UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Estrategia de precios basada en generación de valor para el sector salud. Caso atención complementaria

David Rodríguez Bustamante

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Minas, Departamento de Ingeniería de la Organización
Medellín, Colombia
2018

Estrategia de precios basada en generación de valor para el sector salud. Caso atención complementaria

David Rodríguez Bustamante

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Ingeniería Administrativa

Directora:

Ph.D. Luz Alexandra Montoya Restrepo

Línea de Investigación:

Mercadeo

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Minas, Departamento de Ingeniería de la Organización

Medellín, Colombia

2018

A mis padres y mi hermano, eje de mi vida, motivo e inspiración para ser cada día mejor.

A Estéfany, siempre encontraste esa palabra de ánimo cuando creía desfallecer, gracias por tu apoyo y amor incondicional.

A Luz Alexandra, que hizo posible la realización de este trabajo, su infinita disposición, apoyo y comprensión fueron los que permitieron la finalización del presente.

Último y no menos importante Dios que nos guía en nuestro camino permitiéndonos discernir en cada una de las decisiones a las que nos enfrentamos diariamente.

Agradecimientos

Agradezco a la Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín, alma mater en la que me formé desde mi pregrado, posterior especialización y que ahora me brinda la oportunidad de continuar mi formación con la realización de esta maestría. En el camino que he recorrido desde el 2010 hasta la fecha en la Universidad tuve la oportunidad de encontrarme con grandiosos seres humanos, que no solo me enseñaron a ser profesional sino a ser persona.

En especial agradezco a la profesora Luz Alexandra Montoya Restrepo, profesora titular de la Facultad de Minas, quien participó en cada una de las etapas de mi formación, teniendo la oportunidad de cursar con ella diversas asignaturas; con infinita paciencia y gran sabiduría me ha guiado en el proceso de elaboración de este trabajo.

Resumen

En este trabajo se presenta la definición estratégica de precios enfocada en el valor como marco de estudio, se realiza una revisión de las diferentes metodologías de precio empleadas, se analiza la generación de valor de las organizaciones, llegando a la identificación de un modelo de definición de precios a partir del conocimiento de los atributos de valor: el análisis hedónico y la teoría del valor económico. Se realiza una propuesta de estrategia de precios para el sector salud, caso atención complementaria debido a la ausencia de análisis de precios a partir de la generación de valor para este sector. La aplicación de la estrategia propuesta permite identificar los atributos de valor que tienen una relación directa con el precio.

Palabras clave: sector salud, estrategia de precios, generación de valor, valor económico, metodología hedónica

Abstract

This thesis presents a framework based on the strategic definition of value-based pricing. A review of the different pricing methodologies is conducted and the organizational value creation is analyzed. The paper then proposes a pricing model used to estimate prices based on: the hedonic method and the theory of economic value. A proposal of pricing strategy for the case of particular attention in the healthcare sector is developed in order to recommend a useful reference model for this sector. The implementation of the proposes strategy allows to identify which of the attributes have a direct relationship with the price.

Keywords: healthcare sector, pricing strategy, value creation, economic value, hedonic methodology

Contenido

Pág.

Resumen ..... **IX**

Lista de figuras ..... **XIV**

Lista de tablas ..... **XV**

Introducción **1**

1. Objetivos **5**
1.1 Objetivo general 5
1.2 Objetivos específicos 5

2. Estrategias de precios **7**
2.1 Importancia de la definición estratégica de precios 7
2.2 Las cuatro variables de los precios 9
2.2.1 Costos: 10
2.2.2 Clientes 11
2.2.3 Competidores 12
2.2.4 Canal de ventas 13
2.3 Precio desde el enfoque de la teoría económica clásica 15
2.3.1 Competencia perfecta 15
2.3.2 Homogeneidad del producto 15
2.3.3 Transparencia del mercado (información perfecta) 15
2.3.4 Movilidad de los factores productivos 16
2.3.5 Comportamiento racional de los participantes en el mercado 16
2.3.6 Ausencia de consecuencias externas 16
2.3.7 Universalidad del mercado 16
2.4 Propuesta de fijación estratégica de precios planteada por De Jaime Eslava 18
2.4.1 Técnicas y herramientas internas 19
2.4.2 Percepción de valor para el consumidor 20
2.4.3 Estrategias de valor competitivo 21
2.4.4 Resumen de la metodología de De Jaime Eslava 22
2.5 Estrategia de precios como herramienta competitiva 22
2.5.1 Marco estratégico 23
2.5.2 Finanzas 23
2.5.3 Organización, innovación y producción 24
2.5.4 Marketing 24
2.6 Descuento sobre el precio 25
2.7 Estrategia de precios a partir de métodos hedónicos de fijación de precios ... 25

2.8 Clasificación general de los modelos de precios 26
2.8.1 Modelos de precios de período único 27
2.8.2 Modelos de precios dinámicos 27
2.8.3 Modelos de promociones y descuentos 28
2.8.4 Modelos de precios para líneas de productos 28
2.8.5 Modelos que consideran las relaciones entre el precio y el resto de variables de marketing 28
2.8.6 Modelos que consideran el precio y la decisión del individuo 29
2.9 Consideraciones del capítulo 29

3. Metodologías basadas en generación de valor 31
3.1 Generación de valor según la cuantificación monetaria 31
3.2 Generación de valor según la jerarquía de valor 35
3.3 Generación de valor dinámica 38
3.4 Generación de valor enfocada en el cliente 39
3.5 Análisis y metodología del valor económico 42
3.5.1 Generación de valor desde el conocimiento del valor económico 46
3.5.2 Medición del valor generado con el método de la estimación del valor económico: 47
3.6 Consideraciones del capítulo 47

4. Estrategias de precios y metodologías de valor 49
4.1 Definiciones 51
4.2 Aspectos de generación de valor valorados en el sector salud 53
4.3 Mapas de respuestas de precios 53
4.4 Definición de precios basada en el buen valor 57
4.5 Fijación de precios de valor agregado 59
4.6 Definición de precios a partir de la estimación del valor económico 60
4.7 Metodología hedónica en la fijación de precios 61
4.8 Consideraciones del capítulo 62

5. Análisis del sector salud y sus servicios complementarios 65
5.1 Sistema de seguridad social en Colombia 65
5.1.1 Pacientes consumidores 67
5.1.2 Aseguradores (EPS – compañías de seguros – regímenes especiales) 68
5.1.3 Prestadores de servicios de salud (IPS) 68
5.2 Surgimiento de los servicios complementarios al plan de salud 68
5.2.1 Oportunidad: 69
5.2.2 Cobertura: 70
5.2.3 Calidad: 70
5.3 Consideraciones del capítulo 71

6. Estrategia de precios aplicada 73
6.1 Definición de la metodología a aplicar 74
6.2 Aplicación de la estrategia de precios 75
6.2.1 Implementación de la metodología 76
6.2.2 Modelo hedónico 77
6.2.3 Determinación del valor económico 80
6.3 Consideraciones del capítulo 83

7. Conclusiones y recomendaciones 85
7.1 Conclusiones 85
7.2 Recomendaciones 87

A. Anexo A: El caso Panera Bread Company, no se trata de precios bajos 89

B. Anexo: Variables de entrada para el modelo propuesto y código de programación 93

Bibliografía 101

Lista de figuras

Pág.

Figura 2-1: Variables clásicas de la fijación de precios 10
Figura 2-2: Función de la demanda, bajo la teoría económica clásica 17
Figura 2-3: Función de oferta, bajo la teoría económica clásica 17
Figura 2-4: Nivel de precio óptimo, bajo la teoría económica clásica 18
Figura 2-5: Propuesta metodología de precios por De Jaime Eslava 19
Figura 2-6: Variables de entrada para la definición de un modelo de pricing como herramienta competitiva 23
Figura 2-7: Modelos de precios en función de los objetivos y variables 27
Figura 3-1: Modelo de jerarquía de valor del cliente 36
Figura 3-2: Jerarquías de valor del consumidor 37
Figura 3-3: Segmentos de clientes bajo la metodología de Parasuraman 38
Figura 3-4: Análisis del valor económico 44
Figura 3-5: Ejemplo estimación del valor económico en la industria de la publicidad 46
Figura 4-1: Porcentaje de mejora en el resultado operacional por el aumento en 1% en las variables 50
Figura 5-1: Modelo de atención de salud en condiciones de mercado 66
Figura 5-2: Agentes del sistema de SGSSS 67
Figura 5-3: Factores propiciaron el surgimiento de servicios complementarios 69
Figura 6-1: Estrategia de precios propuesta 75

Lista de tablas

Pág.

Tabla 6-1: Análisis de varianza del modelo 78
Tabla 6-2: Parámetros estimados del modelo 79
Tabla 6-3: Determinación del ingreso por minuto por usuario 82

Introducción

La variable precio tiene un peso indiscutido en todas las compañías, debido al impacto de esta en el resultado final de la organización (Baños, 2014; Simon, 2015). Un riguroso proceso de fijación de precios implica la intervención de múltiples divisiones dentro y fuera de la empresa, tales como el área de finanzas, marketing, contabilidad, los intermediarios de la compañía, entre otras; así como también implica considerar una variedad de factores complejos dentro y fuera de la empresa, como lo son de manera interna la correcta asignación de los costos, de los beneficios marginales esperados por los inversionistas, así como por fuera de la empresa de factores como la demanda de los clientes, los competidores y los proveedores (Iyer, Hong Xiao, Sharma, & Nicholson, 2015).

El planteamiento del presente trabajo surge de la necesidad evidenciada de ampliar el estudio de la variable precio, si bien esta es clave dentro de la organización y en la misma deben intervenir y considerarse múltiples aspectos de la compañía, los estudios realizados hasta la fecha concluyen que en el contexto de la fijación de precios, es común que la mayoría de las empresas tomen decisiones de fijación de precios incorrectas, lo cual en el largo y mediano plazo podría tener consecuencias económicas desfavorables para la empresa (Sharma & Iyer, 2011). Uno de los factores que ha incidido para que no se desarrolle completamente la variable precio, es que muchos teóricos parten del análisis de la teoría económica del “mercado de competencia perfecta” en el cual existen gran cantidad de oferentes y demandantes que realizan transacciones sobre un bien homogéneo; para argumentar que las empresas deben ser “precio – aceptante” (el precio es una variable definida por el mercado y sobre la cual no se debe hacer influencia) (Marn, Roegner, & Zawada, 2004), o que bien se debe determinar acorde con la relación existente entre estas dos fuerzas (oferta y demanda) (Fonseca Sepúlveda, 2009); lo que lleva a que las empresas se enfoquen principalmente en los aspectos financieros, económicos y de costes, mientras los consumidores están centrados en el valor (Mazur, 2002; Tacke, Vidal, & Ehrhardt, 2013).

Toma entonces importancia la variable precio y el estudio de su definición, que debe ir más allá de considerar las fuerzas de oferta y demanda, o de definir el precio de venta partir del costo y sobre este determinar el margen de rentabilidad esperado (Baños, 2014; Nagle, Hogan, & Zale, 2011; Tacke, Vidal, & Haemer, 2014). Es crucial dentro de un adecuado proceso de definición de precios que la empresa entienda cuál es el valor que está siendo entregado a los clientes y que conozca como capturar este valor en el precio y comunicarlo (Cram, 2010). Siempre los consumidores están listos y ansiosos por generar alarmas y solicitar revisión de los precios cuando estos están altos, mientras que por el contrario cuando hay lugares donde se podría estar cobrando más por algún producto/servicio, ninguno de los compradores lo manifestará (Cram, 2010).

El precio de venta representa, desde el punto de vista del comprador, la cantidad de recursos (expresada normalmente en dinero, aunque también podría consistir en productos y servicios) que son necesarios sacrificar o entregar para adquirir la propiedad o el derecho de uso y disfrute de un producto y/o servicio, y desde el punto de vista del vendedor, la cantidad de recursos (dinero, productos y/o servicios) obtenidos por la venta de un producto y/o servicio. El precio posee una naturaleza fundamentalmente económica, y representa el sacrificio monetario que es preciso realizar para obtener un determinado producto (Rosa Díaz, Rondán Cataluña, & Díez de Castro, 2013), es por esto que la mayoría de las empresas deben enfocar sus esfuerzos de fijación de precios en el proceso de determinar la cantidad de dinero por la cual se venderá el producto, basado el valor que está siendo percibido por el usuario a cambio del producto entregado (Cram, 2010; Rosa Díaz et al., 2013); esto entendiendo que el precio es un atributo que es valorado por el consumidor, y que logra posicionar el producto de manera más efectiva y convincente que cualquier otro factor de comunicación, pues este permite posicionar la marca, además de generar emociones en el consumidor (Cram, 2010).

El sector salud no es ajeno al patrón de ausencia de estudio y análisis de la variable precio (Boik, 2014; Ingenbleek & Van Der Lans, 2013), en el presente trabajo se aborda el *pricing* para este sector. Partiendo de una revisión literaria del comportamiento del sector se identifica la ausencia de una metodología óptima que permita determinar el valor que está dispuesto a pagar el cliente por los servicios prestados (Boik, 2014; Ingenbleek & Van Der Lans, 2013); aún se está propiciando en el sector salud un proceso de maduración y validación del modelo que permita determinar el precio correcto acorde con el valor que se

está entregando al usuario; factor donde surge el planteamiento de los siguientes objetivos para el presente trabajo: identificar y describir las estrategias de precios y los métodos de generación de valor para el usuario final que se han documentado en la literatura científica, buscando entender los aspectos de generación de valor que pueden ser apreciados por los usuarios de servicios complementarios del sector salud; con el propósito de identificar metodologías de generación de valor aplicables a las estrategias de precios identificadas.

La información recopilada en los objetivos anteriores se integrará con el análisis del sistema de salud en Colombia y de los factores que conllevaron al establecimiento de un portafolio de servicios complementarios al plan básico de salud regulado por el gobierno, para por ultimo evaluar los precios de la competencia, como marco de referencia de la valoración otorgada por los usuarios a los servicios de salud con el propósito de proponer una alternativa de precios basada en generación de valor apropiada para el sector salud, caso atención complementaria.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Proponer una alternativa de precios basada en generación de valor apropiada para el sector salud, caso atención complementaria.

1.2 Objetivos específicos

- Identificar y describir las estrategias de precios que hoy se han implementado en compañías del sector real o que bien se han estudiado y fundamentado teóricamente.
- Identificar los métodos de generación de valor para el usuario final que se han documentado en la literatura científica, buscando entender los aspectos de generación de valor que pueden ser apreciados por los usuarios de servicios complementarios del sector salud.
- Presentar las metodologías de generación de valor aplicables a las estrategias de precios identificadas.
- Identificar desde el análisis y el conocimiento del sistema de salud en Colombia las variables que conllevaron al establecimiento de un portafolio de servicios complementarios al plan básico de salud regulado por el gobierno.
- Evaluar los precios de la competencia, como marco de referencia de la valoración otorgada por los usuarios a los servicios de salud.

2. Estrategias de precios

Tradicionalmente se han concebido las políticas de definición de precios como una herramienta clave en la consecución de aumentos de rentabilidad para las compañías (Alavi, Wieseke, & Guba, 2016). Las dinámicas actuales del mercado conllevan a realizar un proceso riguroso de definición estratégica de precios (Simon, 2015), que permita alcanzar el beneficio esperado mientras se asegura la lealtad del consumidor y su posterior recompra (Marinescu, Mihai, & Toma, 2010).

A continuación se presentarán algunas de las estrategias de precios documentadas en la literatura; un aspecto importante a mencionar previo a la identificación de estas estrategias, es que la definición estratégica de precios, o comúnmente conocida como *pricing* es una disciplina que se encuentra en etapa de maduración, son múltiples las estrategias de precios que se han estudiado y planteado, no obstante muchas de ellas aún no se han empezado a implementar a nivel empresarial (Baker, Marn, & Zawada, 2010b).

2.1 Importancia de la definición estratégica de precios

El estudio de la ciencia de los precios, o simplemente *pricing* deriva su importancia de las nuevas dinámicas del mercado, como son: las redes digitales, los ciclos de innovación más cortos y las interdependencias globales, que obligan a las empresas a replantear continuamente su enfoque, y mientras esto sucede, la mayoría se encuentran en medio de intensas guerras de precios (Simon-Kucher & Partners, 2016).

Esta realidad del comportamiento actual del mercado, implica otorgar a la definición estratégica de precios un rol importante dentro de las organizaciones, hoy el 87% de las empresas ven un amplio margen para mejorar la formación de sus estrategias de precios (Simon-Kucher & Partners, 2016), mas no lo están haciendo, por el contrario están gestionando de manera errónea sus decisiones de precios (Cram, 2010); se está

desconociendo la importancia de la fijación estratégica de precios, aun cuando todos los esfuerzos de mercadeo deben terminar centrándose en esta (Nagle et al., 2011). Lo anterior podría implicar para aquellas empresas que no cuentan con una política clara y ambiciosa de precios, ver disminuidos en el mediano plazo sus beneficios operacionales en 0.7%; explicados por las condiciones de mercado actual en el que la elevada prevalencia de las guerras de precios, atadas a la insuficiente capacidad de gestión lleva a las empresas a un punto donde no pueden aumentar los precios lo suficiente como para compensar los aumentos de los costos (Simon-Kucher & Partners, 2016).

La errónea gestión de precios que hoy se está realizando es un problema que data de hace un par de décadas, múltiples autores han manifestado la necesidad de estudiar y gestionar de una mejor manera las decisiones de precios.

En palabras de los autores (Dolan & Simon, 1997), rara vez se evidencia que los gerentes de las empresas hablen con entusiasmo acerca de la variable precio, por el contrario esta variable se constituye en el eje de la discordia de la relación de la empresa con sus clientes, competidores y demás grupos de interés; el precio se ha constituido en el principal dolor de cabeza para los gerentes de marketing, es la variable sobre la que se siente mayor presión y sobre la que se tiene menos certeza respecto a la objetividad de las decisiones. Para (Simon, 2015), en un mercado global e híper competitivo como el actual, la política de precios de una empresa impacta directamente en el comportamiento de la misma, sin embargo, la mayoría de las empresas trata de aumentar las ganancias sin la ayuda de una estrategia de precios diseñada cuidadosamente y creativamente.

Para el gurú de publicidad David Ogilvy el precio puede ser definido como una “conjetura”, planteando que usualmente se asume que los profesionales del marketing usan medios científicos para determinar el precio de los productos, pero realmente no sucede así (Ogilvy, 2011). Según el profesor de marketing del *London Bussines Schol* Mark Ritson, el precio es la variable peor administrada de la mezcla de marketing, en su concepto las decisiones de precios son una mezcla *“*vudú*”* y azar (Cram, 2010; Dutta, Bergen, Levy, Ritson, & Zbaracki, 2002), en sus palabras se debe entender que el precio no es simplemente cuestión de una buena táctica, por el contrario se deben enfocar parte de los esfuerzos de la organización en esta área, logrando que el precio se convierta en un arma

estratégica (Dutta et al., 2002). En concordancia con estas ideas se encuentra el autor Sánchez, al argumentar: “dentro de la mezcla de marketing el precio es la única variable directamente generadora de ingresos, no obstante es la variable menos estudiada” (Sánchez, 2012).

Los hallazgos respecto a la gestión integral de precios que hoy se está realizando, conllevan a la preocupación respecto a la manera en que las empresas deben impactar y transformar sus decisiones de precios; en palabras de (Nagle et al., 2011), las empresas requieren entender no solo qué crea valor para los clientes, sino también cómo y cuándo el valor puede ser transformado en ganancias por acción; pues cada vez más la intensa competencia, la maduración de internet y el aumento de la globalización están causando, cambios disruptivos masivos en cómo los consumidores perciben el valor y el precio, y por lo tanto cómo deben ser fijados los precios. Los gerentes deben permanecer vigilantes y aprender constantemente; pues en última instancia, el cliente sólo está dispuesto a pagar por el valor que él o ella consigue, el reto para cualquier empresa es averiguar cuál es el valor que está siendo percibido y en consecuencia el precio del producto o servicio (Simon, 2015).

2.2 Las cuatro variables de los precios

Una de las propuestas comúnmente aceptadas respecto a la definición estratégica de precios es el enfoque desde cuatro variables clásicas, conocidas como las *4c* de los precios. De acuerdo a esta metodología considerar, analizar y definir como se abordará cada variable por la organización será la manera de construir la propuesta de estrategia de precios (Baños, 2014). En la Figura 2-1 se presentan las variables que integran dicha estrategia.

Figura 2-1: Variables clásicas de la fijación de precios

Fuente: Elaboración propia a partir de (Baños, 2014).

El análisis de las “cuatro c” de los precios debe partir de la integración de estas variables como camino para proponer la estrategia de precios. Comúnmente se encuentran compañías que toman sus decisiones de precios a partir de un margen sobre los costos, o incluso se encuentran situaciones donde la decisión es alimentada por los precios de venta fijados por la competencia; casos en los que se estaría partiendo de un enfoque parcial para la definición de la estrategia de precios.

Las cuatro variables presentadas en la Figura 2-1 constituyen la base para las decisiones de precios; estas deben ser estudiadas de manera interrelacionada, pues toman relevancia en la definición de la estrategia de precios debido a que cada una aporta los siguientes aspectos relevantes en el proceso.

2.2.1 Costos:

Los costos se deben constituir en el punto de partida en el proceso estratégico de definición de precio, sin embargo, no pueden ser el referente sobre el que se tome la decisión final (Tacke et al., 2013). La estrategia *Cost-Plus Pricing* es una estrategia de precios en la que el precio de venta es determinado agregando un porcentaje al costo unitario, sin embargo, esta estrategia tiene muchas objeciones, la principal es que en la mayoría de industrias es imposible determinar el costo unitario del producto antes de determinar su precio, debido

a que los costos unitarios cambian con el volumen de ventas. Lo anterior sucede porque es común que una parte significativa de los costos es fija y de alguna manera dicha porción debe ser distribuida en el volumen de ventas histórico o sobre una proyección de unidades a vender, para determinar el costo unitario total (Nagle et al., 2011).

Al depender la distribución de los costos fijos de las cantidades vendidas surge un problema, las cantidades vendidas están sujetas al precio definido (de acuerdo con el precio las ventas pueden variar en función de: la ley de oferta y demanda (Wilfried, 2017), la función de elasticidad del producto, del posicionamiento de marca, del marketing mix (Kotler & Armstrong, 2013)), lo que constituye al costo unitario en un blanco móvil. Lo anterior origina que, al contabilizar el efecto del precio en el volumen de ventas y el volumen en los costos, finalmente se terminan tomando decisiones que socavan los beneficios de la organización (Nagle et al., 2011).

Un incremento en los precios para cubrir un aumento en costos fijos reduce aún más las ventas y hace que el costo unitario continúe incrementando. El resultado de esto es que el precio aumenta reduciendo los beneficios, lugar donde surgen las siguientes preguntas que se deben hacer proactivamente en el momento de la definición de la estrategia de precios: ¿cuánto más volumen de ventas debe realizarse para generar beneficios adicionales con precios bajos?, ¿cuánto volumen podemos perder y aún obtener beneficios adicionales con precios altos? La respuesta a estas preguntas depende de cómo el costo del producto cambia con el volumen y no de si el precio actual con el volumen actual cubre los costos y los objetivos de beneficio (Nagle et al., 2011).

En conclusión, si bien es claro que uno de los requisitos mínimos de la política de precios adoptada por la empresa, es que esta genere un margen de rentabilidad para los accionistas, el análisis del precio asignado debe ir más allá de la decisión de un porcentaje de margen sobre el costo, este debe ser un insumo básico de análisis, pero la estrategia final a implementar debe considerar factores adicionales.

2.2.2 Clientes

Comúnmente en el proceso de implementación de la estrategia de precios no se considera esta variable; la cual en la mayoría de los casos aporta información de tipo estratégica para

la asignación del precio (Baños, 2014). Un problema común al no considerar esta variable es que se termina definiendo un precio único de venta, el cual podría resultar muy alto para un grupo de clientes y muy bajo para otro; situación que se puede evitar al segmentar los precios, a partir del conocimiento de los clientes potenciales, lo anterior porque es claro que no siempre será necesaria una segmentación de precios (Baños, 2014; Kotler & Armstrong, 2013).

El análisis de esta variable debe partir del valor que los clientes asignan a los productos y servicios de la empresa, para el autor José De Jaime Eslava (2015) se debe propender por crear una comprensión interna de las ventajas que buscan los consumidores, y con esta información ayudar a que la compañía ofrezca dichas ventajas. Todos los clientes no tienen las mismas valoraciones y preferencias, los cuales son factores clave en la estrategia de precios; mientras que pueden haber clientes que valoren el servicio por la condición en que fue prestado, otros pueden dar una valoración mayor al precio del mismo, aun cuando este sea prestado en condiciones que le impliquen menores comodidades o le impliquen un tiempo de espera; este grupo de clientes se caracteriza por ser un segmento del mercado muy sensible al precio (Baños, 2014; De Velasco, 1994).

