otra parte, ajustar el nivel y frecuencia de desembolso de recursos al nivel y frecuencia de ingresos. De forma consecuente, las pequeñas y medianas empresas de consumo enfrentadas a este mercado deben reconocer la influencia y fluctuaciones del índice de precios al consumidor, del dólar estado unidense con respecto al peso colombiano y del producto interno bruto como principales determinantes económicos de la demanda. De manera similar, deben reconocer las diferencias culturales asociadas al consumo que existen entre las regiones del territorio colombiano, especialmente con relación a los hábitos, frecuencia, gustos, preferencias y necesidades.

La interacción de los factores económicos y culturales, y su efecto sobre la demanda, han creado un ambiente propicio para formatos de venta *hard discount*, cuyo impacto sobre las

empresas objeto de estudio, ha sido especialmente representativo, pues este canal responde a las necesidades de precio, frecuencia de desembolso y conveniencia, y encuentran en este perfil de compañías, el proveedor del surtido de marcas propias que conforma su oferta. Este hecho es determinante de manera natural en la definición de precios, y por supuesto, en los demás factores a evaluar en lo sucesivo, en relación con los enfoques y las estrategias de las organizaciones, las competencias y capacidades de los ejecutivos, y el mercado en el cual se desenvuelven las empresas estudiadas.

En contraste con los factores económicos y culturales, los factores de orden político y cultural generan efectos sobre el costo de las organizaciones, siendo el primero un generador de sobrecostos y el segundo un mitigador de los mismos. Mientras que el factor político se destaca por la asociación a problemas de orden público que dificultan la logística de transporte de materias primas, y en consecuencia, generan incrementos en sus precios. La segunda explota oportunidades de mejora interna para incrementar la productividad de los procesos de manufactura, y así soportar los efectos negativos de las demás variables macro del entorno para mantener márgenes de rentabilidad en escenarios de precios bajos y volúmenes altos.

9.2. Aspectos más relevantes del *pricing*.

Las conclusiones relacionadas con el enfoque de *pricing* utilizado, llevan a establecer que los enfoques de costo y competencia prevalecen como los más usados por las organizaciones, lo cual es resultado, no sólo de los factores macro, sino también del contexto de mercado y de las capacidades internas. Bajo la perspectiva de capacidades internas, se señalan aquellas

relacionadas con la estructura en la toma de decisiones, el ciclo de vida del producto y el conocimiento de los ejecutivos sobre los diferentes enfoques de *pricing*.

La estructura de toma de decisiones de las compañías analizadas no se encuentra estandarizada según el parámetro de selección de la muestra, pues los sujetos investigados utilizaban estructuras de decisión horizontales, verticales y mixtas, según la importancia relativa de cada área con relación a las preferencias de los directivos de cada compañía, especialmente de la gerencia general. No obstante, a partir de lo anterior se pueden destacar dos elementos: 1. La alta dirección de las organizaciones se encuentra fuertemente comprometida con la determinación de precios, desde la gerencia general hasta las direcciones subordinadas directamente a ésta. 2. El área financiera desempeña un papel preponderante en la determinación de precios con relación a las áreas de ventas y mercadeo.

Con relación al ciclo de vida de los productos, se encontró que las organizaciones aplican estrategias de precios diferenciadas para cada etapa, según la clasificación de lanzamiento, crecimiento, madurez y salida. Dichas estrategias pueden ser ejecutadas bajo un esquema de descuentos y promociones, las cuales permiten visualizar la definición de dos tipos de precio. Por un lado, el precio nominal, que es el asignado al producto desde su lanzamiento no se modifica a lo largo de su ciclo de vida, con excepción de los incrementos anuales o extraordinarios. De otra parte, el precio real que es el realmente percibido por el cliente o consumidor, y se asocia de forma más cercana al ciclo de vida del producto, corrigiendo el precio nominal para atraer al consumidor según estrategias de precios de penetración, crecimiento, o madurez. Cabe mencionar que las organizaciones no son conscientes de este tipo de estrategias bajo un marco teórico formal de ciclo de vida. En consecuencia, no en todos los casos de descuentos y promociones responden a esta visión estratégica, pues la falta

de conciencia lleva a que pueda ser aplicada de forma reactiva al comportamiento de las ventas para incrementar los volúmenes o responder a la competencia.

