

## Modelo de creación de valor para el cliente

Área de investigación: Mercadotecnia

**Jesús Viscarri Colomer**  
Universidad Politécnica de Cataluña  
España  
[jesus.viscarri@upc.edu](mailto:jesus.viscarri@upc.edu)

# XVII CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA



Octubre 5, 6 y 7 de 2011  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## Modelo de creación de valor para el cliente

### Resumen

Las empresas se enfrentan a la complicada tarea de generar valor para el cliente en un entorno de continuos cambios en los que el consumidor es cada vez más exigente. El factor común para el éxito del líder es la identificación de las tendencias del mercado y la definición de un modelo de negocio que sitúe a la enseña como primera referencia en el proceso de decisión de compra. La médula de este propósito es determinar las palancas clave del sector en el que opera la empresa y, sobre todo, saberlo comunicar. La estrategia es integral y el hecho de contar con un buen producto no es suficiente para competir en el entorno actual.

Peter F. Drucker definió el marketing como aquella actividad que hace superfluas las ventas. Elmer Leterman recomendaba hace ya cinco décadas que la venta empiece cuando el cliente dice “no”. Nuestro modelo abandona cualquier esfuerzo de tipo *push* para conseguir precisamente que no sea necesario dedicar esfuerzo a la venta. En este sentido, podemos decir que construimos nuestro modelo a partir de la definición de Peter Drucker, analizando las palancas clave para que el cliente diga “sí” y valore a la enseña como primera referencia en su proceso de decisión de compra.

Nuestro propósito consiste en establecer las bases de un modelo práctico de creación de valor para el cliente. Para ello, conciliaremos lo que consideramos pilares fundamentales de la mercadotecnia estratégica: investigación de mercados, posicionamiento y estrategia, con los elementos que la situación actual del mercado han convertido en principal fuente de decisión para el cliente: precio, exclusividad y servicio obtenido. La realidad de hoy es que el precio está siempre en el punto de mira del cliente debido a la saturación de oferta y a los modelos de negocio líderes en coste. Conseguir que el cliente se olvide del precio requiere esfuerzo diferencial en aspectos como el posicionamiento de marca, diseño, innovación y seguridad, y el servicio obtenido en la compra y en la post-compra.

### Palabras clave

- Mercadotecnia estratégica
- Modelo de negocio
- Servicio al cliente
- Creación de valor

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

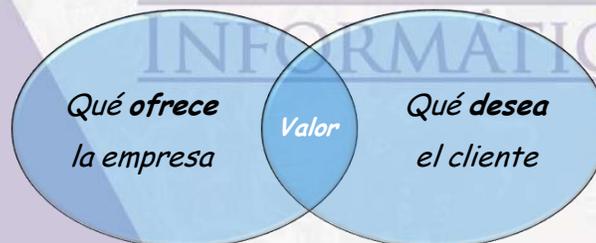
## Modelo de creación de valor para el cliente

### 1. Introducción

Desde un punto de vista eminentemente comercial, crear valor significa ofrecer algo a alguien que desea cubrir una necesidad y espera satisfacerla haciendo algún tipo de sacrificio – generalmente económico. La riqueza del término contrasta con la dificultad de las empresas para atender a unos mercados cada vez más rigurosos en un entorno cada vez más turbulento y sujeto a grandes presiones competitivas, legales, sociales y económicas. Hacer frente a estas contingencias requiere esfuerzo e integridad. Esfuerzo para mejorar día a día e integridad como base para aproximarse a lo que espera el cliente, sin engaños.

No son pocas las organizaciones grandes y pequeñas de todos los sectores, que continúan posicionándose como primeras referencias en la mente del cliente cuando éste se encuentra ante la necesidad de decidirse por una u otra marca. Estas empresas son misioneras de un modelo en el que la aproximación entre lo que espera el cliente y lo que ofrece la organización, es cada vez mayor (Figura 1). La clave de este modelo no suele residir en un único aspecto, sino en varios. El resultado final es la vinculación de los clientes –en algunos casos incluso emocional- a través de estrategias tan diluidas en la organización que las barreras a la imitación son muy elevadas.

Figura 1. Generación de valor para el cliente



Fuente: Andrew Eaves, 2008

Este sencillo modelo lleva a preguntarnos varias cuestiones más profundas:

- ¿cómo queremos que nos perciba el cliente?
- ¿cómo podemos conocer qué desea el cliente?
- ¿cómo materializamos esta unión?
- ¿qué elementos aportan valor real?

Por el lado de la empresa, la buena mercadotecnia estratégica se sustenta en tres pilares: la investigación de mercados, el posicionamiento y las estrategias. En cuanto al cliente, la evolución socioeconómica y tecnológica le ha colocado en una posición en la que el precio, la exclusividad y el servicio o la vivencia obtenida son sus pilares. La asociación de todos estos elementos con las cuestiones planteadas es directa.

<http://co...>  
informac...