Es importante identificar el mercado potencial de clientes, púes las decisiones de precios deben de estar enmarcadas en el mercado actual de la compañía, así como estas (las decisiones de precios) pueden estar enmarcadas junto con un plan de marketing a la definición del nicho de mercado deseado del producto ofrecido (Nagle et al., 2011).

2.2.3 Competidores

Varios autores plantean dentro del ejercicio de definición de la estrategia de precios una premisa clave: el precio debe ser una variable sobre la cual se debe tener control, y adicionalmente esta debe ser parte del plan estratégico de la compañía (Baker, Marn, & Zawada, 2010a; De Jaime Eslava, 2015); sin embargo es claro que las acciones de la competencia son un condicionante para las decisiones de precios de la compañía, considerando lo anterior, en el caso de los competidores es importante realizar acciones de inteligencia competitiva, entendiendo en primer lugar quienes son los competidores;

para posteriormente analizar su conducta, buscando anticipar posibles reacciones y movimientos de los mismos.

En busca de este objetivo Baños (2014) plantea los siguientes aspectos estratégicos sobre los competidores:

- Se debe conocer quiénes son los principales competidores en cada uno de los segmentos de clientes, con el objetivo de construir un mapa de posicionamiento de precios.
- Se debe realizar un monitoreo constante de los precios de la competencia, que permitirá conocer y anticipar las conductas de los compradores.
- Se debe tener muy clara la visión estratégica de la compañía, si dentro de los objetivos está el incremento de la participación de mercado, se debe evaluar cómo se comporta este objetivo debido a las decisiones de precios definidas.

Dentro del argumento para abordar la variable competencia en la definición de la estrategia de precios el autor Ariel Baños en (2014) plantea que se debe comprender cuál es la estrategia de precios de los competidores e identificar en qué segmento de clientes se encuentra compitiendo la empresa. El aspecto clave para evitar que la competencia se constituya en un factor fundamental dentro de las decisiones de precios es evitar atraer clientes mediante precios bajos; con estas acciones se va en contravía de una visión de largo plazo para la compañía, pues adicionalmente de que puede significar perder rentabilidad, una estrategia de reducción de precios implica imponer un nuevo nivel de referencia para los precios y será complicado volver al nivel original, además se debe considerar que una estrategia de bajos precios puede generar en los clientes una percepción de calidad baja en los productos de parte de los clientes (Baños, 2014; De Jaime Eslava, 2015; De Velasco, 1994).

2.2.4 Canal de ventas

El canal de ventas se constituye por la serie de empresas y/o de personas denominados “intermediarios”, que pueden ser pertenecientes o no a la organización, que cumplen con la distribución del producto o servicio ofrecido por la empresa buscando garantizar mediante diversos canales de venta colocar el producto o servicio a disposición del

consumidor final en la cantidad demandada, en el momento que lo necesite y en el lugar donde desee o necesite adquirirlo (Giraldo Oliveros & Esparragoza, 2106).

El canal de ventas como variable que incide en la estrategia de precios a adoptar recae sobre el primer eslabón de la cadena comercial. Si bien se debe ejercer un control sobre el precio, es importante combinarlo con la estrategia de marketing de la empresa (De Velasco, 1994). Una compañía que se encuentre en el primer eslabón de la cadena productiva debe ofrecer precios que brinden los incentivos adecuados a los demás eslabones de la cadena. Si desde el primer eslabón, no se conoce el mercado potencial y se fija un precio que brinde incentivos a los demás eslabones, será difícil impulsar las ventas del producto. No sería una garantía para la compañía tener un escenario en el que se tenga un precio que garantice el resultado financiero; pero que no es aceptado por los demás eslabones de la cadena productiva; lo que repercutiría directamente en el incumplimiento del nivel de ventas presupuestado y en la consecución de la estrategia de precios deseada (Baños, 2014; De Velasco, 1994; Goñi, 2008).

La cadena productiva consiste en la agrupación de operaciones planificadas de transformación de un conjunto de factores o insumos en bienes o servicios a través de la aplicación de un procedimiento tecnológico. La cadena productiva consiste en un conjunto estructurado de procesos de producción que tiene en común un mismo mercado y en el que las características tecno productivas de cada nivel afectan la eficiencia y productividad de la producción en su conjunto. De esta manera, la cadena productiva podría caracterizarse como el conjunto de firmas integradas alrededor de la producción de un bien o servicio y que van desde los productores de materias primas hasta el consumidor final (A. S. Da Silva et al., 2016).

Dentro del canal de ventas el principal aspecto que se debe mantener presente es que las decisiones de precios deben ser tomadas considerando su impacto en todo el canal; una guerra de precios a nivel mayorista[1] y una oferta minorista (entendida como la entidad o

[1] El nivel mayorista es un componente de la cadena del canal de ventas en que la empresa o el empresario no se pone en contacto directo con los consumidores o usuarios finales de sus

persona que vende productos al consumidor final, son el último eslabón del canal de ventas) de gran volumen que deprima el precio de mercado podría terminar afectando el primer eslabón de la cadena si no se tienen los lineamientos claros para todo el canal; dentro de los que deben estar: una política de precios formal definida para todo el canal, la categorización a cada uno de los niveles de ventas, el monitoreo de precios y rentabilidad en cada uno de los eslabones del canal (Baños, 2014).

2.3 Precio desde el enfoque de la teoría económica clásica

A partir de la teoría económica clásica, se puede construir una estrategia de precios enmarcada en la ley de la oferta y la demanda que se conjuga con los siguientes supuestos del comportamiento del mercado como metodología para definir el planteamiento de la estrategia de precios a implementar (Rosa Díaz et al., 2013).

2.3.1 Competencia perfecta

Bajo este supuesto el consumidor puede cambiar de vendedor en cualquier momento, el mercado está bien organizado, con transacciones que se desarrollan de forma continua y sin restricciones, los compradores y los vendedores son numerosos y pequeños, sin posibilidad de influir significativamente en el precio de mercado del producto.

2.3.2 Homogeneidad del producto

El producto no está diferenciado, es decir, no hay razones desde el punto de vista de las características del producto para elegir entre el producto de una u otra organización.

2.3.3 Transparencia del mercado (información perfecta)

Todos los participantes en el mercado tienen un conocimiento completo del mismo (gustos, demanda, expectativas).

---

productos, sino que entrega esta tarea a un especialista. El mayorista es un intermediario entre el fabricante (o productor) y el usuario intermedio (minorista).

2.3.4 Movilidad de los factores productivos

Los distintos factores productivos (capital y trabajo) pueden trasladarse de una actividad a otra o de un lugar geográfico a otro con total facilidad.

2.3.5 Comportamiento racional de los participantes en el mercado

Los productores buscan maximizar sus beneficios y los consumidores su utilidad o satisfacción, lo que supone que el consumidor toma decisiones que no están influidas por el hábito ni los impulsos, y además que se toman con un conocimiento adecuado de todas las alternativas de compra. Por ello, una vez adquirido y consumido el producto o el servicio, el consumidor experimentará exactamente el mismo nivel de satisfacción que esperaba obtener.

2.3.6 Ausencia de consecuencias externas

Las acciones económicas emprendidas por los productores o consumidores no repercuten en los intereses económicos de terceras personas que no están implicadas directamente.

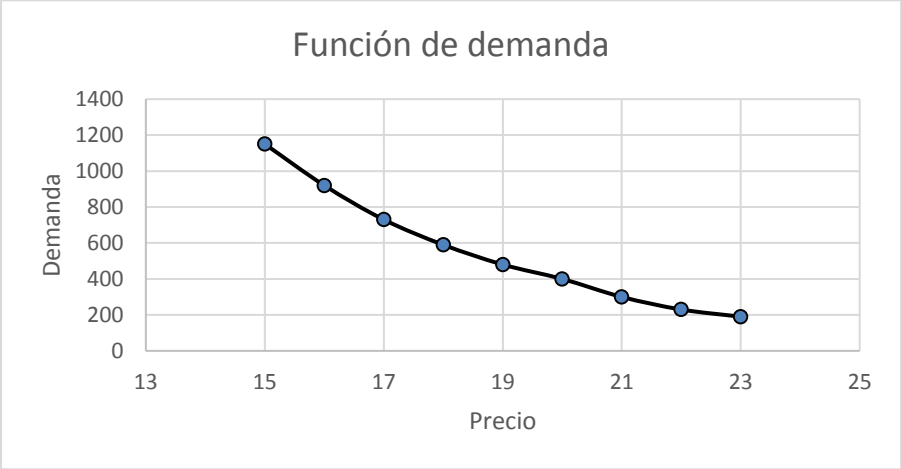
2.3.7 Universalidad del mercado

El planteamiento de esta característica propone que existe un mercado que estará disponible para todos los actores.

A partir de las consideraciones del planteamiento económico clásico, el precio será la variable exclusiva de la que dependerá la demanda del mercado, configurándose en la única variable relevante dentro de la función de demanda (Rosa Díaz et al., 2013).

Al ser la demanda función del precio, si se evalúa el comportamiento de esta función, se puede deducir que, siguiendo la ley general de la demanda, la curva de esta función cuenta con una pendiente negativa, pues un aumento del nivel de precio genera una disminución de la cantidad demandada, y viceversa (Rosa Díaz et al., 2013).

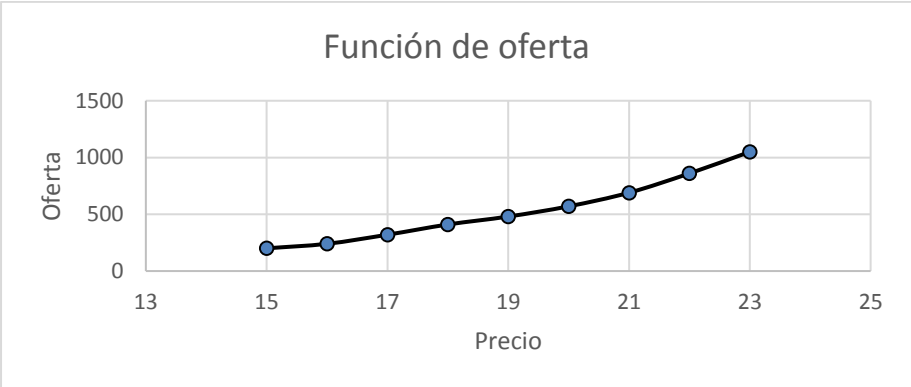
Figura 2-2: Función de la demanda, bajo la teoría económica clásica



Fuente: Elaboración propia a partir de (Rosa Díaz et al., 2013).

Contrario a la curva de la demanda, la curva de la oferta tiene pendiente positiva, bajo el supuesto de la teoría económica clásica un aumento en los precios implica un aumento de la oferta al haber más productores dispuestos a comercializar el bien sobre el que se evidencia el aumento de los precios, y por ende la mejora en los beneficios (Rosa Díaz et al., 2013). En la Figura 2-3 se presenta de manera gráfica el comportamiento de la curva de la oferta.

Figura 2-3: Función de oferta, bajo la teoría económica clásica

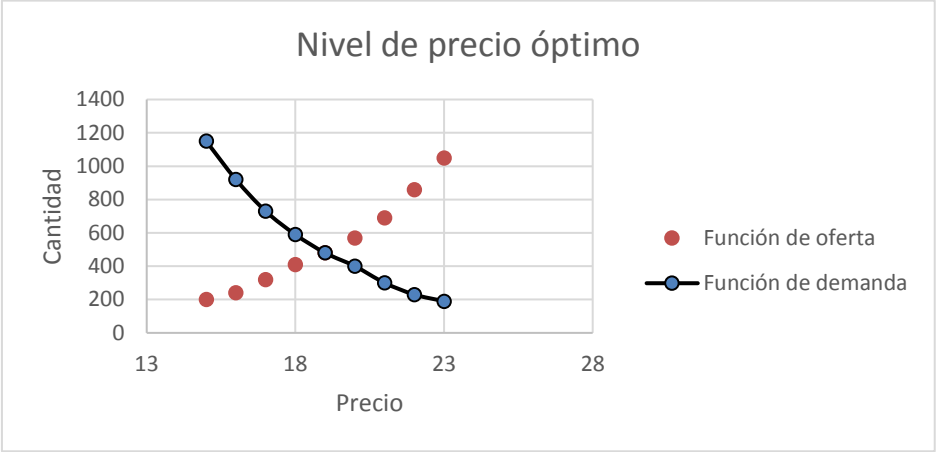


Fuente: Elaboración propia a partir de (Rosa Díaz et al., 2013).

Al evaluar las figuras anteriores y superponer ambas curvas, se obtiene el nivel de precio óptimo. Bajo el modelo de competencia perfecta y los demás supuestos que plantea la

teoría económica clásica, dicho nivel ideal corresponde al lugar donde se interceptan ambas curvas, a continuación se presenta en la Figura 2-4.

Figura 2-4: Nivel de precio óptimo, bajo la teoría económica clásica



Fuente: Elaboración propia a partir de (Rosa Díaz et al., 2013).

De la información anterior se puede concluir que, desde la óptica de la gestión y definición de precios en las empresas, en una situación de competencia pura los vendedores no deben afrontar problemas de precios, porque no pueden influir sobre los mismos: o venden al precio de mercado, o no lograrán vender. Por tanto, las políticas de precios sólo adquirirán una importancia significativa en contextos de competencia imperfecta, en los que es posible que se generen ventas derivadas de las diferencias de precios entre los productos competidores (Rosa Díaz et al., 2013).

2.4 Propuesta de fijación estratégica de precios planteada por De Jaime Eslava

Para el autor De Jaime (2015) la estrategia de precios a implementar se debe sistematizar de forma metodológica como se presenta en la Figura 2-5.

Figura 2-5: Propuesta metodología de precios por De Jaime Eslava

Fuente: Elaboración propia a partir de (De Jaime Eslava, 2015).

Bajo el enfoque propuesto por este autor la estrategia de definición de precios, más que un proceso riguroso de análisis de variables definidas y estáticas, debe partir de una metodología que como mínimo debe cumplir con los siguientes aspectos: estar diseñada y desarrollada entre el marketing y las ventas, de forma estructuralmente integrada; buscar con la metodología implementada vías creativas de fijación de precios y por último para la determinación del precio esta metodología exige entender la relación entre los costos de los productos y los servicios, y los precios (De Jaime Eslava, 2015).

Los tres elementos descritos anteriormente corresponden a las exigencias mínimas para el desarrollo de un proceso de definición de estrategia de precios bajo el enfoque estratégico de precios propuesto por De Jaime, el cual como se presentó en la Figura 2-5, debe estar metodológicamente orientado por los siguientes elementos:

2.4.1 Técnicas y herramientas internas

Dentro de este elemento de análisis en la definición de la estrategia de precios se encuentran aquellas variables sobre las que se tiene información al interior de la compañía; este elemento se constituye fundamental en la definición de precios a partir de la identificación de las variables de referencia, entre las que se encuentran: las técnicas de cálculo de los costos, la fijación de las estructuras de precios y la agrupación de los precios; entre otras (De Jaime Eslava, 2015).

2.4.2 Percepción de valor para el consumidor

El análisis de la percepción de valor del consumidor y su correlación con la definición de la estrategia de precios se presenta a profundidad en el capítulo posterior del presente trabajo, a continuación, se realiza una breve introducción a las metodologías comúnmente empleadas para cuantificar la interrelación entre ambos aspectos.

Para De Jaime (2015) la definición del precio es una variable conexa con el marketing; se debe parir de un valor “precio aceptado” por el cliente, del conocimiento de los diferentes tipos de beneficios que valora cada consumidor y del grado de información que este posee. Se presentan cuatro elementos de la percepción de valor del consumidor que deben ser tenidos en cuenta a priori de iniciar el proceso de definición estratégica de precios.

- Percepción del valor/precio
  El valor percibido representa un compromiso entre los beneficios que el consumidor espera recibir del producto o servicio y el sacrificio que tiene que hacer al pagarlo. Estos beneficios pueden ser de dos tipos: beneficios tangibles (representados por características físicas del producto, como funcionamiento, fiabilidad, durabilidad y ahorro de gastos) y beneficios intangibles (como prestigio, estatus, estilo de vida y de situación) (De Jaime Eslava, 2015; Kotler & Armstrong, 2013).

- Sensibilidad del valor/precio
  Es entendido como la diferencia entre precio y valor en las decisiones de compra de los consumidores. Estas diferencias surgen a raíz de diferentes motivaciones, siendo las más comunes: la sensibilidad al "precio de referencia", la sensibilidad al valor económico y la sensibilidad al valor de la diferenciación (De Jaime Eslava, 2015).

- Elasticidad demanda/precio
  Los diferentes niveles de sensibilidad a los precios pueden ser motivados por las distintas percepciones del valor que tengan los consumidores acerca del producto (De Jaime Eslava, 2015; Williams, 2018).

- Análisis de atributos o *conjoint analysis*

  Esta es una herramienta para determinar las relaciones que los consumidores realizan entre precio y valor percibido. La base conceptual de este método consiste en relacionar las opiniones de cada consumidor consultado y su sistema de valoración, para calcular dicha relación de manera aislada (Arenoe, Van der Rest, & Kattuman, 2015; Claret et al., 2012). A la luz de este método el producto debe ser desglosado en una serie de atributos; a través del análisis de estos se obtendrán juicios generales sobre preferencias y se inferirá con ellas las valoraciones subyacentes de cada uno de los atributos por parte de los consumidores. Con el análisis "conjunto" se logrará identificar segmentos de clientes con distintas sensibilidades a los precios y, en la medida en que esas diferencias provengan de diferencias del valor económico de los atributos del producto, también se podrán identificar los atributos específicos del producto que generan esas diferencias percibidas por el consumidor aislada (Arenoe et al., 2015; Claret et al., 2012).

2.4.3 Estrategias de valor competitivo

La estrategia de precios definida por la organización y la estrategia de competencia se refiere para De Jaime (2015) a la búsqueda de precios competitivos y a la manera como la organización abordará la competencia de precios. En ambos casos no se trata exclusivamente de si la empresa debe reaccionar ante el precio que ofertan y modifican los competidores, sino que se debe partir de la definición de una postura, de cómo la empresa debe adaptar su estrategia competitiva global a las nuevas situaciones y al entorno cambiante al que se enfrenta (De Jaime Eslava, 2015; Simon, 2015).

Desde este enfoque de estrategia de precios, entre más fuerte sea la competencia en precios, más se minará el valor del mercado en que se está compitiendo. Bajo el enfoque del *pricing* el objetivo nunca debería ser ganar batallas a corto plazo mediante la competencia de precios, sino convertir el juego en un juego de suma positiva, a través de otro tipo de estrategias de *marketing*, basadas en la creación de nuevos productos, la creación de nuevos servicios complementarios, mejor comunicación del valor añadido de la empresa, o incluso, en última instancia, en reducir los costos operacionales (De Jaime Eslava, 2015).

2.4.4 Resumen de la metodología de De Jaime Eslava

La conclusión respecto a las tres generadoras de valor presentadas por De Jaime (2015) parte del análisis de la propuesta de fijación estratégica de precios definida; deja claro e introduce en el lector desde un análisis del nivel estratégico de la organización la importancia de la definición adecuada de precios en el resultado final de una organización y como esta definición correcta no proviene de una serie de parámetros establecidos, sino que por el contrario requiere de la interrelación con los demás niveles funcionales y estratégicos de la compañía.

Esta propuesta se enfoca principalmente desde el nivel estratégico en la relación, *pricing – marketing*; a continuación, se presenta una propuesta metodológica más global que contempla varias áreas de la compañía.

2.5 Estrategia de precios como herramienta competitiva

Un enfoque más global a la definición de precios, desde un análisis del nivel estratégico; es el abordado por Salas (2009). En el concepto de este autor el modelo de *pricing*, permitirá a la empresa poder alcanzar futuras ventajas competitivas (Salas, 2009). Desde este planteamiento las variables de entrada, que finalmente integran cada una de las partes del modelo, son las que se presentan en la Figura 2-6.

Figura 2-6: Variables de entrada para la definición de un modelo de pricing como herramienta competitiva

Fuente: Elaboración propia a partir de (Salas, 2009).

2.5.1 Marco estratégico

Dentro del marco estratégico se deben considerar todos los escenarios a los que se puede ver expuesta la compañía: el económico, el político-legal, el ecológico, el tecnológico, el social. El análisis estratégico debe comprender: visión, modelos de negocios, segmentación, posicionamiento, matrices, estrategias y alternativas con las que se espera llegar al cumplimiento de los objetivos empresariales que se pueden constituir en: aumentar la participación en el mercado, mejorar el flujo de fondos, incrementar la rentabilidad, entre otros (Salas, 2009).

2.5.2 Finanzas

Dentro del análisis del componente financiero para la fijación de precios los principales elementos a tener en cuenta son: las decisiones de presupuesto, de capital, de financiamiento y de administración del capital de trabajo; así como el costeo y análisis financiero que debe considerar: costos relevantes y no relevantes, costos incrementales y no incrementales, costos recuperables y comprometidos, costos variables y fijos y el análisis del volumen en equilibrio (Salas, 2009).

Todos los elementos anteriormente descritos son fundamentales en el ejercicio de fijación de precios, mediante la construcción de escenarios se puede evaluar el resultado de la

compañía a obtener en cada uno de los escenarios, y de igual manera se espera la consecución de los objetivos de ejecución de presupuesto, resultado operacional y EVA generado; mediante el proceso de definición adecuada de la estrategia de precios.

2.5.3 Organización, innovación y producción

Dentro de la fijación del precio es importante considerar el nivel estratégico dentro de la organización, que será el encargado de los temas directamente relacionados con la medición de los riesgos estratégicos de la compañía, y como desde el proceso de *pricing* se impactarán tales riesgos. Igualmente, al nivel estratégico corresponden temas como la motivación, liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de conductas, delegación, cambios organizacionales, entre otros (Salas, 2009).

De la mano con las decisiones y acciones del nivel estratégico para el proceso de definición de precios se encuentra la innovación que buscará apoyar a los bienes o servicios existentes, lanzar nuevos negocios, desarrollar nuevos bienes o servicios, mejorar su calidad, elevar la eficiencia y ampliar las capacidades tecnológicas de la empresa. Lugar donde entra en juego el alcance del proceso de definición de precios; evaluando como estos cambios en la compañía impactaran el producto o servicio final; y si debido a esto se deben realizar modificaciones a los precios existentes (Salas, 2009; Simon-Kucher & Partners, 2016).

2.5.4 Marketing

El marketing cobra importancia dentro del proceso de definición estratégica de precio y dentro de una plataforma estratégica de análisis, en la medida que las demás variables estudiadas por esta disciplina se constituyen en inductoras en la definición de la estrategia de asignación de precio por parte de la organización. El análisis del producto, los canales de venta, la marca, la presentación, el envase y la publicidad, permite identificar, definir, anticipar, crear y buscar satisfacer las necesidades y deseos de los clientes (Salas, 2009), lo que en consecuencia lleva al logro de la definición de estrategias de precios acordes a la percepción del consumidor del producto o servicio ofrecido por la organización de acuerdo con la mezcla se marketing propuesta y/o percibida para el bien o servicio ofertado.

2.6 Descuento sobre el precio

Otra de las estrategias dentro de la fijación de precios usualmente utilizadas es crear la percepción en el cliente de una disminución en el precio debido a cierto factor, contrario a presentar al cliente los factores externos como un recargo (Nagle et al., 2011).

Un ejemplo típico del planteamiento anterior es el caso de los pagos con tarjeta de crédito versus el pago en efectivo; este escenario se le puede presentar al cliente de dos maneras: descuento por pago en efectivo o recargo por pago con tarjeta de crédito. Si bien se podría pensar ambos planteamientos serían equivalentes para el cliente, realmente el cliente sentirá un beneficio mayor en el caso que se le plantea un descuento por pago de contado, que si le plantean un recargo por pago con tarjeta de crédito (Nagle et al., 2011).
La explicación de este planteamiento se basa en la teoría prospectiva propuesta por Kahneman y Tversky. Esta teoría sostiene que las personas le otorgan proporcionalmente mayor importancia a las pérdidas que a las ganancias, aun cuando amabas sean de dimensiones equivalentes. Este mayor peso psicológico que se le otorga a las pérdidas con respecto a las ganancias es el que lleva a que el recargo con respecto a un valor sea percibido por los clientes como una pérdida, mientras que el descuento se asimila como una ganancia (Nagle et al., 2011).