9.3. Capacidades internas de las organizaciones y sus directivos para la toma de decisiones de precios.

El análisis de capacidades internas se centra en el estudio de dos categorías, las capacidades internas y el enfoque estratégico corporativo. En cada uno de ellos se evidenciaron oportunidades de fortalecimiento teórico y organizacional que deben ser considerados de cara a la evolución de compañías generadoras de valor agregado que cuenten puedan optimizar su capacidad para desarrollarlo de forma eficaz y extraerlo del mercado, mediante un precio ajustado a las percepciones del cliente-consumidor.

Con relación al análisis de competencias y capacidades internas que influyen la estrategia de *pricing*, se encontraron coincidencia en las dificultades para la implementación del enfoque basado en valor, cuya fuente se remite principalmente al desconocimiento de las metodologías y el desarrollo de sistemas corporativos que éste requiere (Hinterhuber, 2008). En forma similar, los resultados de los análisis del presente trabajo sustentan la existencia de oportunidades para que el sector académico desarrolle programas de formación profesional que incluyan conceptos de *pricing*, buscando así que las compañías generen valor agregado con enfoque en clientes/consumidores y adquieran competencias para reflejarlo en el precio.

La suma de los factores hasta ahora analizados confluye hacia la determinación de la relación entre los enfoques corporativos y las estrategias de precios, evidenciando que existe una fuerte inclinación hacia la orientación estratégica de liderazgo en costos con enfoque en producto. Este resultado se encuentra estrechamente ligado a los enfoques de precio aplicados

(costo y competencia), pues el desconocimiento asociado a enfoques de valor agregado limita el desempeño de orientaciones diferentes, es decir, liderazgo o nicho. En consecuencia, se puede establecer de nuevo que, si bien las empresas buscan una orientación estratégica de diferenciación mediante el desarrollo de atributos que consideran de valor agregado, las barreras de poder de negociación les impiden cobrarlo.

9.4. Relación de factores de mercado que tienen relevancia en las estrategias de precios.

Los factores de mercado definidos en el marco teórico tienen una inclusión relativamente baja en la determinación de las estrategias de precios de las compañías, debido a las limitaciones que representa la consecución de información sofisticada para la toma de decisiones. La mayor cercanía del desarrollo de información de mercado con las estrategias de precios se presenta en el desarrollo del enfoque de *pricing* basado en competencia, cuando las organizaciones acuden a chequeos de precios disponibles, principalmente en canales de consumo masivo, como es el caso de las grandes superficies.

De manera más específica, se concluye que el perfil de compañías observado tiene un acceso extremadamente restringido a estudios de mercado que le permitan conocer su participación y posición. Igualmente, poseen limitaciones correlacionadas de manera directa con el análisis de sensibilidades de precios, preferencias, gustos y necesidades del consumidor, lo cual los inclina inconscientemente hacia orientaciones estratégicas de producto.

Las observaciones anteriores, redundan de nuevo en la visualización de una oportunidad para el desarrollo de una conciencia colectiva de las organizaciones, las entidades gubernamentales y las instituciones académicas, enfocada en el desarrollo de las estrategias

que apunten a refinar la caracterización del valor percibido, y se sumen al diseño de estrategias que permitan capturarlo en beneficio de la rentabilidad para las pequeñas y medianas empresas.

9.5. Recomendaciones Para Futuros Estudios

Una de las oportunidades más importantes es la necesidad que tiene los ejecutivos de las organizaciones de profundizar en el tema de *pricing* para lograr una maximización del valor vía precio y que se dé un cambio en las metodologías aplicadas. Correlativamente, se podría plantear, ¿cuáles son las competencias que deben desarrollarse de forma más específica y en qué perfiles profesionales para cumplir con dicho objetivo? ¿Cuáles son las variables que determinan la estructura organizacional que aborda las decisiones de precios en una compañía?