2.7 Estrategia de precios a partir de métodos hedónicos de fijación de precios

Esta metodología busca evaluar la importancia de cada uno de los atributos o características incorporados en un bien o servicio a partir del supuesto que los bienes se valoran por la utilidad de los atributos incorporados y, por lo tanto, el precio de un bien o servicio es la suma de los precios implícitos de sus características o atributos (Castro, Ferreira, & Ferreira, 2016).

Las teorías de fijación de precios hedónicos avanzaron a mediados de la década de 1970 a partir del trabajo de pioneros en el estudio de esta metodología, como Rosen (1974) y Goodman (1978) en un esfuerzo por comprender el valor de los atributos o características del producto incorporado de acuerdo con el comportamiento revelado del mercado. Con base en la teoría del consumidor, esta estrategia de modelado asume que el precio de un

producto se puede especificar como una función de sus características o atributos asociados con el servicio prestado (Thrane, 2005).

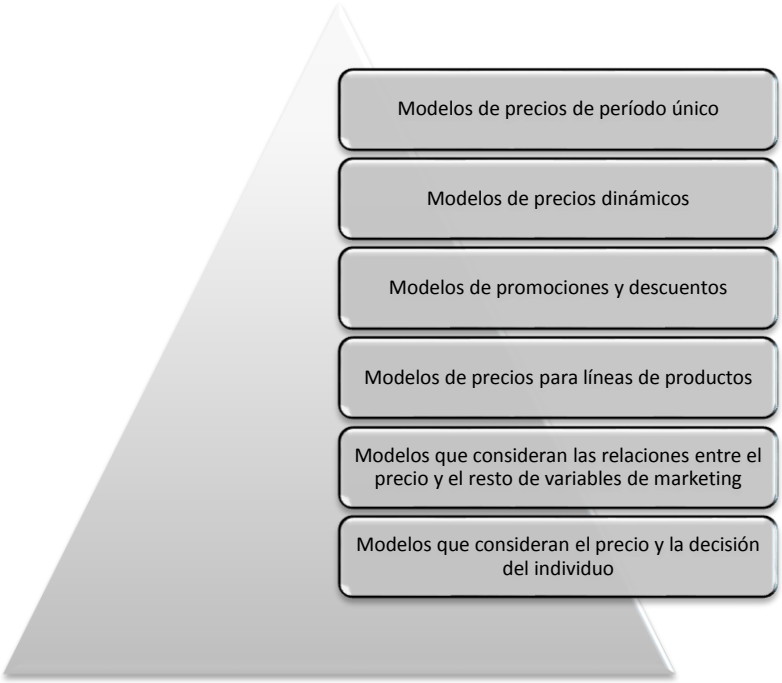
Considerando lo anterior, se puede concluir que una estrategia hedónica de precios permite que el precio total de un bien en particular se desagregue en precios implícitos separados que se atribuyen a ciertos atributos o características inherentes del bien en función de la utilidad que los consumidores perciben; donde estos precios implícitos reflejan básicamente la disposición a pagar de los consumidores (Goodman & Thibodeau, 2003).

Dentro de las ventajas de este método de fijación de precios, se encuentra la capacidad de valorar las características de mercado y la flexibilidad para adaptarse una amplia gama de factores en el modelo de definición de precios (Yang, Mueller, & Croes, 2016), logrando transmitir a la variable precio el reflejo del comportamiento del mercado y los atributos valorados por el consumidor.

2.8 Clasificación general de los modelos de precios

Los modelos que se presentaron en los literales anteriores de este capítulo, plantean diferentes enfoques en pro del logro de la construcción de la estrategia de precios adecuada a cada compañía, lo que permite concluir que si bien se han estudiado numerosos métodos de definición de precios, no hay uno que permita ajustarse a la perfección a las necesidades que puede tener cada empresa, Rosa Diaz en (2013) propone la siguiente clasificación de los modelos de precios en función de los objetivos y variables que se consideren relevantes para definir la estrategia de precios y solucionar el problema de precios que aborde desde su particularidad cada organización:

Figura 2-7: Modelos de precios en función de los objetivos y variables



Fuente: Elaboración propia a partir de (Rosa Díaz et al., 2013).

2.8.1 Modelos de precios de período único

Conceptos, variables y objetivos: establecer precios que maximicen los beneficios de la empresa en períodos individuales. *Consideraciones*: consumidores y vendedores utilizan principios de maximización; las variables más importantes son la demanda, los costes, la composición del segmento, las diferencias de precios, la frecuencia de compra del consumidor y su sensibilidad al precio. *Comentarios generales*: estos modelos suelen centrarse en problemas de precios específicos y en la optimización dentro de un único período; por tanto, no se consideran los cambios en la demanda, los costes y la competencia a lo largo del tiempo.

2.8.2 Modelos de precios dinámicos

Conceptos, variables y objetivos: establecer precios para maximizar el valor actual de los beneficios obtenidos a lo largo del ciclo de vida del producto. *Consideraciones*: los conceptos más utilizados son la difusión de la innovación (ciclo de vida del producto) y la curva de experiencia; se considera que la aceptación de los consumidores y la

obsolescencia del producto influyen sobre la demanda. *Comentarios generales*: estos modelos formalizan las diferencias cualitativas entre las estrategias de precio de descreme y de penetración, y generan aplicaciones útiles para el caso de productos nuevos e innovadores.

2.8.3 Modelos de promociones y descuentos

Conceptos, variables y objetivos: determinar esquemas de descuento para minimizar los costes de compradores y vendedores; análisis de los cambios de marca de los compradores cuando la competencia ofrece promociones de precios. *Consideraciones*: el problema de los precios es abordado fundamentalmente como un problema de inventario; otras variables importantes son la demanda, los precios regulares y discontinuos y la repetición de las compras. *Comentarios generales*: la utilidad básica de estos modelos radica en la identificación de los determinantes de la propensión al ahorro mediante promociones y descuentos de los compradores, así como de estrategias óptimas de descuento. No obstante, resulta necesaria la incorporación de factores relacionados con el comportamiento de los compradores.

2.8.4 Modelos de precios para líneas de productos

Conceptos, variables y objetivos: establecer precios para maximizar los beneficios de la línea de productos o la contribución por unidad de recurso. *Consideraciones*: se modelizan las interacciones entre costes y demanda; las principales variables de interés son las elasticidades demanda/precio individuales y cruzadas y las evaluaciones de los rangos de precios por parte de los compradores. *Comentarios generales*: estos modelos identifican las condiciones óptimas para establecer el precio de líneas de productos en condiciones estáticas, ignorándose normalmente el comportamiento de los competidores y de los compradores

2.8.5 Modelos que consideran las relaciones entre el precio y el resto de variables de marketing

Conceptos, variables y objetivos: examinar las interrelaciones entre el precio y el resto de variables de marketing. *Consideraciones*: las variables de mayor interés son el gasto en publicidad, las garantías del producto, la estructura del canal de distribución, la fuerza de

ventas y las características del producto. *Comentarios generales*: estos modelos resultan útiles para comprender las relaciones existentes entre el precio y las demás variables de marketing y sus efectos combinados sobre las ventas y los beneficios

2.8.6 Modelos que consideran el precio y la decisión del individuo

Conceptos, variables y objetivos: examinar la influencia del precio sobre las evaluaciones del producto por parte de los consumidores, la formación de sus percepciones de utilidad y su elección final; medir los efectos de la forma en que los consumidores perciben los cambios de precios. *Consideraciones*: estos modelos se basan en diversos aspectos psicológicos del comportamiento del consumidor, como son los niveles de adaptación, los niveles absolutos y relativos de precios, los intervalos y límites de precios y los esquemas de decisión; las variables más destacadas son el precio de referencia, el precio evocado, el rango de precios aceptables, las relaciones precio-calidad y la función de valor del consumidor. *Comentarios generales*: los esfuerzos desplegados en esta área son dispersos; existe la posibilidad de combinar las cuestiones del comportamiento del consumidor y del proceso de información del mismo con teorías económicas para explicar la formación y el uso de los precios de referencia.

2.9 Consideraciones del capítulo

La revisión de la literatura realizada en el presente capitulo, permite concluir como diversos autores han dedicado su foco de estudio en la variable precio. Tradicionalmente el análisis de esta variable se originó enmarcada en el marketing mix, producto de la revisión literaria se puede concluir como a la fecha el estudio de esta variable se ha ampliado. Múltiples autores según necesidades organizacionales o estudios académicos han planteado el análisis del precio desde diversos frentes, con el propósito de generar utilidad para la empresa, con el propósito de entender según la posición propia y de los competidores el nivel de precio que debe otorgar, desde el posicionamiento de marca, de acuerdo con el nivel de valor que se está otorgando a los consumidores. El estudio de esta variable se ha extendido en las últimas décadas tanto a nivel académico como a nivel empresarial, donde es común la presencia de áreas exclusivas de *pricing* en las organizaciones.

Mediante el presente capítulo se realiza un repaso por las estrategias de precios que se encuentran implementadas a nivel empresarial o documentadas desde el ámbito

académico. Considerando el objetivo general del presente trabajo se resaltan los hallazgos de las secciones 2.4 y 2.7 de este capítulo, partir del conocimiento interno de la organización, del nivel de conciencia respecto al valor que se está entregando con los productos y/o servicios de la compañía al consumidor y del valor competitivo que en general tiene la empresa respecto a la industria o sector en el que se está ubicada, permite abordar una estrategia integral de precios. Sumado a lo anterior la sección 2.7 describe una estrategia de definición de precios a partir de la metodología hedónica que permite analizar la toma de valor que se está realizando con los productos o servicios de la organización, considerar cada variable que es tangibilizada y valorada por el consumidor de manera individual y entender desde las apreciaciones del consumidor cuál será aquella conjugación de variables óptima que configura la estrategia de precios de la compañía de acuerdo con los atributos o características que los consumidores perciben del producto o servicio que están adquiriendo.

3. Metodologías basadas en generación de valor

El estudio de las estrategias de generación de valor para el usuario final de un producto o servicio es un área del conocimiento dentro del marketing sobre la que se ha venido profundizando en las últimas décadas, debido a que una adecuada generación de valor superior para el cliente puede considerarse como un elemento fundamental dentro del desarrollo de las capacidades competitivas de la empresa (Eggert, Ulaga, & Schultz, 2006; Ulaga & Eggert, 2006). En la medida que la organización logre crear para sus clientes valor superior al que está creando la competencia, los clientes se sentirán satisfechos con los bienes o servicios recibidos, permaneciendo así fidelizados en el tiempo con la organización (Lindgreen & Wynstra, 2005).

A continuación se presenta una revisión literaria con algunas de las metodologías de generación de valor más empleadas.

3.1 Generación de valor según la cuantificación monetaria

La cuantificación monetaria es una perspectiva de generación de valor que se construye desde un planteamiento cuantitativo, bajo esta perspectiva el cliente es capaz de cuantificar en unidades monetarias el conjunto de beneficios netos (sociales, de servicio, técnicos y económicos) que recibe de la otra parte del intercambio, a cambio del precio que paga por el bien o servicio que fue adquirido (Lindgreen & Wynstra, 2005).

En este orden de ideas, partiendo del planteamiento de un comportamiento del mercado de libre competencia, será responsabilidad de cada uno de los integrantes del mercado la búsqueda continua de ofrecer al cliente el mayor valor posible por el precio solicitado, asegurando así la sostenibilidad en el largo plazo de la organización al otorgar al cliente la

apariencia, el atractivo y las características que él desea por la menor unidad de dinero posible (Lindgreen & Wynstra, 2005).

De acuerdo con Anderson y Narus (1998), el valor son los beneficios técnicos, económicos, de servicio y sociales que el cliente recibe a cambio del precio que paga por una oferta de mercado (Anderson & Narus, 1998). Considerando lo anterior, el valor debe comprenderse como los beneficios netos recibidos por el cliente a cambio del precio que paga por un producto/servicio. De acuerdo con la definición de estos autores el valor y el precio de una oferta de un producto o servicio son independientes entre sí, y en el mercado habrá al menos organización que otorgue a su cliente un valor que exceda el precio pagado, siendo esta diferencia entre el precio pagado y valor percibido la que definen los autores como el "incentivo del cliente para comprar". Considerando esta definición el precio y el valor pueden verse como las dos características elementales de una oferta de producto (Anderson, Thomson, & Wynstra, 2000).

El planteamiento anterior, en principio genera un punto de ruptura, al considerar el termino valor independiente del precio, cuando en general las aproximaciones a la definición de valor realizadas en la literatura permiten evidenciar ambos conceptos como integrados (Anderson & Narus, 1998). De acuerdo con la definición de estos autores, se plantea el valor como aquello que el cliente recibe a cambio del precio que paga por una decisión de compra, lo que bajo esta teoría supone que el precio de un producto no está correlacionado ni impacta la percepción de valor que tiene el comprador, sino que por el contrario genera la diferencia entre ambos componentes, valor y precio (Anderson & Narus, 1998), para que determinada organización según su estrategia de precios pueda considerar alcanzar un mercado mayor mediante la entrega de un valor superior al precio que esta asignando a sus productos. De acuerdo con este planteamiento precio y valor son conceptos independientes que comparten la particularidad de venir expresados en unidades monetarias (Lindgreen & Wynstra, 2005).

Otro de los elementos que considera el enfoque de la cuantificación monetaria del valor, es la necesidad de observar desde qué ámbito se está analizando el concepto de valor, de acuerdo con Lindgreen & Wynstra (2005) el valor para quien está vendiendo el bien o servicio es diferente del valor para el usuario final del bien o servicio.

- En el caso del productor y/o vendedor el valor derivará principalmente de su segmento de clientes leales, debido a que estos: responden favorablemente a los esfuerzos de venta cruzada, cuando emplean los canales de venta presenciales de la organización sus decisiones de compra son realizadas en un menor tiempo, generan publicidad voz a voz que impacta positivamente en la promoción de la organización sin un mayor esfuerzo financiero y con considerable tasa de efectividad (De Ruyter & Wetzels, 2000), la sensibilidad al precio es menor, entre otras.

  Un fenómeno que también se evidencia dentro del análisis de la perspectiva del valor desde la organización, es el entendimiento de los clientes existentes como activo valioso para la empresa, especialmente el mantenimiento de clientes existentes a menudo es más rentable que ganar otros nuevos. Las empresas deben tener éxito en retener a sus consumidores si quieren aumentar sus ganancias y ventas; un ejemplo de lo anterior es la empresa Flensted Catering: la estrategia adoptada fue centrarse solo en aquellos clientes que fueron leales y estuvieron satisfechos durante un período de tres años, lo que le permitió a este proveedor de alimentos aumentar la retención de sus clientes del 80% al 94%, mientras que el valor promedio de estos los clientes se cuadruplico (Lindgreen & Crawford, 1999; Lindgreen & Wynstra, 2005)

- En el caso del comprador del producto o servicio su apreciación de valor se verá reflejada en: la obtención de servicios o productos de alta calidad y personalizados, la experiencia social que encuentre detrás de su compra, como lo es la sensación de amistad/ confraternización con el productor y/o vendedor, el trato especial recibido por el vendedor que conlleva al hecho de sentirse valorado como comprador (Lindgreen & Wynstra, 2005).

Otros de los autores que abordaron la cuantificación del valor en unidades monetarias fueron Neap y Celik (1999), estos autores definen el valor de un producto/servicio como una herramienta que debe reflejar el deseo del usuario final de obtener o conservar el producto/servicio; donde a su vez este nivel de deseo dependerá de la cantidad de detalles y el desempeño del producto/servicio y si estos concuerdan con el sistema de valores del comprador del producto/servicio (Neap & Celik, 1999).

Considerando el planteamiento de estos autores se entiende el valor como, una medida que se expresa en unidades monetarias que refleja el deseo de obtener o retener el producto/servicio y es igual al costo del producto y un valor marginal subjetivo (ver Ecuación (3-1), donde el valor marginal es la parte subjetiva del valor que depende del sistema de valores de los compradores (Neap & Celik, 1999), lo que permite concluir que dependiendo del sistema de valores de los compradores, la parte subjetiva del valor de un producto/servicio puede cambiar.

$$Valor = Costo \ \pm Valor\ marginal \qquad (3\text{-}1)$$

Dentro del análisis a partir de la cuantificación monetaria, no se debe dejar de lado un aspecto de importancia alta para la toma de decisiones de las organizaciones, y es el hecho que las evaluaciones sobre las ofertas de productos que realiza el cliente final tienen un carácter relativo, debido a que los juicios de valor son practicados por el cliente en un contexto determinado, es decir, no son realizados de forma aislada (Anderson et al., 2000). Los consumidores de un producto/ servicio realizan juicios de valor, en los que comúnmente cuentan con un estándar de comparación o punto de referencia a partir del cual se realizan y ajustan las evaluaciones. La esencia de esta perspectiva de análisis se presenta en la ecuación (3-2).

$$\left(Valor_{empresa} - Precio_{empresa}\right) > \left(Valor_{competidor} - Precio_{competidor}\right) \qquad (3\text{-}2)$$

La ecuación (3-2) es la representación grafica del análisis e incentivo que tiene un cliente para adquirir un producto entre varios competidores de características similares, en los que la decisión de compra si no hay más factores externos que generan fidelidad a la organización se puede ver alterada si es encontrada de parte del consumidor una diferencia mayor entre el valor y el precio en uno de los demás competidores presentes en la industria (Anderson et al., 2000).

Debe entenderse entonces el valor económico de los consumidores como el resultado del proceso de creación de valor y no como un insumo para este proceso. En otras palabras, los clientes se vuelven valiosos para la empresa solo cuando la empresa tiene algo de valor que ofrecerles (Lindgreen & Wynstra, 2005), mismo valor que el cliente empezará a

cuantificar en unidades monetarias de acuerdo con su nivel de satisfacción y lealtad a la marca, así como con las diferentes jerarquías de valor que siente están siendo satisfechas con el producto/servicio al que está accediendo en su posición de consumidor.

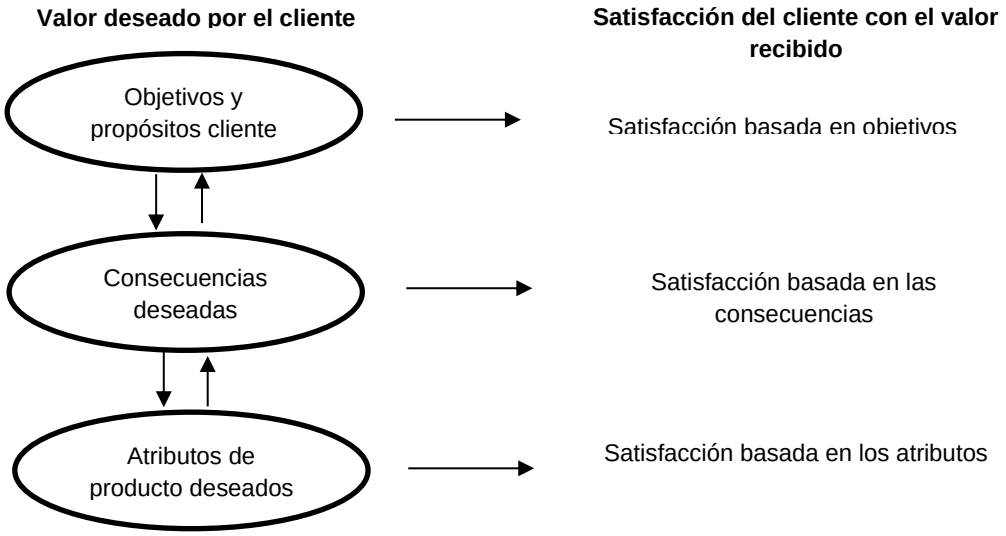
3.2 Generación de valor según la jerarquía de valor

Esta metodología de generación de valor corresponde a un planteamiento cuantitativo, en el que se parte sobre el supuesto que el cliente puede cuantificar el valor que recibe de los atributos de un producto, del comportamiento del producto con relación a dichos atributos, y de las consecuencias del uso del producto, lo cual le permite establecer una jerarquía de valor (Woodruff, 1997).

Bajo el análisis de valor planteado por Woodruff en (1997) el valor debe determinarse de acuerdo a las preferencias del cliente, a su evaluación de los atributos percibidos del producto, el rendimiento de estos atributos y el impacto de los productos o servicios que son comercializados por la empresa en el logro de los objetivos y propósitos planteados por el cliente en el momento de la adquisición del bien o servicio.

El análisis del valor percibido por el consumidor se basa en el supuesto que el principal objetivo de los clientes es maximizar los beneficios percibidos mientras que a su vez se minimizan los sacrificios percibidos. Esta definición plantea una perspectiva del cliente sobre el valor que incluye el análisis de la manera como los clientes consideran y analizan el valor, la interrelación que realizan sobre el valor deseado y recibido, ahondando en la premisa que el valor proviene de las percepciones, preferencias y evaluaciones aprendidas y desarrolladas por cada consumidor o pequeño nicho de consumidores de condiciones similares (Woodruff, 1997). De acuerdo con este planteamiento, la escala jerárquica de valor para el cliente es la que se presenta en la Figura 3-1.

Figura 3-1: Modelo de jerarquía de valor del cliente



Fuente: Elaboración propia a partir de (Woodruff, 1997).

El modelo de jerarquía de valor presentado en la Figura 3-1, planteado por (Woodruff, 1997) sugiere una concepción del valor por parte de los clientes que parte del análisis y búsqueda de los conjuntos de atributos específicos y del rendimiento de estos atributos en el producto o servicio que será adquirido. Al comprar y usar un producto o servicio, el cliente se forma deseos o preferencias para ciertos atributos en función de la capacidad del producto o servicio para facilitarle el logro de las experiencias o consecuencias deseadas. Por último el autor planeta como los clientes también aprenden a desear ciertas consecuencias de acuerdo con su capacidad de ayudarlos a alcanzar sus metas y propósitos, las cuales se encuentran en el nivel más alto de la jerarquía (Woodruff, 1997).

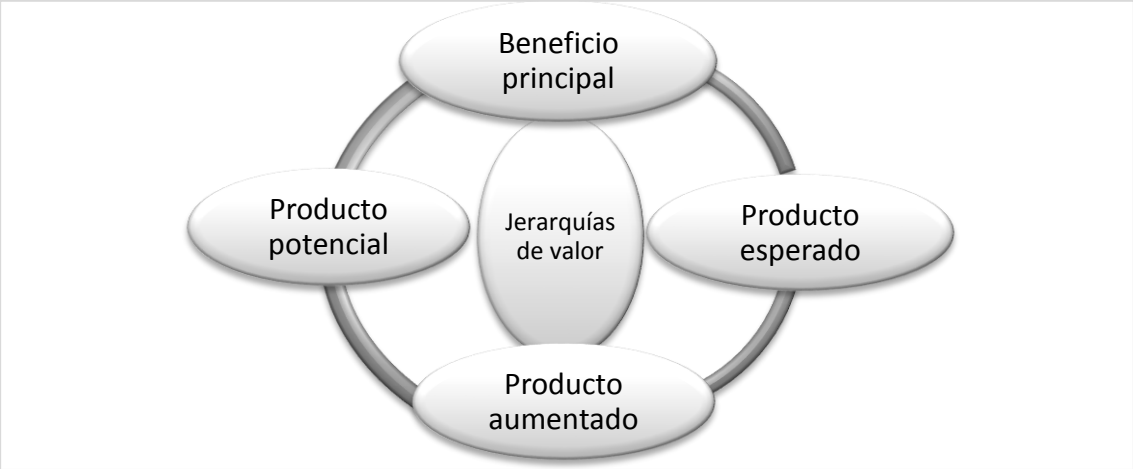
Al analizar la Figura 3-1 en sentido opuesto, de la cima a la base de las jerarquías se puede observar como los clientes usan metas y propósitos para dar importancia a las consecuencias y del mismo modo, las consecuencias importantes son las que guían a los clientes para dar importancia a los atributos y a los rendimientos de dichos atributos (Woodruff, 1997).

Un último aporte que realiza Woodruff referente al modelo de jerarquía de valores del cliente corresponde a la evaluación del cliente respecto a los productos, de acuerdo con el atributo deseado, la consecuencia y la estructura de objetivos que está considerando en

el momento de compra y posterior en el momento de emplearlo o recibir su beneficio en la cotidianidad según sea un producto o servicio respectivamente. Considerando lo anterior juega un papel crítico la evaluación y los deseos del cliente, si la situación de uso cambia o los vínculos entre los atributos del producto, las consecuencias, objetivos y propósitos también cambian (Woodruff, 1997).

Otro de los abordajes correspondientes a la definición y análisis desde la jerarquía de valor para el cliente consiste en el análisis de los siguientes niveles de valor: beneficio principal, producto esperado, producto aumentado y producto potencial (Lindgreen & Wynstra, 2005).