Los análisis realizados evidencian un enorme impacto por parte del formato asociado a precios bajos, desembolso pequeño y conveniencia. Estas fortalezas podrían ser articuladas con la escala de necesidades humanas (pirámide de Maslow) y las condiciones económicas de los países. En este sentido se puede plantear por ejemplo ¿cuáles son las condiciones macroeconómicas más favorables o desfavorables para la incursión o crecimiento del formato *hard discount* en un nuevo territorio? ¿cómo se vincula con la escala de necesidades humanas a nivel macro? (medida por ejemplo a través de indicadores como el ingreso per cápita de los países)

10. Referencias

- Abratt, R. and Pitt, L.F. (1985), "Pricing practices in two industries", *Industrial Marketing Management*, Vol. 14, pp. 301-6.
- Anderson, J. y Narus, J. (1999). *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*, *Prentice-Hall*, Upper Saddle River, NJ.
- Banterle, A., Carraresi, L. and Cavaliere, A. (2011), "What is the role of marketing capability to be a price maker? An empirical analysis in Italian food SMEs", *Economia&Diritto Agroalimentare*, Vol. 16 No. 2, pp. 245-261.
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas, *Ciencias Económicas*, pp.247-276.
- Cressman, Jr., G. (1999). Commentary on industrial pricing: Theory and managerial practice. *Marketing Science*: 455-457.
- Dinero. (2016, abril 2). El fenómeno D1: La revolución de las tiendas de descuento. Recuperado de Dinero:
<http://www.dinero.com/edicionimpresa/caratula/articulo/como-funcionan-las-tiendas-d1/218767>
- Dinero. (2016, Septiembre 28).
- Dutta, S., Zbaracki, M., and Bergen, M. (2003). 'Pricing Process as a Capability: A Case Study'. *Strategic Management Journal* 24:615–630.
- Goldsmith, R.E. and Newell, S.J. (1997), "Innovativeness and price sensitivity: managerial, theoretical and methodological issues", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 6 No. 3, pp. 163-174.
- Grinstein, A., (2006). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations A meta-analysis. *European Journal of Marketing*. Vol. 42 No. 1/2, pp. 115-134.
- Gijbrecchts, E. (1993). Prices and pricing research in consumer marketing: Some recent developments. *International Journal of Research in Marketing*, 10, 115– 151.
- Hall, R.L. and Hitch, C.J. (1939), "Price theory and business behaviour", *Oxford Economic Papers*, Vol. 2, May, pp. 12-45.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006), *Metodología de la investigación*, 4th ed., *McGraw Hill*, México, D F.

- Hinterhuber, A. (2008). Customer value-based pricing strategies: Why companies resist. *Journal of Business Strategy*, 29(4), 41–50.
- Hinterhuber, A., y Bertini, M. (2011). Profiting when customers choose value over price. *Business Strategy Review*, 22(1), 46–49.
- Hinterhuber, A., y Liozu, S. M. (2015). Editorial—Behavioral and psychological aspects of B2B pricing. *Industrial Marketing Management*, 47(May), 4–5.
- Hinterhuber, A., y Liozu, S. M. (2012). Is it time to rethink your pricing strategy? *MIT Sloan Management Review*, Vol. 53 No.4, pp. 69-77.
- Hinterhuber, A. (2016), “The six pricing myths that kill profits”, *Business Horizons*, Vol. 59 No. 1, pp. 71-83.
- Homburg, C., Jensen, O. y Hahn, A. (2012). How to Organize Pricing? Vertical Delegation and Horizontal Dispersion of Pricing Authority, *Journal of Marketing*, Vol. 76, No. 5, pp. 49-69
- Hugh M. Cannon, Fred W. Morgan, (1990) "A Strategic Pricing Framework", *Journal of Services Marketing*, Vol. 4 Issue: 2, pp.19-30. Ingenbleek, P. (2007). Value-informed pricing in its organizational context: literature review, conceptual framework, and directions for future research, *Journal of Product & Brand Management*, Vol.16/7 (2007) 441–458
- Ingenbleek, P., Debruyne, M., Frambach, R. y Verhallen, T. (2003), ‘Successful new product pricing practices: a contingency approach, *Marketing Letters*, Vol. 14 No. 4, pp. 289-305.
- Ingenbleek, P., Frambach, R. y Verhallen, T. (2010), ‘The Role of Value-Informed Pricing in Market-Oriented Product Innovation Management’, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 27, pp. 1032–1046.
- Kienzler, M., Kowalkowski, C., (2017). Pricing strategy: A review of 22 years of marketing research. *Journal of Business Research*, 78, 101-110.
- Krishnamurthi, L. y Papatla, P. (2003). Accounting for heterogeneity and dynamics in the loyalty–price sensitivity relationship. *Journal of Retailing*, 79, pp. 121–135.
- Liozu, S. M., Hinterhuber, A., Boland, R., y Perelli, S. (2012). The conceptualization of value–based pricing in industrial firms. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 11(1), 12–34.