Figura 3-2: Jerarquías de valor del consumidor



Fuente: Elaboración propia a partir de (Lindgreen & Wynstra, 2005).

Los cuatro niveles presentados en Figura 3-2 conforman la jerarquía de valores del consumidor. Un ejemplo de estos niveles es el siguiente: supóngase un grupo de personas que van de vacaciones, el beneficio principal será encontrar un lugar de alojamiento y un vuelo hasta su destino; el producto esperado es un vuelo seguro y una estadía placentera en un hotel limpio y libre de ruidos; el producto aumentado es un producto que excede las expectativas del cliente, incluyendo, por ejemplo, catering a bordo, transporte hacia y desde el hotel, servicio amable del hotel, una cena especial de bienvenida, entre otros. Por último, el producto potencial incluye todos los aumentos y transformaciones que pueden realizarse en el producto a futuro (Kotler & Armstrong, 2013; Lindgreen & Wynstra, 2005).

3.3 Generación de valor dinámica

Bajo esta perspectiva, se debe adoptar la premisa que en las relaciones comprador-vendedor, a medida que se desarrollan y evolucionan también lo hace el significado del valor para el cliente (Gassenheimer, Houston, & Davis, 1998). Una de las principales conclusiones del análisis de esta metodología es que esta manera de generar y cuantificar valor supone admitir que la valoración de los atributos que motivan la compra de un producto puede cambiar a lo largo del tiempo dependiendo de la fase en que se encuentre la relación comercial entre la empresa y sus clientes.

El concepto de valor para el cliente se puede analizar desde un punto de vista dinámico lo que conlleva al establecimiento de la premisa de que las relaciones de la empresa con sus clientes, en la medida que se desarrollan y evolucionan también lo hace el significado del valor para el cliente (Gassenheimer et al., 1998).

Considerando el planteamiento anterior puede concluirse que los atributos que valoró el comprador en un momento y lo llevaron a tomar la decisión de compra, en un momento posterior pueden tener una valoración diferente. Parasuraman (1997) propone como metodología para abordar el fenómeno descrito el seguimiento y el control del valor, pero para realizar lo anterior plantea la necesidad de segmentar los clientes en 4 grupos.

Figura 3-3: Segmentos de clientes bajo la metodología de Parasuraman

Fuente: Elaboración propia a partir de (Parasuraman, 1997).

La metodología de Parasuraman (1997) plantea que cada uno de los segmentos de clientes presentados en la Figura 3-3 deben abordarse desde un análisis y grupo de criterios diferentes, el criterio para determinar el valor generado se centrará en el nivel de los atributos del producto en el caso de los clientes de primera compra, mientras que el criterio basado en las consecuencias y los objetivos conseguidos por el uso del producto será el que predomine en los grupos de clientes a corto y largo plazo (López Sánchez, Santos Vijande, & Trespalacios Gutiérrez, 2010). La existencia de un cambio de criterio por parte del cliente está justificada en el hecho que el uso continuado de un producto, o la recepción continua del valor de un servicio puede llevar a la asignación de nuevos significados para el cliente a determinados rasgos del producto/ servicio que no habían sido considerados antes de su compra, este cambio de criterio es justificado por el autor bajo el planteamiento que la capacidad de procesamiento de la información del cliente es limitada (Parasuraman, 1997).

El análisis de los segmentos de clientes planteados por Parasuraman (1997) conllevan al establecimiento de una pregunta, ¿la creación de valor se puede resumir en un análisis global de los beneficios y sacrificios percibidos por el cliente, sin considerar las diversas fases que pueden estar liga das a dicho proceso? (López Sánchez et al., 2010). Desde el nivel conceptual es válido el planteamiento que el cliente pasa por distintas etapas en su análisis de valor para un determinado producto/ servicio (Parasuraman, 1997).

3.4 Generación de valor enfocada en el cliente

Los autores Kotler y Armstrong plantean el valor para el cliente como el principio de la implementación de la estrategia de precios. Su definición de valor parte del momento de compra de un producto o servicio, los autores afirman que el cliente intercambia algo de valor (el precio) para obtener algo de valor (los beneficios de tener o utilizar el producto) (Kotler & Armstrong, 2013, p. 258).

De acuerdo con este planteamiento le metodología seleccionada por la organización para implementar el proceso de fijación de precios y a su vez lograr que este sea eficaz y este orientado al cliente implica comprender cuánto valor será el apreciado por los consumidores de acuerdo con los beneficios que están por recibir del producto y/o servicio.

Este punto se constituye en un momento de verdad para la empresa, pues debe buscar la fijación de un precio que refleje dicho valor (Kotler & Armstrong, 2013).

Estos autores plantean la importancia de los costos como factor relevante en la fijación de precios, no obstante, al compararse con la medición y generación de valor como punto de partida en la decisión de precios, se constituye en una herramienta parcial que considera en primer lugar de priorización al producto (Kotler & Armstrong, 2013). Lo anterior representa una limitación en la medida que la empresa diseña lo que considera un buen producto, suma los costos de fabricar el producto y establece un precio que cubre los costos además de una utilidad meta. Entonces, el área de mercadeo deberá convencer a los compradores que el valor del producto o servicio a tal precio justifica su compra. Lugar donde surge el principal problema, si el precio resulta ser demasiado alto, la empresa deberá conformarse con márgenes inferiores o menores ventas (Kotler & Armstrong, 2013).

La estrategia que debe asumir la empresa para evitar una situación como la expuesta en el párrafo anterior es partir de la evaluación de las necesidades del cliente y del análisis de sus percepciones de valor. Una vez identificadas ambas variables Kotler & Armstrong (2013) plantean como paso dos el establecimiento de un precio meta basado en las percepciones de valor del cliente. Serán el valor y el precio meta los que deben analizarse y en base a estos tomar las decisiones respecto a los costos en que se puede incurrir y el diseño del producto resultante (Kotler & Armstrong, 2013).

Uno de los retos que asume cualquier organización en el momento de generar valor con sus productos o servicios para los clientes y en una etapa dos pretender medirlos para realizar una definición asertiva del precio, se encuentra justo en la capacidad que tenga de lograr medir el valor que los clientes le asignan a su producto. Un ejemplo de lo anterior se percibe en un restaurante de lujo, es relativamente fácil calcular el costo de los ingredientes de una comida, pero asignar valor a las satisfacciones derivadas del sabor, el ambiente, la relajación, entre otros es complicado para la organización y debe partir de una adecuada métrica de definición, más cuando ese valor es subjetivo y varía tanto para cada consumidor como para situaciones diferentes (Kotler & Armstrong, 2013).

Un ejemplo de la situación anterior corresponde a la empresa Steinway, dedicada a la fabricación de pianos:

> Un piano Steinway por lo general cuesta entre 40 000 y 165 000 dólares. El modelo más popular se vende por alrededor de 72 000 dólares. Pero pregúntele a cualquiera que posea un piano Steinway, y le dirá que, cuando se trata de un Steinway, el precio es nada; la experiencia Steinway lo es todo. Steinway fabrica pianos de muy alta calidad: cada Steinway es hecho a mano y requiere hasta un año completo para fabricarse. Pero, lo que es más importante, los propietarios entienden la mística de Steinway. El nombre de Steinway evoca imágenes de escenarios de conciertos clásicos, y de las celebridades y artistas que han poseído pianos Steinway a través de más de 155 años (Kotler & Armstrong, 2013, pp. 258–259).
>
> Pero los Steinways no son sólo para los ricos y los pianistas prestigiosos de clase mundial. Noventa y nueve por ciento de todos los compradores de Steinway son aficionados que los tocan en sus desvanes. Para dichos clientes, cualquiera que sea el costo de un Steinway, es un pequeño precio a pagar por el valor de poseer uno. “Un Steinway te lleva a lugares donde nunca has estado”, dice un anuncio. Como un propietario de Steinway lo dice: “Mi amistad con el piano Steinway es una de las cosas más importantes y hermosas de mi vida”. ¿Quién puede poner precio a esos sentimientos? (Kotler & Armstrong, 2013, pp. 258–259).

Si bien se constituye en un reto para la empresa cuantificar el valor que está generando con sus productos y servicios, el planteamiento de Kotler y Armstrong define que desde el lado del consumidor, este utilizará los valores percibidos para evaluar el precio de un producto. Algunas de las estrategias empleadas por las empresas son los cuestionamientos a los consumidores, preguntas como cuánto pagarían por un producto básico y por cada beneficio añadido a la oferta, que es lo que más aprecian del producto, entre otras. Otra de las alternativas de la empresa para cuantificar el valor generado es mediante la realización de experimentos para probar el valor percibido por el cliente de las diferentes ofertas de producto o servicio (Kotler & Armstrong, 2013). Existes diversas metodologías para llegar a la cuantificación de este valor, el punto en el que realizan especial énfasis los autores es que debe lograrse a partir del fin común de preservar la participación de mercado y mantenerse financieramente viable como organización “en el

caso que el vendedor cobre más que el valor percibido por los compradores, las ventas de la empresa se verán afectadas de manera negativa. Si el vendedor cobra menos, sus productos se venderán muy bien, pero producirá menos ingresos que si su precio estuviera al nivel de su valor percibido" (Kotler & Armstrong, 2013, p. 259).

3.5 Análisis y metodología del valor económico

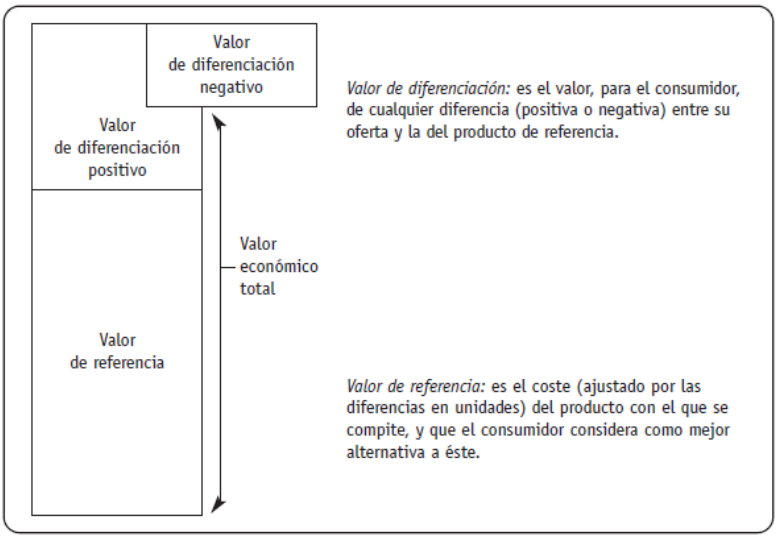
La metodología de generación de valor entendida como el valor económico generado por el servicio o producto que es comercializado, así como el respectivo valor que es percibido por el usuario, se presenta a continuación. Los autores Nagle y Holden (2002, pp. 80–81) parten de un ejemplo que ilustra la importancia del valor en el contexto de la comercialización de productos o servicios, también plantean como la percepción y el análisis del consumidor son claves en la estrategia de precio que se implemente de acuerdo con el valor que se está generando por la organización y siendo recibido por el usuario.

> En su acepción común, el término valor hace referencia a los ahorros totales o a la satisfacción que recibe un consumidor de un producto. En un caluroso día de verano en la playa, el "valor de uso" de un refresco frío es extremadamente elevado para la mayoría de la gente; quizás hasta 10 dólares. Sin embargo, esta información es de poca ayuda para un vendedor que intenta fijar el precio de las bebidas frías para los sedientos bañistas, puesto que pocos consumidores potenciales estarán dispuestos a pagar ese precio (pp. 80–81).
>
> ¿Por qué no? Porque los consumidores potenciales saben que, excepto en situaciones muy extrañas, no tienen que pagar al vendedor lo que el producto vale realmente para ellos. Saben que los competidores les ofrecerán un trato mejor, lo que les permite disfrutar del "excedente del consumidor". Tal vez piensen, por sus experiencias anteriores, que si esperan un poco vendrá otro vendedor vendiendo bebidas frías a un precio más cercano al que esperan pagar teniendo en cuenta sus experiencias anteriores; digamos 1,5 dólares. O puede que sepan que unos cientos de metros más adelante, hay un bar en la playa donde las bebidas frías sólo cuestan un dólar. Como último recurso, podrían conducir hasta un supermercado, donde pueden

> comprar un paquete de seis bebidas por sólo 3,49 dólares. Por tanto, los sedientos bañistas suelen negarse a pagar un precio excesivamente elevado, considerándolo “un robo”, incluso cuando el producto vale mucho más para ellos (pp. 80–81).
>
> Así pues, ¿qué es lo que quieren decir los responsables de ventas cuando proponen fijar los precios de forma que reflejen el valor? El valor clave para desarrollar una estrategia eficaz de fijación de precios no es el valor de uso, sino más bien lo que los economistas denominan valor de cambio, y lo que los responsables de ventas denominan valor económico para el consumidor. Este valor depende, primero y sobre todo, de las alternativas que tenga el consumidor. Pocas personas pagarán 2 dólares por un refresco, incluso si lo valoran en 10 dólares, si piensan que el mercado ofrece alternativas a precios sustancialmente menores (pp. 80–81).
>
> Aún así, sólo un pequeño segmento de los consumidores insiste en adquirir la opción más barata. Es bastante probable que mucha gente compre un refresco en la playa por 1,5 dólares, a pesar de la disponibilidad del mismo producto por menos dinero en un bar de la playa o en un supermercado cercano. Al ofrecer el producto en la playa, el vendedor está fijando un precio que refleja una “oferta diferenciada del producto”, que vale más que las alternativas disponibles para algunos segmentos del mercado. La diferencia de precio dependerá de en cuánto valoren los consumidores el no tener que andar por la playa hasta el bar, o el no tener que conducir hasta el supermercado. Para algunos, ese valor será muy elevado. Estarán dispuestos a pagar mucho por la comodidad de no tener que moverse. Para los más deportistas, a quienes no les importa ir corriendo por la playa, la prima por la comodidad puede ser mucho menor. Para asegurarse este segmento, el vendedor de la playa tendría que diferenciar su oferta de otra manera que este segmento pueda valorar (pp. 80–81).

De acuerdo con el ejemplo expuesto, se puede deducir la importancia y significado del termino valor económico. Puede concluirse que este es el precio de la mejor alternativa del consumidor (llamado valor de referencia) más el valor de lo que diferencia la oferta de su alternativa (llamado valor de diferenciación) (Nagle & Holden, 2002), a continuación se presenta una representación gracias del análisis del valor económico en la Figura 3-4.

Figura 3-4: Análisis del valor económico



Fuente: Tomado de (Nagle & Holden, 2002, p. 81).

De acuerdo con este planteamiento el valor económico es el precio máximo que un "comprador inteligente", totalmente informado del mercado y en busca del mejor valor, está dispuesto a pagar. En ocasiones la estimación del valor económico puede resultar muy por encima del valor que los compradores creen, esto puede darse de acuerdo con las características del producto o servicio sobre el que se esté calculando dicho valor (Nagle & Holden, 2002). A continuación se presenta un ejemplo realizado por Nagle y Holden (2002, p. 82) que ilustra dicha situación:

> El editor de una revista tenía problemas con los anunciantes de la revista, que señalaban los menores precios de la competencia. A pesar de que la revista del editor contaba con mejores autores, temas más interesantes en los artículos, mejores fotografías, y unos lectores más leales y más ricos, los anunciantes seguían oponiéndose a sus tarifas. Afirmaban que, para ellos, la calidad de la revista sólo estaba reflejada por el número de suscriptores que tuviera. Puesto que la revista tenía una circulación superior en un 11 por ciento a la de su competidor más cercano, los anunciantes no estaban dispuestos a pagar una prima superior al 11 por ciento para colocar un anuncio. Sus objeciones parecían razonables cuando se planteaban fuera

del contexto del valor ofrecido. Sin embargo, la situación cambiaba radicalmente cuando el editor empezó a pensar en el valor generado a los anunciantes (2002, p. 82).

El valor de la publicidad está relacionado con el número de lectores, y no sólo con el de suscriptores. Si la revista es interesante, es probable que la lean los miembros de la familia del suscriptor y sus compañeros de trabajo, así como los clientes del suscriptor que estén en la sala de espera. Además, la eficacia de un anuncio está relacionada con el número de lectores que, de hecho, ven los anuncios, lo que es más probable si están leyendo atentamente los artículos. Cuando los lectores ven el anuncio, ¿cuál es la probabilidad de que se vean motivados a actuar por el anuncio? Es más probable que haya un porcentaje mayor de los lectores de esta revista en el mercado del producto del anunciante que de los lectores de otras revistas. Finalmente, ¿cuánto tiempo pasan los lectores en la categoría del anunciante? ¿Más o menos tiempo que los lectores de la revista competidora (2002, p. 82).

La respuesta a estas preguntas exige saber más del negocio de los anunciantes de lo que el editor de esta revista pensó jamás que tuviera que saber. Suele ser el caso. Las empresas intentan vender tan sólo las características de su producto. Con frecuencia, no consiguen comprender suficientemente bien a los consumidores para cuantificar las ventajas, ni tan siquiera hipotéticamente. Sin embargo, cuando lo hacen, los resultados suelen ser sorprendentes. La Figura 3-5 ilustra el efecto de los mejores resultados de esta revista en relación con la eficacia del anuncio de un anunciante. Aunque la revista sólo tenía una tirada un 11 por ciento superior, sus anuncios tenían más posibilidades de ser vistos, sus lectores tenían más posibilidades de formar parte del mercado del producto, y empleaban más tiempo cuando lo compraban. El resultado final era que la ventaja del 11 por ciento por la mayor tirada se ampliaba hasta ¡una ventaja del 211 por ciento en valor! Esa diferencia justificaba con creces que el precio de un anuncio fuera dos veces superior al de la competencia (2002, p. 82).

Figura 3-5: Ejemplo estimación del valor económico en la industria de la publicidad[2]

	Revista competidora	*Nuestra revista*	*Ventaja*
Circulación	1.400.000	1.550.000	11%
Lectores por ejemplar	1,8	2,1	
Lectores totales	2.520.000	3.255.000	29%
% que ve el anuncio	9,20%	14,50%	
% motivado/anuncio visto	1,60%	2,20%	
% ventas/motivado	20%	20%	
Nº de lectores a los que se vende	742	2.077	180%
Ventas por consumidor	180 $	200 $	
Margen bruto	30%	30%	
Valor del anuncio	40.062 $	124.601 $	211%
Coste del anuncio	29.000 $	67.400 $	
Rendimiento del anuncio	11.062 $	57.201 $	

Fuente: Tomado de (Nagle & Holden, 2002, p. 83).

El ejemplo anterior ilustra de manera clara la importancia y el reto que asume toda organización no solo de generar valor para el cliente sino de lograr cuantificar el valor que está generando. El método de la estimación del valor económico puede abordarse tanto como una metodología de generación de valor, como una herramienta para medir el valor que se puede estar generando, pero a ojos de la organización se está ignorando o dejando pasar desapercibido.

3.5.1 Generación de valor desde el conocimiento del valor económico

La Figura 3-5 presenta los dos escenarios en la industria de editores de revistas, el líder del mercado y su competidor más cercano, para el competidor realizar un análisis de valor económico le permitirá determinar que probablemente su valor de diferenciación es bajo en este momento, y desde allí abordar estrategias de acción como lo pueden ser la

[2] Valores monetarios expresados en dólares americanos (USD)

consecución de un mayor número de atributos que le permitan por ejemplo mejorar su tasa de lectores por ejemplar.

3.5.2 Medición del valor generado con el método de la estimación del valor económico:

Un caso común que permite ejemplificar el aporte de este método en la cuantificación de valor, es el de un producto con una participación de mercado históricamente alta y empieza a enfrentarse a factores que conllevan en la disminución del volumen de ventas sin una aparente explicación. Ante esta situación el análisis a realizar por la empresa debe ser externo e interno, externo para determinar si hubo cambios en el mercado, la entrada de un nuevo producto sustituto, un nuevo competidor que puede estar ofreciendo un servicio similar sea al mismo precio, a un menor precio o u a un precio superior; finalmente son múltiples factores externos a los que se puede estar enfrentando, pero en primera instancia toma importancia realizar un análisis interno partiendo del conocimiento del valor económico del producto.

Dentro del análisis del valor económico la empresa deberá determinar el valor de referencia, que es igual al precio del producto competitivo, ajustado por cualquier diferencia de las cantidades utilizadas y el valor de diferenciación que es el valor de los atributos del producto que lo diferencian de su mejor sustituto (Nagle & Holden, 2002).

3.6 Consideraciones del capítulo

En el presente capítulo se realizó un recorrido por los principales métodos de generación de valor que pueden asumir las empresas como herramienta de comprensión de sus productos y servicios, a partir del conocimiento del valor que se está entregando a los usuarios y también de cuál es la real expectativa de los consumidores, o cuales son los elementos que son valorados de los productos que están recibiendo se puede conformar la constitución de planes de acción para las organizaciones.

Para efectos del presente trabajo, el análisis de los métodos de generación de valor parte de la premisa de conocer las valoraciones que realiza el consumidor y así identificar posibles acciones de corrección de precios según la diferencia entre el valor entregado y “cobrado” al usuario. Las estrategias de generación de valor descritas no son ajenas al

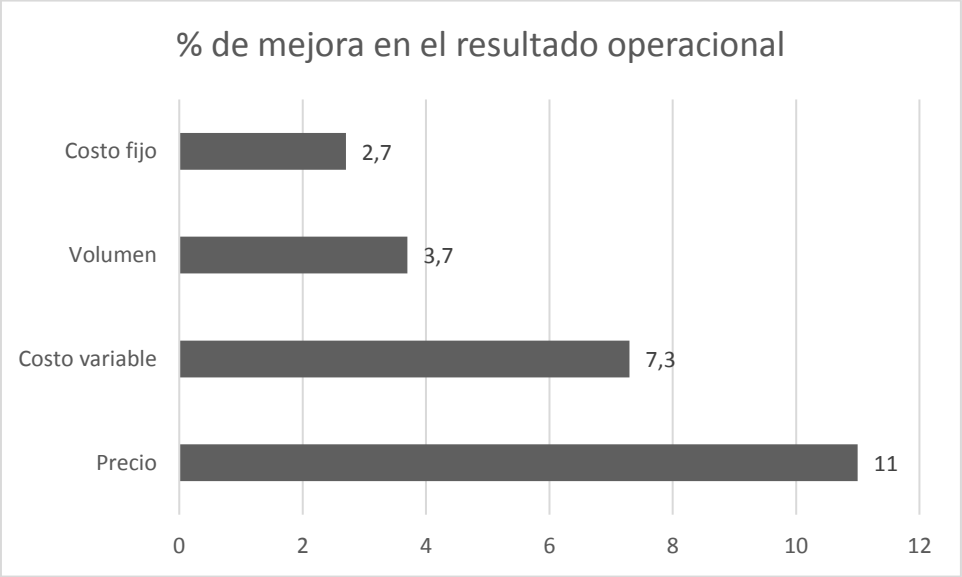
sector salud, será tarea de capítulos posteriores el establecimiento y definición de las variables dentro de un servicio complementario de salud que son valoradas por el cliente.

El ejercicio de cuantificación de valor es extensivo para todos los sectores, y realiza en general una invitación a las organizaciones a aumentar sus esfuerzos en mejorar las técnicas de captura e identificación del valor que están percibiendo los clientes de los productos o servicios que están entregando, como insumo en la toma de decisiones a diferentes niveles: áreas de desarrollo de producto, área de mercadeo, área de *pricing*, entre otras.

4. Estrategias de precios y metodologías de valor

El adecuado proceso de definición de precios, debe enfocar el precio en el concepto del valor y el sacrificio económico que estaría dispuesto a realizar el comprador a cambio del producto que está siendo entregado; los estudios con respecto a la influencia del precio en las organizaciones indica que esta debe ser una variable sobre la cual se debe tomar el control (Marn et al., 2004); en palabras de Baños (2014), el precio es una variable sobre la cual la empresa puede actuar, la mayor justificación para adoptar un enfoque activo en materia de precios es su enorme potencial para impulsar los resultados, pues incluso aventaja a variables clásicas como costos o volúmenes de venta. Bajo un escenario en el que se mantienen las demás variables constantes, el precio es la variable que más efecto tiene sobre el resultado de la compañía, por encima de variables sobre las que tradicionalmente se busca hacer injerencia en las organizaciones como lo es el volumen de ventas y el costo. En un estudio de la firma de consultoría McKinsey realizado sobre una muestra de 1.200 empresas, se encontró que una mejora en los precios tiene un efecto en los resultados tres veces mayor que una mejora equivalente en las cantidades vendidas, y un 50% superior que una reducción en los costos variables en el escenario que se mantienen las demás variables constantes (Baker et al., 2010b).

Figura 4-1: Porcentaje de mejora en el resultado operacional por el aumento en 1% en las variables



Fuente: Elaboración propia a partir de (Baker et al., 2010b)

La Figura 4-1 ilustra el estudio realizado por (Baker et al., 2010b), la influencia de un aumento en 1% en el precio significa una mejora en el resultado operacional de la compañía del 11%, mientras que el aumento en el 1% en el nivel de ventas, representa una mejora en 3.7% en el resultado operacional. El estudio refleja la importancia del precio dentro del resultado final de la compañía. La mayoría de los teóricos describen la incidencia del precio en el resultado financiero de la compañía como la principal justificación para plantear la necesidad de un área encargada de la asignación y monitoreo de los precios (Baker et al., 2010b; Goñi, 2008).

Al comprender la importancia e impacto de la variable precio dentro de las compañías, llama la atención que la mayoría de las empresas no invierten en infraestructura de fijación de precios (Baker et al., 2010b), lo cual no solo pasa en el sector real, en el ámbito académico, a pesar de que la fijación de precios es un área que ha crecido constantemente en los últimos años, sólo unos pocos artículos publicados en las principales revistas de marketing se centran en él, y hoy se sigue repitiendo la pregunta de cómo las características de la organización y de comportamiento de las empresas afectan a la

relación entre las prácticas de fijación de precios y los resultados de la empresa (Liozu, 2015).

La importancia de gestionar adecuadamente el precio y conocer el valor que es percibido por los consumidores sobre los productos y/o servicios de la empresa se evidencia en el último estudio global de precios realizado por (Simon-Kucher & Partners, 2016) aplicado a 2.186 empresas cada una de ellas líderes de sus sectores, en 40 países diferentes dentro de los continentes: Europa, América y Asia, que dejó entre sus principales resultados los siguientes: 82% de las empresas tienen la sensación que cada vez tienen más presión sobre los precios, 49% aseguran que están involucradas en una guerra de precios, los beneficios de las empresas podrían disminuir en un 0.7% en el mediano plazo debido a su incapacidad de definir un precio aceptado por el mercado que incremente a una tasa igual o mayor de sus costos, y por ultimo como conclusión del estudio, 87% de las empresas analizadas manifestaron que ven un amplio margen para la mejora en la formación de sus estrategias de precios (Simon-Kucher & Partners, 2016; Tacke et al., 2014).

4.1 Definiciones

Las metodologías de precio basadas en valor se definen como el grado en que las decisiones de precios de los directivos toman en cuenta la forma en que los clientes perciben los beneficios de un producto en relación con su precio (Ingenbleek, 2014). En los mercados comerciales, como es el caso de los servicios complementarios en el sector salud, el análisis de dichos beneficios puede implicar reducciones en los costos o aumentos de los ingresos (Kienzler, 2018). Los principales autores de marketing generalmente consideran la fijación de precios basada en el valor como un excelente medio para lograr precios rentables (Hinterhuber, 2004; Nagle et al., 2011), y esta opinión se ve reforzada por la evidencia empírica reciente que vincula los precios basados en el valor a mejores rendimientos financieros en los nuevos productos (Ingenbleek, Frambach, & Verhallen, 2013).

Los principales autores de marketing generalmente plantean las prácticas de precios que enfatizan en el valor, sobre la base de que el precio máximo alcanzable está determinado por el valor percibido de los clientes y no por la competencia y las consideraciones de costo (Ingenbleek & Van Der Lans, 2013; Nagle et al., 2011). La importancia del precio basado

en el valor se encuentra en que este se centra en el cliente (Nagle et al., 2011), además de que existe evidencia empírica de su ventaja sobre otras prácticas de fijación de precios (Ingenbleek et al., 2013; Liozu & Hinterhuber, 2013), tal y como ha sido abordado en capítulos posteriores del presente trabajo. Los precios basados en el valor plantean al igual que las demás metodologías de defunción de precio desafíos, no obstante es más factible que los gerentes logren justificar esta metodología, por ejemplo la información publicada sobre la realización de un análisis de valor debería permitir a los gerentes adaptar los métodos de investigación de mercado a su contexto y requisitos particulares (Kienzler, 2018). En este orden de ideas es de considerar que a menudo las prácticas de fijación de precios enfocadas en el valor percibido del cliente requieren que los gerentes aborden aspectos relativos a: subjetividad, incertidumbre y dificultad (Kienzler, 2018; Liozu & Hinterhuber, 2013).

La definición de precios basada en valor enfrenta entre sus desafíos organizacionales para ser empleada de una manera más amplia la necesidad de apoyo de la alta dirección, la falta de claridad y conocimiento en ciertos casos para implementar procesos de fijación de precios apropiados; la poca disponibilidad de datos sobre el valor del cliente y la alineación de la fuerza de ventas con los precios basados en el valor (Kienzler, 2018; Nagle et al., 2011; Töytäri, Rajala, & Brashear Alejandro, 2015). Las prácticas de fijación de precios de las empresas son idiosincrásicas en su mayoría, estas prácticas se pueden distinguir por tipo y por el grado en que los gerentes usan información sobre costos, competencia y el valor percibido por los clientes para hacer decisiones de precios (Ingenbleek et al., 2013).

La literatura de precios típicamente distingue tres tipos de práctica de precios: basada en el costo, basada en la competencia y basada en el valor (Kienzler, 2018), sin embargo, una premisa importante previo al establecimiento de las estrategias de precio aplicadas en la generación de valor es que estas metodologías no son excluyentes, los gerentes generalmente de una manera empírica se encuentran combinando diferentes tipos de información al establecer precios, combinando precios basados en el costo, la competencia y el valor (Ingenbleek et al., 2013). Por ejemplo, los gerentes que fijan el precio de un nuevo producto pueden combinar información de datos contables, con la información recabada en entrevistas de grupos focales con clientes y el análisis de mercado de los competidores (Kienzler, 2018).

4.2 Aspectos de generación de valor valorados en el sector salud

La trascendencia de la variable precio, y lo desatendida que actualmente se encuentra la misma, no es una situación ajena al sector salud, en el caso se los prestadores de salud, hay un claro desconocimiento del valor que es percibido por los usuarios a cambio de los servicios que se ofrecen. En este sector los elementos fundamentales de competencia están dados por la calidad y capacidad de las instalaciones y por la calidad de los servicios que proporcionen a los pacientes al igual que por los niveles de precios que se presenten acorde con estos atributos entregados (Chandra, Finkelstein, Sacarny, & Syverson, 2015; Ministerio de Salud y Protección Social, 2002). A raíz de lo anterior surge el interés de determinar a lo largo de este trabajo cuál es el valor que realmente es percibido por los usuarios del sector salud, y la forma en que se puede determinar mediante una estrategia de precios basada en valor, el precio correcto que estaría dispuesto a pagar un usuario por un servicio de atención complementaria, teniendo en cuenta que este precio debe coincidir con la rentabilidad esperada por la empresa, comunicar información que justifique los niveles del mismo y estar alineado con el valor recibido por el usuario (Nagle et al., 2011).

4.3 Mapas de respuestas de precios

Una de las propuestas de estrategias de fijación de precios basada en el valor consiste en el uso de los mapas de respuesta a precios. (Dost & Geiger, 2017). Los mapas de respuesta de precios pueden ser empleados para diversas aplicaciones de precios de valor en situaciones competitivas. Estos se basan en la obtención directa de los rangos de la disposición individual de pago para un foco de productos de diferentes consumidores; para posteriormente revelar la probabilidad de elección de un individuo o mercado para un producto focal (Dost & Geiger, 2017)

Uno de los objetivos de toda organización debe ser transformar la respuesta al precio en ganancias, ingresos o mapas unitarios de respuesta al precio; lo anterior como estrategias que respalden las decisiones óptimas de fijación de precios. Otro de los objetivos que se logra con los mapas de valor planteado por Dost y Geige (2017) es la optimización de las diferencias de ganancias con los competidores más cercanos. En este orden de ideas los gerentes pueden usar un mapa de indecisión del consumidor, obtenido a partir de los datos del rango de disposición individual a pagar de los consumidores las herramientas

suficientes para diseñar estrategias adicionales de comercialización a precios donde hay incertidumbre respecto al comportamiento que podría asumir el consumidor de acuerdo con el precio al que estará expuesto (Dost & Geiger, 2017).

Bajo esta metodología la primera premisa a considerar por los líderes de cada organización es el conocimiento de la disposición de pago que tienen los consumidores sobre su producto o servicio. Si bien es claro que la estrategia ideal de precios debe partir del enfoque en el valor, uno de los impedimentos a los que hoy se encuentran enfrentadas las organizaciones es la falta de información respecto a la disposición de pago de los clientes en el mercado en el que se encuentra la empresa, este desconocimiento no solo es con sus propios productos o servicios, sino también acerca de los de la competencia (Liozu, Hinterhuber, Perelli, & Boland, 2012). En otras ocasiones hay empresas que disponen de dicha información, sin embargo no cuentan con las habilidades para explotarla, o si tienen las habilidades de igual modo no siempre logran explotar dicha información (Dost & Geiger, 2017).

Considerando lo anterior Dost y Geiger (2017) mencionan como una problemática el hecho que pocos gerentes participan realmente en la fijación de precios a partir del valor (Liozu et al., 2012), más cuando no disponen de las herramientas para hacerlo. Sumado a esto otra de las tendencias que se observa y es mencionada por los autores corresponde al hecho que en la mayoría de casos las empresas se están enfocando más en los precios de los competidores que en tomar acción sobre sus propios precios (Dost & Geiger, 2017; Simon, 2015). Si los gerentes o quienes estén a cargo del proceso de fijación de precios conocieran y consideraran la disposición de pago de los consumidores para sus productos y los de sus competidores, podrían determinar cuántos consumidores comprarían qué producto, por cada combinación de sus precios y las de sus competidores (Dost & Geiger, 2017; Liozu et al., 2012).

El conocimiento del cliente que hoy no tienen todas las organizaciones debe constituirse en un pilar de la estrategia de fijación de precios (Homburg, Koschate, & Hoyer, 2005); a partir de este y del conocimiento de los niveles individuales de disposición de pago de los consumidores se pueden implementar estrategias enfocadas en el precio casi que individualizadas para diferentes segmentos poblacionales. En virtud de lo anterior se podrá

generar una curva de respuesta de precios, que permita a cada compañía identificar oportunidades de optimización de los precios de acuerdo con el comportamiento observado. Este enfoque de precios de valor debe apuntar a la consecución de precios que generen beneficios para la organización a la par que se satisfacen las percepciones y expectativas de los consumidores de acuerdo al valor relativo que aprecian del producto o servicio (Dost & Geiger, 2017).

La metodología de definición y valoración de precios a partir de los mapas de respuesta de precios se basan en la construcción de dicho mapa como elemento a emplear en varios de los tópicos relacionados con la fijación de precios. En general a partir del mapa de respuesta de precios se pueden abordar cuatro dimensiones del ejercicio de definición estratégica de precios: (a) el tipo de objetivo de fijación de precios, como ganancias, ingresos o ventas de unidades; (b) comparativo de la posición de la empresa versus la de la competencia; (c) el establecimiento de las metas, definición si estas son de un servicio o un grupo de servicios de la empresa; y (d) foco de producto único versus producto múltiple. Cada tarea de fijación de precios puede consistir en cualquier combinación de estas dimensiones, lugar donde toma importancia la aplicación de los mapas de respuesta de precios multi producto como herramienta para abordar las necesidades del ejercicio de definición estratégica de precios (Dost & Geiger, 2017).

El proceso de abordaje y elaboración de los mapas de respuesta se realiza en forma secuencial de acuerdo con el objetivo específico que se tenga con el mismo. En el contexto de la fijación de precios, los mapas iniciales de respuesta de precios multiproducto a elaborar son los que describen las probabilidades promedio de elección por consumidor; estos pueden transformarse fácilmente en mapas a nivel de mercado de acuerdo con la información de las unidades vendidas, de los ingresos que estas representaron, de los canales de venta empleados, de la proporción de penetración de mercado (Dost & Geiger, 2017).

La manera detallada y los pasos que se llevan a cabo en la construcción del mapa de respuesta se describen a continuación.

Para iniciar la construcción del mapa con los objetivos de conocer las probabilidades promedio de elección por consumidor y el nivel de ventas en el mercado,

> solo se necesita el tamaño total del mercado como información complementaria; este último requiere una función de costo para el producto focal. La transformación de un mapa de respuesta de precios multiproducto en un mapa de unidades vendidas a nivel de mercado requiere multiplicar las probabilidades promedio de elección para cada combinación de precios por el tamaño total del mercado. Para construir un mapa de ingresos a nivel de mercado, esos valores también deben multiplicarse por los precios focales de los productos. Finalmente, el empleo de márgenes, o precios menos los costos (a partir de una función de costo), conduce a un mapa de ganancias a nivel de mercado. Por ejemplo, un mapa de ganancias para el producto focal revela la topología de ganancias dependiendo de los precios de los productos de los competidores. Cualquier desviación entre el precio real del producto focal y su precio que maximice la ganancia sugiere la necesidad de adaptaciones de precios (Dost & Geiger, 2017, pp. 221–222).

Un gerente de fijación de precios puede implementar dicho ejercicio desde la perspectiva de la empresa o producto de la empresa. Sin embargo, el mismo procedimiento también puede respaldar un análisis de las situaciones de los competidores. Para los ingresos y las unidades vendidas, no se necesita información adicional, mientras que, para el mapa de ganancias de productos de un competidor, se debe estimar una función de costos. Este tipo de análisis predice las acciones o respuestas probables de un competidor a las acciones de fijación de precios propias de la empresa, lo que a su vez sugiere escenarios que pueden servir como base para la planificación de reacción de precios (Dost & Geiger, 2017).

En conclusión los autores Dost y Geiger encuentran en la elaboración de mapas de respuestas de precios una estrategia para materializar la definición de precios a partir del conocimiento de la disposición de pago de los clientes de la organización, entre otras variables que estarán a disposición de la gerencia o del área encargada de las decisiones de precios en la organización, facilitando la toma de decisiones de precios, y logrando dejar inmersa en el proceso variables relativas al desempeño de la empresa, de los competidores y del usuario en función de los productos o servicios que espera recibir de la empresa y de su precepción del valor generado y disposición de pago hacia cada uno de ellos.

4.4 Definición de precios basada en el buen valor

Esta es una estrategia de definición de precios que se basa en un concepto que en principio es simple: ofrecer la combinación adecuada de calidad y buen servicio a un precio justo (Kotler & Armstrong, 2013). Para comprender la simpleza de la afirmación anterior, es importante definir el contexto en el que ha tomado vital importancia para las organizaciones buscar el logro de esta meta. En un principio y recopilando la información presentada hasta ahora en el presente trabajo, es claro que el planteamiento “precio justo” es un concepto subjetivo, que dependerá de la percepción de valor del consumidor, de las condiciones de mercado, de la rigurosidad del ejercicio de definición de precios realizado por la empresa, entre otras, no obstante la metodología del buen valor ha cobrado importancia debido a condiciones macro económicas.

> La gran Recesión de 2008 a 2009 causó un cambio fundamental y duradero en las actitudes del consumidor hacia la calidad y el precio. En respuesta, muchas empresas han cambiado sus enfoques de fijación de precios para ponerlas en consonancia con las cambiantes condiciones económicas y las percepciones de precio al consumidor. Cada vez más, los mercadólogos han adoptado las estrategias de fijación de precios basada en el buen valor: ofrecer la combinación adecuada de calidad y buen servicio a un precio justo (Kotler & Armstrong, 2013, p. 259).

Alinear la estrategia de las compañías con la estrategia de precios basada en el buen valor implica el abordaje de diversas condiciones según aplique. Una de las alternativas empleadas por las empresas fue introducir en el mercado versiones menos costosas de sus productos, con lo que se busca mantener o mejorar la participación de mercado mientras que no se está realizando necesariamente una disminución en el precio de venta del resto del portafolio de la compañía. Otra de las estrategias a considerar para lograr la aplicación de la metodología del buen valor es el rediseño de marcas existentes con el propósito de ofrecer más calidad a un precio determinado o la misma calidad por menos valor (Kotler & Armstrong, 2013).

> Algunas empresas incluso triunfan ofreciendo menos valor pero a precios muy bajos. Por ejemplo, la cadena de ejercitación Snap Fitness está bien posicionada para aprovechar las buenas o malas condiciones económicas. Mientras algunas cadenas de

> gimnasio sufrían durante la reciente recesión —Total Fitness de Bally se declaró en quiebra dos veces— Snap Fitness 24 horas amplió el número de sus clubes y sus ingresos se duplicaron, y todo sin aumentar a sus miembros la cuota de sólo 35 dólares al mes con bajos gastos de cancelación. ¿Su secreto? Un enfoque de bajo costo reforzado por el lema, “Rápido, cómodo, asequible”. Los gimnasios pequeños —de sólo 2.500 pies cuadrados— típicamente tienen cinco caminadoras, dos bicicletas fijas, cinco máquinas elípticas y equipo de pesas. Lo importante es lo que no tienen: no hay clases, salas de spa, cuidado de los niños en el lugar o barras de jugos. Algunos clubes tienen duchas, y la mayoría tienen personal sólo 25 a 40 horas por semana. Los integrantes de su mercado meta tienen entre 35 y 55 años, hijos, viven cerca y están tan ocupados que no pueden permitirse más de una hora al día para ir al gimnasio (Kotler & Armstrong, 2013, p. 259).

Otra estrategia con la que la organización puede mantener la metodología de buen valor es mediante la implementación al interior del negocio de una política de precios bajos siempre, con muy pocas campañas promocionales debido a su buen precio. La otra estrategia que puede ser asumida por la empresa, es mantener un nivel de precios regular y realizar de manera periódica campañas promocionales (Kotler & Armstrong, 2013).

> [..] el rey del PBP es Walmart, que prácticamente definió el concepto. Excepto por unos pocos elementos con descuento cada mes, Walmart promete precios bajos todos los días sobre todo lo que vende. En contraste, los precios altos-bajos implican cobrar precios más altos cotidianamente pero efectuando frecuentes promociones temporales a precios menores en artículos seleccionados. Los grandes almacenes como Kohl’s y Macy’s practican los precios altos-bajos al tener días de descuentos frecuentes, ahorros para los madrugadores y ganancias de bonificación para los titulares de tarjeta de crédito de la tienda (Kotler & Armstrong, 2013, p. 260).

El ejemplo anterior claramente define la implementación de una estrategia de precios en la que las condiciones de mercado conllevan al establecimiento del reto de lograr mantener de manera regular y en segmentos de mercado muy masivos un nivel de precios accesible para el consumidor, mientras que a su vez se está otorgando un nivel de calidad al cliente

en el producto o servicio que él puede estar apreciando desde la métrica de valor que realiza, como adecuado o incluso superior al precio que está pagando para obtenerlo.

4.5 Fijación de precios de valor agregado

La fijación de precios a partir del valor no siempre debe partir de la asignación de precios de acuerdo con el valor percibido y la disponibilidad de pago del consumidor (Dost & Geiger, 2017), una estrategia que puede ser asumida por la organización es la determinación del valor que se entregará a los clientes mas un valor agregado, donde en lugar de recortar los precios para que coincidan con los de los competidores, la empresa añade características y servicios de valor agregados para diferenciar su oferta, soportando así sobre esta base su estructura de precios más altos. Un caso de éxito es el de Panera Bread, en el momento en que los restaurantes competidores han ofrecido una mezcolanza de comidas de bajo precio y ofertas promocionales, la cadena de comida rápida casual, Panera Bread, ha prosperado agregando valor y cobrando en consecuencia (Kotler & Armstrong, 2013). Este caso de estudio se presenta en el Anexo A: .

Otro ejemplo de la oferta de servicios agregados como estrategia generadora de valor y apalancadora de los precios altos, es la industria del cine.

> Algunas cadenas de cines están convirtiendo sus multicomplejos en instalaciones con menos salas pero más espacio individual interior. Los nuevos cines premium ofrecen características de valor agregado como asientos reservados online, sillones ejecutivos de cuero con respaldo alto o mecedoras con reposabrazos y reposapiés, lo último en sonido digital y enormes pantallas, restaurantes que sirven buena comida y bebidas en la sala, y hasta servicio de estacionamiento con valet. Por ejemplo, AMC Theatres (la segunda cadena de cines estadounidenses) opera más de 50 teatros con algún tipo de comodidades mejoradas de alimentos y bebidas, incluyendo Fork & Screen (asientos de cuero mejorados, servicio al lado de su asiento, un amplio menú que incluye cocteles, cerveza, vino y ofertas de cena) y Cinema Suites (ofertas de alimentos de lujo adicionales además de cocteles premium y una extensa lista de vinos, servicio al lado de su asiento, sillones reclinables de piel roja y ocho o nueve pies de espaciado entre filas). En las AMC Mainstreet 6 Cinema Suites de Kansas City, Missouri, ¡sirven margaritas de mango! Por entre 9 y 15 dólares (dependiendo de la

> hora y día), los cinéfilos reciben asientos reservados, una estricta política de mayores de 21 años, sillones reclinables de cuero con bocinas de baja frecuencia debajo para que al sentarse se sientan las vibraciones junto con la acción en la pantalla, y la oportunidad de que le sirvan cena y bebidas en su asiento por un sobreprecio. Después, los meseros se despiden de los invitados con una toalla caliente y chocolates con relleno de menta Ghirardelli. Tales teatros son tan exitosos que AMC planea agregar más. “Una vez que la gente lo experimenta”, dice un portavoz de la empresa, “a menudo ya no quieren ir a ninguna otra parte (Kotler & Armstrong, 2013, p. 260).

La estrategia anterior claramente refuerza la información que se presentó en secciones anteriores de este trabajo, entender cuál es el valor por el que el cliente está dispuesto a pagar más, los valores agregados que finalmente entregan una serie de atributos diferenciales al consumidor que generan en él una disposición de pago mayor, se constituyen en una estrategia de precio a partir de la diferenciación del producto o servicio que puede permitir crecimientos continuos para la organización, en el momento que los demás competidores de la industria pueden estar inmersos en una guerra de precios (Simon-Kucher & Partners, 2016; Simon, 2015).

4.6 Definición de precios a partir de la estimación del valor económico

La estimación del valor económico es una herramienta especialmente buena en procura de preservar el nivel de ventas en situaciones en que los compradores afrontan presiones de costes extremas y, por tanto, son muy sensibles al precio.

> Un claro ejemplo de lo anterior obedece al sector salud, en el momento que los sistemas de reembolso de la atención sanitaria cambiaron para dar a los hospitales y a los médicos unos incentivos fiscales para que ejercieran de forma efectiva en términos de costes, las empresas farmacéuticas se han visto obligadas a hacer algo más que limitarse a afirmar que un producto es más eficaz en términos clínicos. Ahora, algunos fabricantes ofrecen pruebas elaboradas para demostrar que las diferencias en cuanto a la eficacia valen las diferencias en precios. Por ejemplo, el Neuprogen®, de Amgen Inc., un medicamento para prevenir las infecciones en pacientes de quimioterapia parecía

> en principio caro cuando se vendía por 1.000 dólares por cada tratamiento. Amgen logró superar la fuerte resistencia de los consumidores al demostrar que prevenía el riesgo de infección, y que eso permitía ahorrar al menos 6.000 dólares por tratamiento en concepto de costes de hospitalización (Nagle & Holden, 2002, p. 88).

Para Nagle y Holden (2002), antes de fijar los precios, un insumo clave debe ser la comprensión del valor económico que se esta generando con el producto o servicio ofrecido. La prima del precio asociada al valor económico en los mercados de empresas (donde el valor del producto se traduce directamente en ahorros financieros o en mayores ingresos para el comprador), y en algunos mercados de consumo (donde el valor representa ahorros de costes), es posible calcularse de forma objetiva. Cuando el valor es menos tangible, su cuantificación resulta mucho más difícil. A menudo, hay que confiar en inferencias hechas a partir de los precios de los productos que ofrecen ventajas distintivas análogas, o a partir de técnicas de investigación de métodos de elección –como el análisis del intercambio y las pruebas de simulación de mercados–. Sin embargo, cuando se hace así se está utilizando la disponibilidad a pagar como aproximación del valor económico, con lo que se corre el riesgo de subestimar el valor real ofrecido.

4.7 Metodología hedónica en la fijación de precios

La implementación de esta estrategia de precios toma importancia en la medida que se logran considerar varios atributos no solo del producto o servicio, sino del entorno que lo rodea. La naturaleza y variedad de los atributos específicos se pueden dividir en dos categorías principales: internos y externos. Donde los factores internos son atributos sobre los que la organización tiene control a partir de la implementación de la estrategia de valores agregados a ofrecer con el producto, por el contrario los factores externos del precio son atributos sobre los cuales la organización no tiene control directo (Yang et al., 2016).