- Lonial, S., Carter, R., (2015). The Impact of Organizational Orientations on Medium and Small Firm Performance: A Resource-Based Perspective. *Journal of Small Business Management*, 53(1), pp. 94–113
- McCarthy, E. J. (1971). Basic marketing: A managerial approach. Homewood, Ill: R.D. Irwin.
- Misas, M.; López, E.; y Parra, J.C. (2009), La formación de precios en las empresas colombianas: evidencia a partir de una encuesta directa, Borradores de Economía, núm. 569, Banco de la República, 64 Págs.
- Monroe, K. (2002), Pricing – Making Profitable Decisions, 3rd ed., *McGraw Hill*, New York, NY.
- Monroe, K. B. y Della Bitta, A. J. (1978), Models for Pricing Decisions, *Journal of Marketing Research*, Vol 15, No 3, pp. 413-428.
- Muncy, A. J. (1996), Measuring Perceived Brand Parity, *Advances in Consumer Research*, Vol 23, pp. 411-417.
- Murillo, M. y Restrepo L.M., (2016, julio 31), Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia, Confecámaras, Red de Cámaras de Comercio, Rescatado de Confecámaras: <http://www.confecamaras.org.co/cooperacion-y-competitividad/analisis-economico>
- Nagle, T. y Muller, G. (2018), The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making., *Routledge*, New York, NY.
- Nagle, T. (1984), Economic foundation for pricing, *Journal of Business*, Vol. 57, No. 1, pp. S3-S26
- Ormanidhi, O. y Stringa, O. (2008). Porter’s Model of Generic Competitive Strategies, *Business Economics*, pp.55-64.
- Pfeffer, J., Salancik, G. (2003) The external control of organizations, a resource dependence perspective. Stanford University Press. Piercy, N., Cravens, D. y Lane, N. (2010). Thinking strategically about pricing decisions, *Journal of Business Strategy*, Vol. 31, pp.38-48.
- Ramírez, E., y Goldsmith R. E., (2000). Some Antecedents of Price Sensitivity, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol 17, pp.199-214
- Rao, Vithala R. (1984), "Pricing Research in Marketing: The State of Art," *Journal of Business*, 57 (1, Part 2), 39-60

- Richard Lancioni, R. Schau. H., Smith, M., (2005) Intraorganizational influences on business-to-business pricing strategies: A political economy perspective, *Industrial Marketing Management*. Vol. 34, pp. 123–131
- Skouras, T., Avlonitis, G. J. y Indounas, K.A. (2005). Economics and marketing on pricing: how and why do they differ?. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 14 Issue: 6, pp.362-374.
- Stern, J., & Reve, B. (2000). Issues in Channel Structure. *Business Management Journal* (pp. 15–19). Chilton Publishing Co., NY.
- Superintendencia de Sociedades de Colombia. (2017, Julio 31). Sistema de Información Empresarial. Consulta de información básica y estados financieros. Recuperado de Supersociedades:
[http://sie.supersociedades.gov.co/\(S\(ojrfqer0j5hsk01ouyf5qq05\)\)/Pages/Default.aspx#/empresa](http://sie.supersociedades.gov.co/(S(ojrfqer0j5hsk01ouyf5qq05))/Pages/Default.aspx#/empresa)
- Tellis, G.J., (1986). Beyond the Many Faces of Price: An Integration of Pricing Strategies, *Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 4, pp. 146-160.
- Zaichkowsky, J. (1988), “Involvement and the price cue”, *Advances in Consumer Research*, Vol. 15, pp. 323-327.