En la medida que la organización tenga conocimiento de dichos atributos, se podrá desarrollar una estrategia de precios a partir de la teoría del modelo de precios hedónico en el que se analice por separado cada una de las variables o atributos de valor que se están otorgando al usuario con el producto o servicio en particular, y determinar según el valor percibido por el usuario en cada una de ellas, cuál será la configuración de precio

optima de acuerdo con el resultado de este modelo y su posterior comparación con los demás elementos que toman relevancia dentro del análisis, como lo son la competencia, las limitaciones de capacidad para ofrecer la totalidad de valores agregados sobe los que el usuario podría tener disponibilidad de pago, entre otras (Goodman & Thibodeau, 2003; Soler & Gemar, 2018).

Este método de determinación de precios se ha aplicado a una amplia gama de productos y servicios que se pueden descomponer en diferentes atributos con sus propios precios implícitos en equilibrio. El precio observado revela información sobre las preferencias subyacentes de los clientes potenciales para esos atributos y cómo las empresas pueden aumentar el precio al incluir características particulares. Empíricamente, el modelo hedónico de precios invierte los precios observados en un conjunto de factores estructurales, de percepción y relacionados con las transacciones, y los coeficientes de regresión brindan información vital sobre la disposición a pagar de los consumidores (Yang et al., 2016).

En general esta metodología de precios garantiza a la organización la identificación y entendimiento de múltiples variables dentro del estudio y definición de la estrategia de precios a implementar; variables que en su gran mayoría corresponden a aquellos atributos de valor del producto o servicio.

4.8 Consideraciones del capítulo

Producto del análisis de los diferentes modelos y estrategias de precio y valor presentadas en este capítulo se pueden concluir y unificar varios de los aspectos y conceptos no solo presentados en este capítulo, sino que se han venido desarrollando a lo largo de este trabajo. Es claro que no hay una única estrategia de precios que garantice a la compañía estar en la posición ideal donde este cobrando al cliente la misma medida de esfuerzos (en este caso dinero) que para el cliente está siendo representada o satisfecha derivado de los atributos de valor que está recibiendo.

En el presente capítulo se presentaron metodologías de generación de valor aplicables a diversas estrategias de precios, con lo que finalmente se identifican un grupo de

alternativas o soluciones de precios que se enfocan en la búsqueda constante de la determinación de los atributos que se están otorgando al cliente y su respectiva cuantificación.

En la sección 4.7 se presenta la aplicación de la metodología hedónica dentro del proceso de fijación de precios; se selecciona a criterio del autor esta herramienta debido a la combinación que hace de atributos del servicio o producto y su posterior propuesta de análisis sobre un numero representativo de observaciones, que corresponderán no solo a la información de precio y atributos propios, sino también los de la competencia, por lo que finalmente se constituirá en un marco de referencia de precios que permite analizar dentro de la industria la combinación de la función de características o atributos asociados con el servicio y la importancia de cada uno de estos atributos en la variable respuesta final, que es el precio.

5. Análisis del sector salud y sus servicios complementarios

En el presente capítulo se abordará el surgimiento del sistema de seguridad social en Colombia, como marco de referencia para entender inicialmente el comportamiento del sector salud, su forma de operar, sus fortalezas, debilidades y retos; para posteriormente enmarcado en este contexto introducir el surgimiento de los servicios complementarios al plan obligatorio de salud en el país.

5.1 Sistema de seguridad social en Colombia

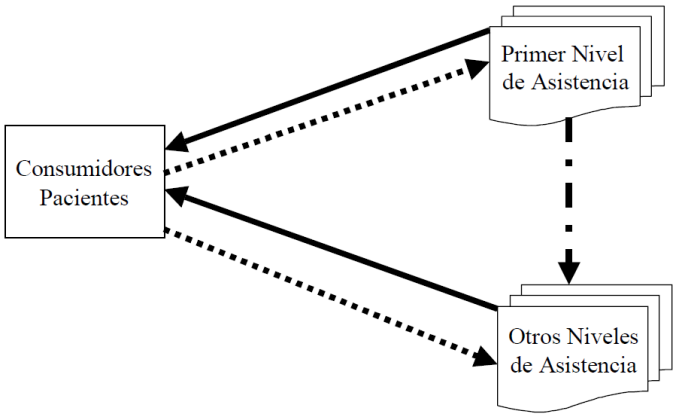
En Colombia mediante la Ley 100 de 1993 empezó a regir el Sistema General de Seguridad Social en Salud Colombiano (SGSSS), el cual fue concebido como una nueva manera de regular el sistema de salud, este proyecto de ley fue definido en pro del desarrollo social y económico del país. En su concepción el nuevo sistema buscaba marcar un “antes” y un “después” en la salud del país, al enmarcarse en los principios de universalidad, cobertura, integralidad, solidaridad, igualdad, suficiencia, participación y unidad (Londoño & Frenk, 1997).

Este nuevo sistema de salud se planteó en reemplazo al Sistema Nacional de Salud que funcionaba desde 1975, bajo el nuevo modelo de salud se creó el sistema de aseguramiento y se establecieron relaciones de mercado entre las aseguradoras denominadas “empresas promotoras de salud (EPS)” y las “instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS)”. Bajo el modelo de salud reglamentado por la Ley 100 de 1993, los usuarios se afilian a las aseguradoras, a las cuales el estado paga una suma de dinero por año denominada “unidad de pago por capitación (UPC)”, y a su vez las aseguradoras (EPS) contratan los servicios con clínicas y hospitales para atender a sus afiliados dentro

del Plan Obligatorio de Salud (POS) establecido por el Gobierno (El Congreso de la Republica de Colombia, 1993).

El objetivo con este modelo de atención en salud bajo la Ley 100, justamente es regular el mercado y garantizar el acceso universal a la salud, a continuación, se presenta en la Figura 5-1 el planteamiento del sistema de salud bajo condiciones de mercado, sin intervención del estado.

Figura 5-1: Modelo de atención de salud en condiciones de mercado



Fuente: Tomado de (Ministerio de Salud y Protección Social, 2002)

Como se observa en la figura anterior, un mercado sin regulación implica que para los consumidores acceder o recibir los servicios (línea continua) deben realizar un pago por el mismo (línea punteada) en el caso del nivel básico o primer nivel de asistencia, y en el caso de requerirse otros niveles de atención (médicos especialistas, intervenciones quirúrgicas, sala de cuidados intensivos, etcétera), se requiere contar con la disponibilidad de pago o con una remisión desde el nivel básico (Ministerio de Salud y Protección Social, 2002). Debido a esta naturaleza del mercado de salud, agregada al costo que representan algunos de los servicios del mismo, bajo un esquema de desembolso directo por parte de los consumidores, los usuarios con menor nivel de ingresos se enfrentarían a la disyuntiva de no acceder a estos servicios o de acceder bajo el costo de impactar su flujo de caja personal e incluso sacrificando otras necesidades básicas; lo que no permitiría un acceso adecuado e igualitario a los servicios de salud (Ministerio de Salud y Protección Social, 2002). Debido a lo anterior es que surge la necesidad no solo en Colombia sino en la

mayoría de los países del mundo, de la intervención del estado en el sistema de salud, en el caso Colombiano el sistema de salud, como ya fue mencionado anteriormente, se encuentra regulado por la Ley 100 de 1993 (Londoño & Frenk, 1997).

El modelo de salud en Colombia bajo el SGSSS se encuentra constituido por los siguientes agentes:

Figura 5-2: Agentes del sistema de SGSSS

Fuente: Elaboración propia a partir de (Ministerio de Salud y Protección Social, 2002).

Dentro de los agentes del sistema, en el presente trabajo se abordarán y detallarán: los pacientes consumidores, los aseguradores y los prestadores de servicios de salud.

5.1.1 Pacientes consumidores

Los pacientes consumidores constituyen la demanda de los servicios de salud. En un escenario de aseguramiento como el del SGSSS los consumidores tienden a aumentar su demanda tanto por la inducción de los prestadores como por motivaciones propias, lo que en el lenguaje técnico se denomina el “riesgo moral”. La manera más apropiada como hasta ahora los diferentes sistemas de salud en el mundo han enfrentado dicho riesgo moral es a través de la imposición de pagos moderadores con el fin de desincentivar la solicitud de servicios de manera desmedida (Ministerio de Salud y Protección Social, 2002).

5.1.2 Aseguradores (EPS – compañías de seguros – regímenes especiales)

Tienen como objeto realizar el aseguramiento de la población; en términos rigurosos son las terceras partes que realizan los pagos a los prestadores de servicios cuando ellos son utilizados por los pacientes consumidores. No obstante esta función esencial de pagadores, los aseguradores no deben ser previstos, ni convertirse en agentes pasivos de pago, sino que deben desarrollar otras funciones al interior del sistema enmarcadas en el cuidado y prevención de sus afiliados (pacientes consumidores) (Ministerio de Salud y Protección Social, 2002).

5.1.3 Prestadores de servicios de salud (IPS)

Son el agentes dentro del sistema que se encargan de la atención de los pacientes consumidores en términos de la producción y prestación de los servicio, usualmente estas se dividen entre públicas y privadas y, dentro de éstas, aquellas que se encuentran integradas verticalmente con aseguradores y las que no lo están (Ministerio de Salud y Protección Social, 2002).

Desde la descripción de cada uno de los agentes y el planteamiento mismo de todo el sistema de seguridad social en Colombia, incluyendo los agentes que por razones metodológicas no se mencionaron en este trabajo, se puede concluir que desde su concepción, el sistema planteado garantiza el acceso y cobertura universal, sin embargo a la fecha el SGSSS no ha logrado cumplir con sus objetivos de universalidad, además es percibido como un modelo complejo e incomprensible por parte de la población (Beltrán Acosta & Rodríguez Chavarro, 2012).

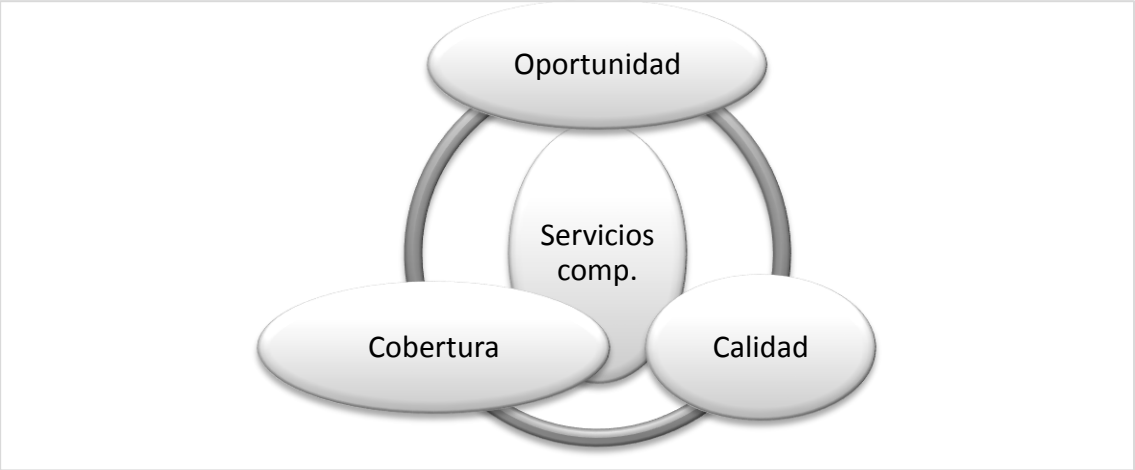
5.2 Surgimiento de los servicios complementarios al plan de salud

Debido a las dificultades de acceso que puede presentar el sistema, y a la cobertura limitada del plan obligatorio de salud que define el gobierno como la cobertura que se debe brindar como derecho a cada ciudadano, surgió el llamado sistema complementario de salud, y las pólizas de salud y medicina prepagada, en el que las personas con mayor capacidad de pago, cancelan un mayor valor que el resto de las personas del régimen

contributivo, esto con el fin de que los servicios que se les prestan tengan ventajas, sean de mejor calidad, con mejor atención y con una pronta oportunidad (Ministerio de Salud y Protección Social, 2002).

Para comprender el surgimiento de estos planes y servicios adicionales en el sistema de seguridad social colombiano, es necesario partir del conocimiento de las razones que conllevaron al establecimiento de alternativas complementarias para los usuarios a lo estrictamente expuesto y planteado como solución por el estado para otorgar un cubrimiento universal en salud a la población.

Figura 5-3: Factores propiciaron el surgimiento de servicios complementarios



Fuente: Elaboración propia a partir de (Beltrán Acosta & Rodríguez Chavarro, 2012; Ministerio de Salud y Protección Social, 2002)

5.2.1 Oportunidad:

El sistema general de seguridad social plantea una cobertura universal para los afiliados, bajo el modelo planteado por la ley 100 de 1993 el sistema mismo garantiza la atención en salud de manera universal y oportuna a sus afiliados, no obstante ante la naturaleza del sistema, la modalidad de contratación entre aseguradores e instituciones prestadores, entre otras variables como lo es la eficiencia de las EPS en su capacidad de manejo de grupos de usuarios y la velocidad para afiliar y proveer servicios, grupos de usuarios encuentran una necesidad insatisfecha por el sistema de salud, recibir atenciones de salud de manera oportuna, lugar donde se plantean los planes complementarios de salud, la

medicina prepagada y pólizas de salud como servicios o productos que se comercializan como complemento al sistema general de salud con el fin de prestar servicios que tengan ventajas, sean de mejor calidad, con mejor atención y con una pronta oportunidad (Beltrán Acosta & Rodríguez Chavarro, 2012; Ministerio de Salud y Protección Social, 2002).

5.2.2 Cobertura:

Las regulación del sistema de seguridad social estableció para Colombia un grupo de coberturas en salud, el denominado plan obligatorio de salud, actualizado mediante la resolución 5269 de 2017 a la figura de plan de beneficios en salud, pero conservando el mismo concepto, un plan que determina coberturas de servicios, de acuerdo con las necesidades en salud de los afiliados, y bajo la premisa de un sistema financieramente viable; a partir de esta regulación surge un espacio en el sistema no cubierto por el PBS, lugar donde se da pie a los servicios complementarios en salud, como son: servicios estéticos, medicamentos comerciales, biológicos de alto costo y con sustitutos dentro del plan ampliado de inmunización, entre otros (Beltrán Acosta & Rodríguez Chavarro, 2012; Ministerio de Salud y Protección Social, 2002, 2017).

5.2.3 Calidad:

Los servicios de salud tradicionalmente han sido desarrollados sobre el concepto de la relación médico paciente y en esta relación se concebía al médico como al proveedor absoluto y al paciente como el receptor de los servicios profesionales del médico. Sin embargo, en la medida que las necesidades de salud son más complejas y los sistemas de salud se han desarrollado hacia modelos de prestación de servicios de seguridad social y en estos mercados de aseguramiento, el papel del profesional ha cambiado y la relación del usuario tradicional con el sistema también ha cambiado. En esta transformación uno de los aspectos sobre los que se ha evidenciado una brecha en el sistema es la calidad de la prestación, identificándose situaciones en las que el usuario final resulta percibiendo un servicio que no corresponde con la calidad prometida por el sistema de salud planteado por la ley 100 de 1993 (Beltrán Acosta & Rodríguez Chavarro, 2012; Ministerio de Salud y Protección Social, 2002).

Dentro de este sistema alternativo o complementario se encuentra un grupo de servicios que se encuentra en los paquetes de cobertura adicional del asegurador, no obstante hay un grupo de servicios como son los servicios estéticos, medicamentos y biológicos de alto costo no cubiertos por el plan obligatorio de salud ni el plan ampliado de inmunización, que por su naturaleza se ofrecen a los usuarios del SGSSS en cada una de los institutos prestadores de salud (IPS) como un servicio complementario que debe cancelar de manera particular, lugar donde surge el objeto de estudio de este trabajo de determinar cuál es la estrategia de precio idónea que corresponde al valor que están dispuestos los usuarios del SGSSS a entregar por estos servicios adicionales, comprendiendo los atributos de valor que realmente valorarían en los mismos.

5.3 Consideraciones del capítulo

En el presente capitulo se realiza una presentación del sistema de salud en Colombia, se analiza el surgimiento de la regulación de salud y el establecimiento del régimen contributivo y subsidiado en salud a partir de la definición de la ley 100 de 1993 por parte del gobierno nacional.

El sistema de salud en Colombia a los ojos de los analistas fue planteado bajo unas premisas de integralidad, universalidad y sostenibilidad que permiten inferir un sistema de seguridad social que garantice el derecho a la salud para la población en Colombia, no obstante en la ejecución y prestación del sistema, se encuentra un espacio para el surgimiento de planes y servicios complementarios en salud, bien sea porque el sistema no está respondiendo a las necesidades y expectativas de los usuarios, o en otros casos debido a la cobertura planteada por el plan de beneficios en salud, lugar donde surge la necesidad y la oferta de servicios complementarios en salud por parte de las instituciones prestadoras de servicios en salud.

6. Estrategia de precios aplicada

El sector salud no es ajeno a la ausencia de procesos estructurados encaminados en la definición estratégica de precios, este proceso aún no se ha incorporado en la cultura organizacional de la mayoría de las empresas del sector (Boik, 2014; Ingenbleek & Van Der Lans, 2013). Los sistemas de salud en la economía se presentan a los ojos de los analistas como aquellos en donde mejor se tipifican los fallos del mercado, es decir, en donde se presentan con mayor frecuencia las características que definen las imperfecciones de los mercados, pues hay ausencia de mecanismos para la fijación de precios que permitan la mejor asignación de los recursos, el mercado hoy no tiene la capacidad de definir precios para algunos de los productos que ofrece, lo cual evidencia la asimetría de información de precios y la falta de una política clara de la definición de los mismos (Ministerio de Salud y Protección Social, 2002); un ejemplo de lo anterior son las negociaciones que se realizan entre aseguradores y prestadores, en las que es común que el asegurador desconozca a qué se deben las variaciones entre un proveedor y otro, así como las variaciones según la región en la que se esté negociando (Cooper, Craig, Gaynor, & Van Reenen, 2015).

La evidencia hallada en la literatura, deja ver que tradicionalmente la mayoría de instituciones del sector salud han basado sus decisiones de precios en factores como el aumento de la demanda, o la estructura de costos (Cooper et al., 2015), aun cuando hay factores que podrían explicar de mejor manera la asignación optima que se debería dar al precio, como es la calidad (Chandra et al., 2015). Respecto al peso que podría tener la calidad en la decisión final de compra, y por ende, la real sensibilidad del precio a esta variable, aun es un área de estudio en desarrollo, sobre la que hay preguntas por resolver; hasta ahora la hipótesis de la valoración entregada al factor calidad por los usuarios cuenta con poca evidencia científica que demuestre: i) la existencia de fuertes correlaciones entre las variables precio y calidad clínica (Cooper et al., 2015; White, Reschovsky, & Bond, 2014), ii) cómo se percibe y/o valora esta variable – evaluada como un todo -ante las

demás que pueden afectar el precio como la tecnología que se ofrece en los servicios, el confort de las instalaciones donde se prestan los mismos, el conocimiento y credibilidad de los profesionales que realizan la atención, entre otras (Cooper et al., 2015).

Otra de las áreas de estudio, sobre las que se han direccionado los esfuerzos de investigación en pro de definir el precio óptimo que se podría fijar a los servicios del sector salud, corresponde a los estudios realizados respecto a la disponibilidad de pago de los usuarios, en estos se han evidenciado aspectos como: i) las mujeres pueden tener preferencias más fuertes sobre aquellos servicios que cuentan con un enfoque hacia la prevención, y que identifican como eficaces en su finalidad; y por ende, cuentan con una mayor disponibilidad de pago hacia los mismos (Bundorf, Levin, & Mahoney, 2012). ii) se ha encontrado que algunas personas podrían estar dispuestas a pagar una cantidad extra de dinero si tuvieran la certeza que contarán con un tratamiento más ágil y de acceso preferencial al sistema de salud (Den Exter, 2010). iii) se han evidenciado factores externos al individuo, por ejemplo, el hecho de tener un miembro de la familia con un problema de salud; en estos grupos de personas hay una mayor disponibilidad de pago y por ende mayor valoración de los servicios de salud (Bundorf et al., 2012).

6.1 Definición de la metodología a aplicar

En el presente trabajo se realizará la implementación de una estrategia de precios para el sector salud basada en la generación de valor para el usuario a partir de la implementación de la metodología hedónica de fijación de precios.

En el capítulo 2 referente a las estrategias de precios, se identificaron las diferentes estrategias de precios existentes en la literatura, la estrategia de precios a partir de la metodología hedónica plantea como variables de entrada para llevar a cabo el proceso de fijación de precios los atributos o características del producto que pueden ser observadas por la organización. En el capítulo 3 por su lado se realizó un análisis de las metodologías de generación de valor existentes, cada metodología parte del conocimiento del cliente y desarrolla un enfoque en el que se enmarca la generación de valor; pese a esto una de las conclusiones del capítulo 3 es la convergencia de los autores en la necesidad presente para cualquier compañía sea de productos o servicios de entrar a analizar el valor que está

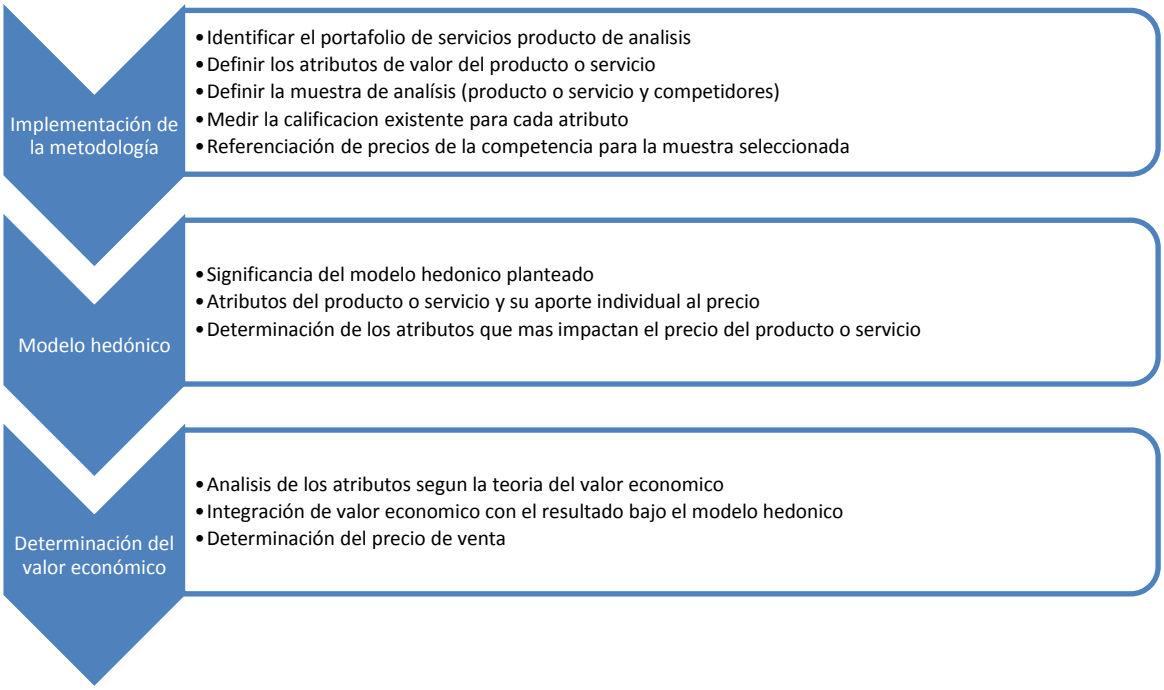
generando a sus clientes como un insumo indispensable en la implementación del proceso de fijación de precios. Para efectos del presente trabajo se realizará una cuantificación del valor percibido por el cliente a partir del análisis del método de valor económico, que plantea el análisis del valor de referencia y el valor de diferenciación como herramienta de definición del valor económico total.

Posteriormente se retoman los elementos presentados en el capítulo 4 correspondientes a la metodología hedónica de la definición de precios, bajo la cual el precio será la combinación de la función de características o atributos asociados con el servicio, permitiendo así desagregar el precio total en los diferentes atributos de valor que contemple el producto o servicio.

6.2 Aplicación de la estrategia de precios

De acuerdo con la metodología descrita en el numeral anterior, se aborda a continuación la propuesta de una estrategia de precios basada en generación de valor, el proceso a implementar se presenta a continuación

Figura 6-1: Estrategia de precios propuesta



La Figura 6-1 presenta el marco secuencial de actividades propuestas bajo la estrategia de definición de precios propuesta a partir de la información analizada en el presente trabajo. Un hecho importante que se debe considerar es que esta estrategia solo aplica para productos existentes, y no puede emplearse para la determinación del precio de productos en lanzamiento, lo anterior considerando que el modelo hedónico requiere de una muestra previa ya observada, tanto para las variables independientes (atributos del producto o servicio) como para la variable dependiente (precio).

6.2.1 Implementación de la metodología

El servicio complementario sobre el que se realizará la aplicación de la estrategia de precios corresponde a vacunación complementaria, dentro de este portafolio se encuentra el grupo de biológicos que complementan o son sustitutos con valores agregados del programa de inmunización establecido por el gobierno de Colombia (PAI), que es de cobertura nacional y gratuito.

Una vez definido el servicio objeto de análisis, se debe definir los atributos de valor a evaluar, para este caso concreto, los estudios realizados hasta la fecha brindan evidencia que dentro de los servicios de salud los principales atributos que son valorados por los usuarios en el momento de recibir una atención complementaria están dados en función de la calidad percibida (Cooper et al., 2015): el tiempo de espera desde que llegan a la institución hasta el momento en que inicia la atención, la duración del servicio, la infraestructura de las salas de espera y los lugares en los que es recibida la atención, el nivel de personalización del servicio, el nivel de calificación que tiene la institución prestadora del servicio de salud, entre otras (Y. Silva, 2005).

Para efectos del objeto de análisis del presente trabajo se incluirán dentro del modelo los siguientes atributos de valor para biológicos complementarios (no incluidos en el plan ampliado de inmunización): tiempo de espera, tiempo de atención y nivel de personalización entendido como el número de personas que reciben la atención.

En este caso de estudio el análisis se realizará sobre uno de los biológicos del portafolio de vacunas sin cobertura gubernamental. Se define para el análisis el biológico con mayor

frecuencia de ventas en el segmento de jóvenes y adultos. Una vez definida la muestra se realiza un experimento en 7 instituciones diferentes (6 competidores y la institución que para efectos experimentales en el objeto de análisis hace la figura de la empresa sobre la que se debe tomar la decisión de precios).

Los datos que representan las variables del modelo se recolectan mediante 10 experimentos realizados en cada una de las 7 instituciones sobre el biológico aplicado con mayor frecuencia a los jóvenes y adultos; 5 registros adicionales por cada institución son obtenidos mediante proceso de simulación, para un gran total de 105 observaciones. La información de que se dispone corresponde a las tres variables independientes del modelo: tiempo de espera, tiempo de atención y nivel de personalización y la variable respuesta correspondiente al precio de venta. En el Anexo B se relaciona la muestra completa que fue objeto de análisis.

6.2.2 Modelo hedónico

Una vez se dispone de la información correspondiente a las variables de entrada y salida se define el modelo de regresión lineal múltiple para la función de fijación de precios. Este modelo es planteado con el objetivo de determinar el impacto de los atributos de valor definidos para la variable precio con el propósito de entender la influencia de cada atributo en el precio final:

El modelo se propone de acuerdo con el planteamiento de (Rosen, 1974; Yang et al., 2016).

$$Y_0: \beta_0 + \beta_1 X_{i1} + \beta_2 X_{i2} + \beta_3 X_{i3} + E_i \qquad (6\text{-}1)$$

En este modelo la variable independiente o Y, corresponde al precio observado para el biológico analizado en las diferentes instituciones, por su parte las variables x1, x2 y x3 corresponden: x1 al tiempo de espera que tuvo que realizar cada usuario desde que ingresó a la institución hasta que inició el servicio de vacunación (medido en minutos), x2 al tiempo de atención, entendido como los minutos que transcurre el usuario dentro del módulo de vacunación y por último x3 corresponde al nivel de personalización de los

servicios y está medido por el número de usuarios que se encontraban al mismo tiempo dentro del servicio de vacunación.

Una vez definido el modelo, se prosigue con el análisis de las variables de este, se empleó el software estadístico R, software de uso libre y con un amplio alcance; en el anexo B se encuentra el código empleado para obtener la información estadística que se presenta a continuación.

Tabla 6-1: Análisis de varianza del modelo

ANOVA – Modelo de regresión				
	SumSq	Df	MeanSq	P.value
Modelo	47123389	3	15707796.3	1.26e-16
Error	41376611	101	409669.4	

Fuente: Elaboración propia empleando el software estadístico R

El siguiente paso dentro del flujo secuencial de actividades de la estrategia propuesta corresponde a la validación de la significancia de la regresión, si no se cumple con esta condición, el modelo resultante no será válido. Para determinar la significancia de la regresión se construye la siguiente prueba de hipótesis:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0 \;\; vs \;\; H_1: Algun\, \beta_j \neq 0;\; j = 1,2,..,3 \quad (6\text{-}2)$$

Para dar respuesta a la prueba de hipótesis anterior, el análisis se realiza a partir del valor p, dado como:

$$VP = P(F_{\alpha,k,(n-p)} > F_0) \quad (6\text{-}3)$$

La conclusión de esta prueba de hipótesis es que se rechaza la hipótesis nula, el modelo de regresión planteado es significativo con un nivel de confianza del 95%, al menos uno de los tres atributos definidos para en el modelo de regresión tienen un grado de asociación lineal con el precio de venta del biológico complementario para jóvenes y adultos.

El siguiente paso dentro de la estrategia propuesta consiste en determinar el o los atributos del biológico que tienen un aporte significativo al precio en presencia de los demás atributos. De acuerdo con este objetivo se genera en el software R la información estadística de los parámetros estimados del modelo.

Tabla 6-2: Parámetros estimados del modelo

```
Parámetros estimados del modelo
Coefficients:
               Estimate Std.  Error    t value      Pr(>|t|)
(Intercept)     37447.552    921.610    40.633      < 2e-16 ***
espera           -194.573     30.465   -6.387       5.24e-09 ***
atencion         -230.133     44.151   -5.212       9.91e-07 ***
usuarios            6.439     45.389    0.142        0.887
```

Fuente: Elaboración propia empleando el software estadístico R

La validación de la significancia de los atributos se realiza mediante la siguiente prueba de hipótesis:

$$H_0: \beta_j = 0 \;\; vs \;\; H_1: \beta_j \neq 0;\; j = 1,2,3 \qquad (6\text{-}4)$$

A partir del valor p se analiza la significancia de cada uno de los atributos planteados.

$$Vp = P(t_{(n-p)} > |t_0|) \qquad (6\text{-}5)$$

Considerando el valor p de cada uno de los parámetros del modelo, se encuentra que las variables tiempo de espera para la atención y duración de la atención son significativas. Es importante resaltar que la prueba de hipótesis se realizó para cada parámetro de manera individual, lo que implica que con un nivel de confianza del 95% se puede concluir que el tiempo de espera que tuvo que realizar cada usuario desde que ingreso a la institución hasta que inicio el servicio de vacunación tiene un aporte individual en el precio del biológico complementario que fue estudiado, en presencia de los demás atributos del modelo. Así mismo el tiempo de atención, entendido como los minutos que transcurre el usuario dentro del módulo de vacunación tiene un aporte individual en el precio del

biológico complementario que fue estudiado, en presencia de los demás atributos del modelo.

De acuerdo con lo expuesto en la teoría hedónica de fijación de precios, con el anterior análisis se logran identificar los atributos del servicio que evaluados sobre un numero representativo de observaciones, que no solo obedecen a la compañía propia sino a una referenciación en el mercado permiten establecer los atributos de valor que tienen más injerencia o son mejor valorados al evaluar la disponibilidad de pago por la aplicación de un biológico complementario al portafolio de vacunas otorgadas de manera gratuita por el gobierno nacional dentro del plan ampliado de inmunización (PAI).

Se identifica que los atributos tiempo de espera y duración de la atención tienen una alta relación con el precio de venta, estos dos atributos son los más valorados por el grupo de compradores de biológicos complementarios. Será tarea del área encargada de las definiciones del modelo de operación analizar si puede realzar un ajuste en sus tiempos de atención o en los tiempos de espera, pues en la medida que estas variables sean ajustadas, será posible modificar el precio de venta al público, con la premisa que los atributos de valor otorgados justificarán un incremento en el precio, o si por el contrario por condiciones de operación la empresa debe disminuir su capacidad instalada y por ende aumentar sus tiempos de atención, el análisis hedónico desde la teoría de fijación de precios permite determinar la necesidad de realizar una disminución en el precio de acuerdo con la nueva escala de atributos que se entregará al cliente.

6.2.3 Determinación del valor económico

Una vez determinados los atributos de valor relevantes mediante la estrategia de fijación de pecios a partir del modelo hedónico, se propone dentro de la estrategia de fijación de precios a partir de generación de valor, un análisis del valor económico del producto que se está comercializando desde los atributos de valor identificados.

En el caso que se presenta en este trabajo se analizará el valor económico para el biológico de mayor frecuencia de ventas en el segmento de jóvenes y adultos desde el análisis de

un único atributo, que será el tiempo de espera en la institución previo al ingreso al servicio de vacunación.

De acuerdo con lo expuesto en la sesión 3.5 del presente trabajo, el análisis del valor económico plantea la necesidad de definir el valor de referencia entendido como el precio de venta, o desde el observador del comprador el costo que tiene si decide obtener el producto con el competidor más cercano. La otra variable que debe definirse es el valor de diferenciación que corresponde a la cuantificación del valor agregado que se está añadiendo al producto a través de la variable que fue definida en el ejercicio de valor económico, el valor de diferenciación puede ser positivo o negativo según se está añadiendo o destruyendo valor al servicio otorgado al cliente.

El valor de referencia considerando al competidor más cercano a la empresa sobre la que se está realizando la propuesta de fijación de precios es de $28.000; por otro lado, el valor de diferenciación se medirá a partir del tiempo de espera para los usuarios de esta institución. En promedio el tiempo de espera para ser atendidos es de 32.78 minutos versus 29.36 minutos.

Para determinar el valor económico total debe definirse el ahorro que representa para los usuarios 3.5 minutos menos de espera para ser atendidos (la diferencia entre 32.78 minutos y 29.36 minutos). Esta cuantificación depende de múltiples variables, en principio se plantea un análisis desde el costo de oportunidad entendido como la actividad económica que podría estar desarrollando el usuario por esta unidad de tiempo y la remuneración por la misma.

En el caso se los usuarios que visitan regularmente la institución prestadora de salud foco de estudio, el nivel de ingresos está concentrado en personas con una remuneración mensual entre 1 y 2 salarios mínimos mensuales legales vigentes (salario mínimo 2018 COP $781.242). Se realiza un análisis sobre la base de ingreso de dos salarios mínimos, se adicional a la base salarial el factor prestacional[3] determinado por la regulación

[3] Corresponde a los ingresos adicionales a la base de salario a que tiene un trabajador en Colombia: cesantías, vacaciones, prima legal de servicio, aportes al sistema se seguridad social

colombiana (aproximadamente 50% sobre el salario devengado); posteriormente se analiza el valor por minuto que percibe un trabajador considerando meses de 4 semanas y un total de 48 horas laborables por semana; tal y como se presenta en la tabla 6-3.

Tabla 6-3: Determinación del ingreso por minuto por usuario[4]

Salario mínimo mensual 2018	781.242
Salarios mensuales	2
Ingreso mes	1.562.484
Ingreso mes con factor prestacional	2.343.726
Horas laboradas semana	48
Semanas mes	4
Total horas mes	192
Valor hora	12.207
Valor minuto	203
Valor económico (3,5minutos)	712

Fuente: Elaboración propia

Una vez hallado el valor económico, que en este caso es positivo y corresponde a COP $712 por biológico vendido, este valor se adiciona al valor de referencia correspondiente a COP $28.000, para un gran total de $28.700 por biológico.

Una vez definido el precio de venta desde la teoría del valor económico, este valor resultante corresponde al precio de venta para el biológico del caso de estudio. Este precio de venta se encuentra alineado con el valor que está siendo entregado al usuario y con el precio promedio del mercado debido a la referenciación realizada en el ejercicio de metodología hedónica de asignación de precios, más un diferencial por el valor agregado de acuerdo con la propuesta de la metodología de valor económico.

[4] Valores expresados en pesos colombianos (COP)

Sobre el precio de venta definido se puede hacer gestión constante, debido a que serán conocidas por la organización - de acuerdo con la estrategia hedónica - cuales son los aspectos del servicio que son más valorados por los usuarios.

Para el caso de estudio llevado a cabo en el presente trabajo, se encuentra que el valor por cada biológico estudiado debe ser de COP $28.700 de acuerdo con la metodología propuesta, versus un valor actual de COP $30.600; lo que permite concluir una desviación de COP $1.900 que no responde al valor que está siendo entregado al usuario, lo que conlleva a la posibilidad de tener un nivel de ventas menor al ideal, pues los usuarios del servicio pueden encontrar que el precio de venta asignado y cobrado por este biológico no corresponde al valor que están percibiendo por el mismo. Como recomendación un ajuste en el precio, hasta el valor hallado producto de la estrategia de precios basada en generación de valor llevará a la consecución de un nivel de ventas mayor al encontrar los consumidores un precio que perciben acorde con el valor recibido.

6.3 Consideraciones del capítulo

La alternativa de determinación de precios para el sector salud, caso específico atención complementaria propuesta, plantea en principio romper varios paradigmas, como la misma comprensión del sector y de los atributos valorados por los usuarios en él. Una vez identificados los atributos de valor correspondientes al producto vacunación complementaria se propone la metodología de análisis desde la estrategia de precios hedónicos y posterior cuantificación de valor económico con lo que se logra realizar en primera instancia un diagnostico interno y externo del producto que facilita la comprensión de las variables claves y permite identificar oportunidades de ajustes de precios de acuerdo con el comportamiento de los competidores; en segundo lugar se plantea para los atributos específicos sobre los que se desee trabajar y el o los competidores clave el análisis del valor económico como estrategia para definir un precio consistente con el valor que está siendo otorgado.

En el presente capitulo se presenta dentro del abordaje del modelo hedónico de precios el estudio no solo de las variables clave generadoras de valor para el servicio analizado, sino que se realiza una evaluación de los precios de la competencia desde la muestra recolectada para implementar el modelo hedónico, logrando así evaluar los precios de la

competencia como marco de referencia para determinar a través de un modelo hedónico de precios la valoración entregada por los usuarios a los servicios del sector salud, y en este caso específico a la aplicación de biológicos complementarios.

A través del proceso secuencial propuesto se construye una alternativa de precios a partir de la generación de valor adecuada para el sector salud, al considerar dos etapas de análisis e implementación, una primera etapa desde la estrategia de precios hedónica que logra analizar los principales atributos de valor del servicio otorgado, a partir del procesamiento de un numero representativo de observaciones, que corresponderán no solo a la información de precio y atributos propios, sino también a los de la competencia, llegando al análisis dentro del sector de la combinación de la función de características o atributos asociados con el servicio logrando identificar el aporte de cada uno de estos en la variable precio. De acuerdo con esta etapa inicial dentro de la alternativa de precios planteada, la siguiente etapa corresponde a la determinación del precio de venta desde el análisis de la teoría de valor económico, respondiendo así a la definición de un precio de venta alineado con el mercado y consecuente con el valor que se está generando y a su vez otorgando a los usuarios.

7. Conclusiones y recomendaciones

7.1 Conclusiones

- En su concepción inicial la variable precio ha sido considerada dentro de la mezcla de mercadeo, con la evolución de las necesidades empresariales el estudio de esta variable se ha ampliado. Múltiples autores según necesidades organizacionales o estudios académicos han planteado el análisis del precio desde diversos frentes. Se identifican como herramientas claves de una estrategia integral de precios, partir del conocimiento interno de la organización, del nivel de conciencia respecto al valor que se está entregando con los productos y/o servicios de la compañía al consumidor y del valor competitivo que en general tiene la empresa respecto a la industria o sector en el que está ubicada.

- La definición de una estrategia integral de precios a nivel empresarial abarca no solo la consideración de las fuerzas de oferta y demanda, o los costos y el margen de rentabilidad esperado; sino también de un entendimiento profundo de la organización y del valor que está siendo entregado a los clientes. Las empresas deben enfocar sus esfuerzos en determinar las valoraciones que realiza el consumidor de sus productos o servicios con el propósito de identificar posibles acciones de corrección de precios según la diferencia entre el valor entregado y “cobrado” al usuario.

- Los estudios acerca de la fijación de precios comprenden gran cantidad de teorías que se han ido desarrollando y diversificando a lo largo del tiempo; a través de esta investigación se identificó que en el sector salud el análisis de precios, aún tiene muchos aspectos por explorar como son: las variables influyentes en las decisiones de compra de los usuarios, el impacto que tienen las políticas establecidas en la calidad de la prestación del servicio, entre otras. La complejidad de dicho análisis en el sector salud radica en que se trata de un servicio que no siempre es comparable con los que

encuentran los consumidores en el mercado. Se presenta el comportamiento del sector salud en el marco de la comercialización de servicios complementarios como punto de partida para comprender las estrategias de precios a implementar a partir del valor generado a los usuarios.

- Se presenta la aplicación de la metodología hedónica dentro del proceso de fijación de precios; debido a la combinación que hace de atributos del servicio o producto y su posterior propuesta de análisis sobre un numero representativo de observaciones, que corresponderán no solo a la información de precio y atributos propios, sino también a los de la competencia, constituyéndose en un marco de referencia de precios que permite analizar dentro de la industria la combinación de la función de características o atributos asociados con el servicio y la importancia de cada uno de estos atributos en la variable respuesta final, que es el precio.

- La información recopilada acerca de las estrategias de precios y las metodologías basadas en valor se integró con el análisis del sistema de salud en Colombia para proponer una alternativa de precios basada en generación de valor apropiada para el sector salud, caso atención complementaria. La metodología hedónica de fijación de precios permitió analizar dentro de la industria, la combinación de características o atributos asociados con el servicio y la importancia de cada uno de estos atributos en la variable respuesta final, que es el precio. A su vez la metodología del valor económico permite realizar una propuesta de precio de venta consistente con las condiciones de mercado, los atributos de valor identificados desde la estrategia de precios hedónica y el valor que se está otorgando al usuario con el producto o servicio ofertado.

7.2 Recomendaciones

- El ejercicio de cuantificación de valor es extensivo para todos los sectores, y realiza en general una invitación a las organizaciones a aumentar sus esfuerzos en mejorar las técnicas de captura e identificación del valor que están percibiendo los clientes de los productos o servicios que están entregando, la discusión sobre las diversas estrategias de captura de valor debe ser objeto de estudio a mayor profundidad, será producto de futuras investigaciones continuar profundizando en este tópico de estudio.

- La definición de precios basada en valor a partir del método hedónico requiere un antecedente importante, el conocimiento de un precio de venta inicial, como variable dependiente en el modelo de regresión que se emplea. Queda abierta la necesidad de investigar cómo combinar este método en búsqueda de la consecución de una herramienta de definición de precios para los productos nuevos a partir del modelo hedónico.

A. Anexo A: El caso Panera Bread Company, no se trata de precios bajos

El siguiente caso de estudio es tomado de (Kotler & Armstrong, 2013, pp. 261–262).

En la actualidad, en el negocio de los restaurantes, valor por lo general significa una cosa: barato. Los restaurantes casuales de hoy están ofreciendo una mezcolanza interminable de comidas de valor, artículos de un dólar, emparedados para bajos presupuestos y rápidas ofertas promocionales que gritan “valor, valor, valor”. Pero un lugar cotidiano —Panera Bread— entiende que, incluso en tiempos económicos apretados, los precios bajos a menudo no son el mejor valor. En lugar de ello, en Panera, valor significa alimentos sanos y pan recién horneado, servido en un ambiente cálido y acogedor, incluso si tiene que pagar un poco más por ello. Ronald Shaich, fundador y director ejecutivo de Panera, resume de manera perfecta este concepto de valor añadido. “Dé a la gente algo de valor y felizmente pagarán por ello”, dice.

Shaich se dio cuenta hace 30 años que la gente quería algo entre la comida rápida y las cenas informales. Perfeccionó la fórmula de restaurantes “rápido-casual” y abrió Panera. Hoy, el segmento de panadería y café, que Shaich prácticamente creó, es el sector de más rápido crecimiento en el mercado rápido-casual. Y Panera hace la panadería y el café mejor que nadie. De hecho, los 1.500 millones de dólares en ventas de Panera más que duplica las ventas combinadas de sus cuatro competidores que le siguen.

¿Por qué tiene tanto éxito Panera Bread? A diferencia de muchos competidores en la época posterior a la Gran Recesión, en Panera no se trata de tener los precios más bajos, sino que todo gira alrededor del valor que uno obtiene por lo que paga, y lo que obtiene es una experiencia gastronómica de valor completo.

En Panera, todo comienza con la comida, que se centra alrededor del pan recién horneado. Cuando los clientes cruzan la puerta, lo primero que ven es una enorme exhibición de pan, todo hecho a mano y horneado ahí mismo. Los panaderos distribuyen muestras de pan caliente a los clientes durante todo el día. Todos los nuevos empleados reciben "capacitación de masa", e incluso las reuniones de empleados inician con el personal partiendo el pan juntos, literalmente. El pan es tan central al ADN de Panera que el equipo de I y D de la compañía desecha los nuevos platillos si el pan tiene en ellos un papel accesorio.

Por supuesto, la comida en Panera va mucho más allá de pan. Bagels frescos, repostería, soufleés de huevo, sopas, ensaladas, emparedados, paninis y bebidas de café y batidos son las opciones para los clientes en cualquier momento del día. Los elementos del menú rebosan de finos ingredientes como queso gorgonzola, albahaca fresca, mayonesa de chipotle y tocino ahumado con madera de manzano (del tipo que uno encuentra en el Four Seasons, no en Wendy's). En total, el público meta de Panera es más los televidentes de la Food Network que los comedores de comida rápida. "Sonamos acorde con las personas que entienden y responden a la comida", dice Scott Davis, director de concepto. Nuestro perfil es "más cercano a lo que podría encontrar en un bistró que en un lugar de comida rápida". Y a toda esa buena comida, Panera agrega un servicio al cliente de primer nivel. Durante tres años consecutivos, Panera ha clasificado entre los mejores 25 "Campeones de servicio al cliente" de BusinessWeek.

Pero la buena comida rápida casual y el excelente servicio son sólo parte de la proposición de valor agregado de Panera. Tal vez es incluso más importante la experiencia de Panera, tan acogedora que la gente simplemente no se quiere ir: cómodos gabinetes, sofás y sillas de cuero, una cálida iluminación, chimenea y Wi-Fi gratuito invitan a los clientes a relajarse y quedarse un rato. De hecho, la Panera local se ha convertido en una especie de centro de reunión de la comunidad. En un momento dado, encontrará un grupo diverso de clientes que se reúnen por cualquier razón. Una muestra reciente incluyó a una novia charlando con su fotógrafo de bodas, dos empresarios con computadoras portátiles, un profesor calificando documentos, un grupo religioso dedicado al estudio de la Biblia y una docena de parejas y familias simplemente disfrutando de la mutua compañía. Shaich sabe que,

aunque la comida es importante, lo que él en realidad está vendiendo es un lugar acogedor para estar. “En muchos sentidos”, dice, “nosotros estamos alquilando espacio a la gente y la comida es el precio de entrada”.

Incluso durante la Gran Recesión, en lugar de recortar el valor y bajar los precios, Panera impulsó la calidad y el valor mientras que sus competidores lo recortaban. La frescura seguía siendo una fuerza impulsora. Shaich mejoró la frescura de la lechuga reduciendo a la mitad el tiempo que transcurre entre la cosecha y el acomodo en el plato, y usando sólo los corazones de lechuga romana. Los hornos de las tiendas comenzaron a producir pan caliente durante todo el día, en lugar de hacerlo sólo en la madrugada. Y de los laboratorios de desarrollo de la cadena salió una nueva parrilla que produce paninis en la mitad del tiempo. “Éste fue el momento de aumentar la experiencia de comida, cuando el cliente menos lo esperaba”, insiste Shaich. “Cuando todos los demás se retiraron y nosotros hicimos más, la diferencia entre nosotros y nuestros competidores creció”

La estrategia de Panera de agregar valor y cobrar en consecuencia ha redituado de manera generosa, a través de los malos tiempos económicos… y de los buenos también. Cuando la mayoría de las cadenas, incluyendo aquellas que redujeron sus precios, sufrieron y tuvieron que cerrar instalaciones, Panera floreció. En los últimos cinco años, sus ventas han crecido más del triple y sus utilidades más del doble, incluyendo seis trimestres consecutivos de utilidades de dos dígitos pasando por el corazón de la recesión.

Aunque todo el mundo quiere valor, dice Shaich, no todo el mundo lo quiere en la forma de un abundante paquete de bajo precio. Anne Skrodzki, una abogada de Chicago de 28 años, está de acuerdo. Hace poco pagó 9.72 dólares en Panera por una ensalada César de pollo y una limonada congelada. “Creo que es un valor bastante bueno. Las porciones son generosas. La comida es de alta calidad... También me he acostumbrado a venir aquí por el Wi-Fi gratuito”.

El sitio Web de Panera describe el posicionamiento de valor añadido de su cadena: “Somos Panera. Horneamos pan. Lo vendemos recién salido del horno. Somos un símbolo de calidez y bienvenida. Somos un placer sencillo, honesto y genuino. Somos una historia de vida contada durante la cena. Somos un largo almuerzo con un viejo amigo. Somos su

ritual matutino de lunes a viernes. Somos el amable gesto de vecinos. Somos el hogar. Somos familia. Somos amigos”. ¿Precios bajos? No es una de sus consideraciones.

B. Anexo: Variables de entrada para el modelo propuesto y código de programación

Variables de entrada:

Se presentan las observaciones que fueron empleadas para llevar a cabo la aplicación de la estrategia de precios presentada en el capítulo 6 del presente trabajo.

Institución	Biológico	Valor	Tiempo de espera	Tiempo de atención	# de usuarios simultáneos
Compañía	Adultos mayores	30.600	28,62	7,54	4
Compañía	Adultos mayores	30.600	27,17	8,50	3
Compañía	Adultos mayores	30.600	28,52	9,04	4
Compañía	Adultos mayores	30.600	30,96	9,44	1
Compañía	Adultos mayores	30.600	29,09	7,44	5
Compañía	Adultos mayores	30.600	27,32	9,10	5
Compañía	Adultos mayores	30.600	29,73	7,91	1
Compañía	Adultos mayores	30.600	29,80	7,87	5
Compañía	Adultos mayores	30.600	28,95	9,80	1
Compañía	Adultos mayores	30.600	30,47	8,63	2
Compañía	Adultos mayores	30.600	30,12	8,42	3
Compañía	Adultos mayores	30.600	29,97	8,76	2

Institución	Biológico	Valor	Tiempo de espera	Tiempo de atención	# de usuarios simultáneos
Compañía	Adultos mayores	30.600	30,86	9,53	4
Compañía	Adultos mayores	30.600	28,17	9,34	4
Compañía	Adultos mayores	30.600	30,64	9,41	2
Competidor 1	Adultos mayores	29.000	33,45	10,80	3
Competidor 1	Adultos mayores	29.000	34,59	9,16	5
Competidor 1	Adultos mayores	29.000	35,23	7,57	2
Competidor 1	Adultos mayores	29.000	33,01	7,82	1
Competidor 1	Adultos mayores	29.000	33,07	8,44	3
Competidor 1	Adultos mayores	29.000	35,30	7,72	5
Competidor 1	Adultos mayores	29.000	32,43	7,80	5
Competidor 1	Adultos mayores	29.000	31,73	7,37	3
Competidor 1	Adultos mayores	29.000	31,07	8,78	4
Competidor 1	Adultos mayores	29.000	35,68	10,77	2
Competidor 1	Adultos mayores	29.000	33,17	7,94	4
Competidor 1	Adultos mayores	29.000	32,35	7,53	2
Competidor 1	Adultos mayores	29.000	35,02	7,68	3
Competidor 1	Adultos mayores	29.000	35,19	10,85	1
Competidor 1	Adultos mayores	29.000	32,77	7,43	2
Competidor 2	Adultos mayores	28.000	35,55	10,28	4
Competidor 2	Adultos mayores	28.000	31,35	11,66	2
Competidor 2	Adultos mayores	28.000	30,29	11,94	2
Competidor 2	Adultos mayores	28.000	33,09	11,66	3
Competidor 2	Adultos mayores	28.000	30,37	9,41	1
Competidor 2	Adultos mayores	28.000	30,30	9,04	2

Institución	Biológico	Valor	Tiempo de espera	Tiempo de atención	# de usuarios simultáneos
Competidor 2	Adultos mayores	28.000	35,71	10,25	5
Competidor 2	Adultos mayores	28.000	33,37	9,84	1
Competidor 2	Adultos mayores	28.000	32,08	12,30	2
Competidor 2	Adultos mayores	28.000	30,30	10,40	1
Competidor 2	Adultos mayores	28.000	33,93	9,44	2
Competidor 2	Adultos mayores	28.000	32,41	10,51	3
Competidor 2	Adultos mayores	28.000	35,17	9,02	1
Competidor 2	Adultos mayores	28.000	35,34	10,58	5
Competidor 2	Adultos mayores	28.000	32,49	9,91	1
Competidor 3	Adultos mayores	28.600	34,65	12,99	1
Competidor 3	Adultos mayores	28.600	33,55	12,10	3
Competidor 3	Adultos mayores	28.600	32,96	10,63	2
Competidor 3	Adultos mayores	28.600	34,18	9,85	3
Competidor 3	Adultos mayores	28.600	32,00	9,14	5
Competidor 3	Adultos mayores	28.600	31,39	10,55	2
Competidor 3	Adultos mayores	28.600	31,31	11,82	3
Competidor 3	Adultos mayores	28.600	32,97	9,53	4
Competidor 3	Adultos mayores	28.600	34,89	11,79	4
Competidor 3	Adultos mayores	28.600	34,09	12,02	4
Competidor 3	Adultos mayores	28.600	35,22	12,29	5
Competidor 3	Adultos mayores	28.600	31,37	9,82	3
Competidor 3	Adultos mayores	28.600	34,97	11,53	1
Competidor 3	Adultos mayores	28.600	34,75	12,08	1

Institución	Biológico	Valor	Tiempo de espera	Tiempo de atención	# de usuarios simultáneos
Competidor 3	Adultos mayores	28.600	30,65	11,21	2
Competidor 4	Adultos mayores	29.500	28,74	7,66	5
Competidor 4	Adultos mayores	29.500	29,05	7,50	3
Competidor 4	Adultos mayores	29.500	28,72	10,35	4
Competidor 4	Adultos mayores	29.500	30,47	7,25	2
Competidor 4	Adultos mayores	29.500	28,44	9,57	3
Competidor 4	Adultos mayores	29.500	29,97	10,99	3
Competidor 4	Adultos mayores	29.500	28,37	10,27	4
Competidor 4	Adultos mayores	29.500	31,70	10,83	2
Competidor 4	Adultos mayores	29.500	29,40	8,83	4
Competidor 4	Adultos mayores	29.500	29,04	7,20	5
Competidor 4	Adultos mayores	29.500	31,91	9,19	3
Competidor 4	Adultos mayores	29.500	29,69	8,17	1
Competidor 4	Adultos mayores	29.500	29,39	10,71	1
Competidor 4	Adultos mayores	29.500	29,48	7,65	1
Competidor 4	Adultos mayores	29.500	31,32	8,69	2
Competidor 5	Adultos mayores	30.000	31,01	9,47	4
Competidor 5	Adultos mayores	30.000	30,23	8,04	4
Competidor 5	Adultos mayores	30.000	29,90	7,80	5
Competidor 5	Adultos mayores	30.000	30,98	7,35	4
Competidor 5	Adultos mayores	30.000	30,22	9,19	1
Competidor 5	Adultos mayores	30.000	29,15	8,96	5
Competidor 5	Adultos mayores	30.000	31,19	8,50	3
Competidor 5	Adultos mayores	30.000	28,02	7,18	4

Institución	Biológico	Valor	Tiempo de espera	Tiempo de atención	# de usuarios simultáneos
Competidor 5	Adultos mayores	30.000	28,52	8,40	2
Competidor 5	Adultos mayores	30.000	28,68	7,48	5
Competidor 5	Adultos mayores	30.000	30,43	9,52	5
Competidor 5	Adultos mayores	30.000	29,73	8,77	4
Competidor 5	Adultos mayores	30.000	30,50	9,96	5
Competidor 5	Adultos mayores	30.000	29,18	8,91	2
Competidor 5	Adultos mayores	30.000	28,31	9,41	3
Competidor 6	Adultos mayores	28.000	31,17	12,41	1
Competidor 6	Adultos mayores	28.000	30,78	10,69	4
Competidor 6	Adultos mayores	28.000	32,82	12,72	1
Competidor 6	Adultos mayores	28.000	32,00	11,21	5
Competidor 6	Adultos mayores	28.000	32,43	9,43	4
Competidor 6	Adultos mayores	28.000	32,05	11,03	5
Competidor 6	Adultos mayores	28.000	32,78	10,66	4
Competidor 6	Adultos mayores	28.000	30,80	11,67	1
Competidor 6	Adultos mayores	28.000	34,42	12,62	2
Competidor 6	Adultos mayores	28.000	30,31	10,18	5
Competidor 6	Adultos mayores	28.000	35,86	11,79	2
Competidor 6	Adultos mayores	28.000	31,38	11,40	5
Competidor 6	Adultos mayores	28.000	32,42	12,35	3
Competidor 6	Adultos mayores	28.000	34,59	11,80	2
Competidor 6	Adultos mayores	28.000	33,78	9,35	2

Código de programación:

A continuación, se presenta el código de programación que debe ser empleado en el programa R con el propósito de obtener en análisis de los coeficientes de regresión que corresponden en este caso a los atributos de valor definidos.

```
#INSTALACION PAQUETES NECESARIOS
install.packages(c("car","leaps"))
require(car)
require(leaps)

#LECTURA DE DATOS
datos=read.table(file.choose(), header=T, dec=".")
datos
attach(datos)
modelo=lm(valor~espera+atencion+usuarios)

#TABLA DE PARÁMETROS ESTIMADOS
summary(modelo)

#ANOVA DEL MODELO DE RLM
mianova<-function(modeloreg){
SSq<-unlist(anova(modeloreg)["Sum Sq"])
k<-length(SSq)-1
SSR<-sum(SSq[1:k])
SSE<-SSq[(k+1)]
MSR<-SSR/k
df.error<-unlist(anova(modeloreg)["Df"])[k+1]
MSE<-SSE/df.error
F0<-MSR/MSE
VP<-pf(F0,k,df.error,lower.tail=F)
result<-data.frame(SumSq=c(SSR,SSE),Df=c(k,df.error),MeanSq=c(MSR,MSE),
F0=c(round(F0,digits=3),' '),P.value=c(format(VP,scientific = TRUE,digits=3),' '),
row.names =c("Modelo","Error"))
cat("Tabla ANOVA Modelo de Regresión","\n")
result
```

```
}
mianova(modelo)
```

Bibliografía

Alavi, S., Wieseke, J., & Guba, J. H. (2016). Saving on Discounts through Accurate Sensing – Salespeople's Estimations of Customer Price Importance and Their Effects on Negotiation Success. *Journal of Retailing*, *92*(1), 40–55. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.08.002

Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1998). Business marketing: understand what customers value. *Harvard Business Review*, *76*(6).

Anderson, J. C., Thomson, J. B. L., & Wynstra, F. (2000). Combining value and price to make purchase decisions in business markets. *International Journal of Research in Marketing*, *17*(4), 307–329. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0167-8116(00)00029-X

Arenoe, B., Van der Rest, J.-P. I., & Kattuman, P. (2015). Game Theoretic Pricing Models in Hotel Revenue Management: An Equilibrium Choice-Based Conjoint Analysis Approach. *Tourism Management*, *51*, 96–102. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.04.007

Baker, W. L., Marn, M. V., & Zawada, C. C. (2010a). *The Price Advantage* (2nd ed.). Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc. https://doi.org/10.1002/9781118267653

Baker, W. L., Marn, M. V, & Zawada, C. C. (2010b). Building a better pricing infrastructure. *Mckinsey Quarterly*, 1–6. Retrieved from https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/building-a-better-pricing-infrastructure

Baños, A. (2014). *Los secretos de los precios: de los dos lados del mostrador* (1st ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.

Beltrán Acosta, A. R., & Rodríguez Chavarro, W. O. (2012). El mercadeo de servicio en las instituciones de salud un enfoque desde la gestión de

organizaciones. *Universidad Del Bosque*, 12. Retrieved from http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_latinoamericanos_administracion/volumenVIII_numero15_2012/mercado_servicios_salud.pdf

Boik, A. (2014). *Essays on Uniform Pricing and Vertical Contracts in Two-Sided Markets*. University of Toronto. Retrieved from https://tspace.library.utoronto.ca/bitstream/1807/68129/1/Boik_Andre_201406_PhD_thesis.pdf

Bundorf, M. K., Levin, J., & Mahoney, N. (2012). Pricing and Welfare in Health Plan Choice. *American Economic Review*, *102*(7), 3214–3248. https://doi.org/10.1257/aer.102.7.3214

Castro, C., Ferreira, F. A., & Ferreira, F. (2016). Trends in hotel pricing: Identifying guest value hotel attributes using the cases of Lisbon and Porto. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, *8*(6), 691–698. https://doi.org/10.1108/WHATT-09-2016-0047

Chandra, A., Finkelstein, A., Sacarny, A., & Syverson, C. (2015). Healthcare Exceptionalism? Performance and Allocation in the U.S. Healthcare Sector. *Nber Working Paper Series 21603*, 1–47. https://doi.org/10.3386/w19200

Claret, A., Guerrero, L., Aguirre, E., Rincón, L., Hernández, M. D., Martínez, I., … Rodríguez-Rodríguez, C. (2012). Consumer preferences for sea fish using conjoint analysis: Exploratory study of the importance of country of origin, obtaining method, storage conditions and purchasing price. *Food Quality and Preference*, *26*(2), 259–266. https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2012.05.006

Cooper, Z., Craig, S., Gaynor, M., & Van Reenen, J. (2015). *The Price Ain't Right? Hospital Prices and Health Spending on the Privately Insured*. *NBER Working Paper*. https://doi.org/10.3386/w21815

Cram, T. (2010). *Smarter Pricing: How to capture more value in your market*. London: Pearson UK.

Da Silva, A. S., De Sá, L. R. V., Aguieiras, E. C. G., de Souza, M. F., Teixeira, R.

S. S., Cammarota, M. C., … Ferreira-Leitao, V. S. (2016). Productive Chain of Biofuels and Industrial Biocatalysis: Two Important Opportunities for Brazilian Sustainable Development. In *Biotechnology of Microbial Enzymes: Production, Biocatalysis and Industrial Applications* (pp. 545–581). https://doi.org/10.1016/B978-0-12-803725-6.00020-0

De Jaime Eslava, J. (2015). *Pricing: Nuevas Estrategias De Precios* (4th ed.). Madrid: Esic Editorial.

De Ruyter, K., & Wetzels, M. G. M. (2000). The Impact of Perceived Listening Behavior in Voice-to-Voice Service Encounters. *Journal of Service Research*, *2*(3), 276–284. https://doi.org/10.1177/109467050023005

De Velasco, E. (1994). *El precio: variable estratégica de marketing* (1st ed.). Madrid: McGraw Hill.

Den Exter, A. (2010). Health System Reforms in The Netherlands: From Public to Private and its Effects on Equal Access to Health Care. *European Journal of Health Law*, *17*(3), 223–233. https://doi.org/10.1163/157180910X504810

Dolan, R. J., & Simon, H. (1997). *Power Pricing: How Managing Price Transforms the Bottom Line*. New York: Simon and Schuster.

Dost, F., & Geiger, I. (2017). Value-based pricing in competitive situations with the help of multi-product price response maps. *Journal of Business Research*, *76*, 219–236. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.004

Dutta, S., Bergen, M. E., Levy, D., Ritson, M., & Zbaracki, M. (2002). Pricing as a Strategic Capability. *MIT Sloan Management Review*, *43*, 61–66. Retrieved from https://a1papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=389603

Eggert, A., Ulaga, W., & Schultz, F. (2006). Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, *35*(1), 20–27. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.07.003

El Congreso de la Republica de Colombia. Ley 100 De 1993 (1993). Colombia. Retrieved from http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248

Fonseca Sepúlveda, C. M. (2009). *Factores que afectan la toma de decisión de*

los precios a nivel internacional. Universidad Complutense de Madrid. https://doi.org/ISBN: 978-84-693-1123-3

Gassenheimer, J. B., Houston, F. S., & Davis, J. C. (1998). The role of economic value, social value, and perceptions of fairness in interorganizational relationship retention decisions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *26*(4), 322–337. https://doi.org/10.1177/0092070398264005

Giraldo Oliveros, M., & Esparragoza, D. J. (2106). *Gerencia de Marketing*. Universidad del Norte.

Goñi, N. (2008). *El precio: variable clave en el marketing* (1st ed.). Perú: Pearson Educacion.

Goodman, A. C. (1978). Hedonic prices, price indices and housing markets. *Journal of Urban Economics*, *5*(4), 471–484. https://doi.org/10.1016/0094-1190(78)90004-9

Goodman, A. C., & Thibodeau, T. G. (2003). Housing market segmentation and hedonic prediction accuracy. *Journal of Housing Economics*, *12*(3), 181–201. https://doi.org/10.1016/S1051-1377(03)00031-7

Hinterhuber, A. (2004). Towards value-based pricing - An integrative framework for decision making. *Industrial Marketing Management*, *33*(8), 765–778. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.006

Homburg, C., Koschate, N., & Hoyer, W. D. (2005). Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay. *Journal of Marketing*, *69*(2), 84–96. https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.84.60760

Ingenbleek, P. T. M. (2014). The theoretical foundations of value-informed pricing in the service-dominant logic of marketing. *Management Decision*, *52*(1), 33–53. https://doi.org/10.1108/MD-03-2013-0128

Ingenbleek, P. T. M., Frambach, R. T., & Verhallen, T. M. M. (2013). Best Practices for New Product Pricing: Impact on Market Performance and Price Level under Different Conditions. *Journal of Product Innovation Management*,

30(3), 560–573. https://doi.org/10.1111/jpim.12008

Ingenbleek, P. T. M., & Van Der Lans, I. A. (2013). Relating price strategies and price-setting practices. *European Journal of Marketing*, *47*(1/2), 27–48. https://doi.org/10.1108/03090561311285448

Iyer, G. R., Hong Xiao, S., Sharma, A., & Nicholson, M. (2015). Behavioral issues in price setting in business-to-business marketing: A framework for analysis. *Industrial Marketing Management*, *47*, 6–16. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.001

Kienzler, M. (2018). Value-based pricing and cognitive biases: An overview for business markets. *Industrial Marketing Management*, *68*, 86–94. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.09.028

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. *Prentice Hall* (11th ed.). México: Pearson educación. https://doi.org/978-9702604006

Lindgreen, A., & Crawford, I. (1999). Implementing, monitoring and measuring a programme of relationship marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, *17*(5), 231–239. https://doi.org/10.1108/02634509910285646

Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.01.001

Liozu, S. M. (2015). Pricing superheroes: How a confident sales team can influence firm performance. *Industrial Marketing Management*, *47*, 26–38. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.003

Liozu, S. M., & Hinterhuber, A. (2013). Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance. *Management Decision*, *51*(3), 594–614. https://doi.org/10.1108/00251741311309670

Liozu, S. M., Hinterhuber, A., Perelli, S., & Boland, R. (2012). Mindful pricing: Transforming organizations through value-based pricing. *Journal of Strategic Marketing*, *20*(3), 197–209. https://doi.org/10.1080/0965254X.2011.643916

Londoño, J. L., & Frenk, J. (1997). Pluralismo estructurado: Hacia un modelo innovador para la reforma de los sistemas de salud en América Latina. *Inter-*

American Development Bank, Office of the Chief Economist, No. 353, (353), 1–32.

López Sánchez, J. Á., Santos Vijande, M. L., & Trespalacios Gutiérrez, J. A. (2010). Perspectivas de análisis en la creación de valor para el cliente en las relaciones comprador-vendedor: un estudio empírico. *Tribuna de Economía*, (854), 123–147. Retrieved from http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_854_123-1__9B745FA

Marinescu, P., Mihai, N. S., & Toma, S. (2010). Pricing strategy used as a tool for building customer satisfaction in the retail sector. *Annals of Faculty of Economics*, *1*(2), 1122–1127. Retrieved from http://anale.steconomiceuoradea.ro/volume/2010/n2/179.pdf

Marn, M. V., Roegner, E. V., & Zawada, C. C. (2004). *The Price Advantage* (1st ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.

Mazur, L. (2002). Why companies need to learn to manage pricing. *Marketing*, 14.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2002). Marco Conceptual de Análisis de los Sistemas de Salud. In *Proyecto Evaluación y Reestructuración de los Procesos , Estrategias y Organismos Públicos y Privados encargados de adelantar las Funciones de Vigilancia y Control del Sistema de Salud* (p. 99). Bogotá D.C.: Ministerio de Salud y Protección Social. Retrieved from https://www.minsalud.gov.co/salud/Documents/Marco Conceptual de Análisis de los Sistemas de Salud- CAP 1.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (2017). *Resolución 5269 de 2017*. Bogotá.

Nagle, T. T., Hogan, J. E., & Zale, J. (2011). *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably* (5th ed.). New Jersey: Pearson Educacion.

Nagle, T. T., & Holden, R. K. (2002). *Estrategia y tácticas de precios. Una guía para tomar decisiones rentables* (3rd ed.). Madrid: Pearson Educacion.

Neap, H. S., & Celik, T. (1999). Value of a Product: A Definition. *International*

Journal of Value-Based Management, *12*(2), 181–191. https://doi.org/10.1023/A:1007718715162

Ogilvy, D. (2011). *Ogilvy on Advertising*. London: Prion.

Parasuraman, A. (1997). Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *25*(2), 154–161. https://doi.org/10.1007/BF02894351

Rosa Díaz, I. M., Rondán Cataluña, F. J., & Díez de Castro, E. C. (2013). *Gestión de precios* (6th ed.). Madrid: Esic Editorial.

Rosen, S. (1974). Hedonic Prices and Implicit Markets: Product Differentiation in Pure Competition. *Journal of Political Economy*, *82*(1), 34–55. https://doi.org/10.1086/260169

Salas, R. (2009). *El Pricing como una verdadera arma competitiva*. *Estrategias de negocios*.

Sánchez, C. (2012). *Administración y estrategias de precios* (2nd ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Retrieved from http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.unal.edu.co

Sharma, A., & Iyer, G. R. (2011). Are pricing policies an impediment to the success of customer solutions? *Industrial Marketing Management*, *40*(5), 723–729. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.002

Silva, Y. (2005). Calidad de los servicios privados de salud. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, *11*(1).

Simon-Kucher & Partners. (2016). *Global Pricing Study 2016*. Bonn, Deutschland. Retrieved from http://www.simon-kucher.com/en/content/pricing

Simon, H. (2015). *Confessions of the Pricing Man*. Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-20400-0

Soler, I. P., & Gemar, G. (2018). Hedonic price models with geographically weighted regression: An application to hospitality. *Journal of Destination Marketing & Management*, *9*, 126–137. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.12.001

Tacke, G., Vidal, D., & Ehrhardt, A. (2013). *The Key to Higher Profits: Pricing*

Power. Bonn, Deutschland: Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants GmbH. Retrieved from http://www.simon-kucher.com/en/content/english-books

Tacke, G., Vidal, D., & Haemer, J. (2014). *Profitable innovation*. Bonn, Deutschland: Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants GmbH. Retrieved from http://www.simon-kucher.com/en/content/english-books

Thrane, C. (2005). Hedonic price models and sun-and-beach package tours: The Norwegian case. *Journal of Travel Research*, *43*(3), 302–308. https://doi.org/10.1177/0047287504272034

Töytäri, P., Rajala, R., & Brashear Alejandro, T. (2015). Organizational and institutional barriers to value-based pricing in industrial relationships. *Industrial Marketing Management*, *47*, 53–64. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.005

Ulaga, W., & Eggert, A. (2006). Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing*, *70*(January), 119–136. https://doi.org/10.1509/jmkg.2006.70.1.119

White, C., Reschovsky, J. D., & Bond, A. M. (2014). Understanding differences between high- and low-price hospitals: Implications for efforts to rein in costs. *Health Affairs*, *33*(2), 324–331. https://doi.org/10.1377/hlthaff.2013.0747

Wilfried, R. (2017). Estimation of a Competitive Market Price for New Products via the Manufacturing Costs. *Chemie Ingenieur Technik*, *89*(9), 1142–1158. https://doi.org/10.1002/cite.201600126

Williams, J. (2018). Housing markets with endogenous search: Theory and implications. *Journal of Urban Economics*, *105*, 107–120. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jue.2017.12.001

Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *25*(2), 139–153. https://doi.org/10.1007/BF02894350

Yang, Y., Mueller, N. J., & Croes, R. R. (2016). Market accessibility and hotel prices in the Caribbean: The moderating effect of quality-signaling factors. *Tourism Management*, *56*, 40–51. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.03.021