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

No pretendemos presentar al lector un manual sobre cómo se realiza una investigación comercial, cómo se planifica u organiza la gestión empresarial, o cómo se fija un precio. La literatura existente en estos apartados es espléndida. Nuestro propósito consiste en establecer las bases de un modelo práctico, sencillo y claro de los elementos de acción comercial que han de llevar a una empresa determinada a situarse como *líder psicológico*, es decir, como primera referencia que valora el cliente en su decisión de compra.

## 2. El papel de la empresa

La decisión más crítica a la que se enfrenta la empresa ante cambios en el mercado consiste en valorar si es preciso replantear una estrategia o reposicionar su propio modelo de negocio. El lanzamiento de un nuevo producto o la creatividad en un servicio pueden ser estrategias insuficientes cuando lo que en realidad está demandando el sector es un cambio de concepto de negocio.

La figura 2. muestra los elementos clave citados en el apartado anterior como marco conceptual para obtener el máximo valor del cliente. El orden expuesto iría destinado a empresas de nueva creación, en las que, previo a la selección e implantación de una estrategia iría la decisión de un modelo de negocio basado en los resultados de analizar el mercado. La relevancia de estos conceptos varía según el sector para las empresas que ya están en funcionamiento. La velocidad con que cambia el entorno de la empresa obligaría a colocar los bloques en distinto orden, incluso en paralelo, siendo en cualquier caso variables a revisar periódicamente.

Figura 2. Pilares de la mercadotecnia estratégica



Fuente: elaboración propia

Planteamos una visión pragmática de estos elementos, que han de servir para destacar la importancia de entender y avanzarse a las tendencias del mercado, a decidir qué desea ofrecer la empresa y cómo realizarlo en la práctica. Reiteramos nuestro compromiso de evitar instruir sobre herramientas de gestión ampliamente escrutadas por la literatura empresarial. En su lugar, transcribimos estos conceptos para:

- describir los *cambios en el entorno comercial* que nos han llevado a la situación actual de los mercados,
- destacar la importancia de establecer un *modelo de negocio* diferencial y sostenible en el que el valor percibido por el cliente se aproxima al valor agregado que maneja la empresa.

## 2.1. Cambios en el entorno comercial

Los cambios sociales, políticos, económicos y tecnológicos (Figura 3) ocurridos en las últimas décadas han sido tan implacables que se hace cada vez más difícil encontrar un hueco de mercado apropiado para servir a una masa de clientes cada vez más exigente, informada y variada. Y afecta a todos los sectores y tipos de compra o consumo.

Figura 3. Cambios sociales, políticos, económicos y tecnológicos

- Innovación tecnológica
- Globalización
- Liberalización y privatización
- Mayor poder de los consumidores
- Personalización
- Mayor competencia
- Convergencia sectorial
- Transformación de la venta al por menor
- Canales de distribución
- Desintermediación

Fuente: elaboración propia

Las grandes corporaciones líderes han sido precursoras de estos cambios. Otras, entre las que se encuentran las pequeñas y medianas empresas, se han visto obligadas a adaptarse a la nueva realidad.

El sector emblemático del gran consumo ha contribuido al auge de la variedad de oferta y a la creciente aceptación de productos de marca de la distribución, generando una fuerte presión sobre los precios y desplazando sistemáticamente la curva precio-valor hacia zonas inabarcables para el comercio tradicional. Y el consumidor, el más beneficiado, que ahora presume de lo que se ahorra en lugar de hacerlo de lo que se ha gastado. La aparición de formatos de venta tipo *Siempre Precios Bajos (SPB)* ha socavado el negocio familiar y la tienda de barrio, ambos destinados a desaparecer o a especializarse y explotar su principal ventaja: el servicio.

Por su parte, la búsqueda de la comodidad y la presión sobre el tiempo con el que cuenta la sociedad para asimilar toda la información comercial, ha promovido el aumento de la venta directa y las compras *online*, añadiendo un poco más de confusión. Si bien este último aún se lleva una parte tímida del consumo, es un perfecto complemento para el desarrollo de categorías con las siguientes características:

- Productos en los que tradicionalmente la venta directa ha tenido una cuota predominante, como los que comercializa el sector financiero
- Productos no físicos, con elevado ratio valor/peso, o digitalizables, que puedan utilizar el ordenador u otros soportes como plataforma, como los viajes o la música
- Productos vinculados al medio, como la electrónica, el software o el hardware

- Productos que son distribuidos intensivamente a través de catálogos
- Productos muy diferenciados no disponibles en el mundo presencial, con mercados grandes y fragmentados, como las obras de arte
- Productos que son adquiridos y consumidos más cómodamente de manera íntima, como el bienestar físico o la salud
- Productos poco diferenciados cuya decisión en precio es intensiva, como los libros
- Productos de compra diaria con elevado componente de desgaste en tiempo para el comprador siempre y cuando el vendedor cuente con estructura logística, como la alimentación

Además, este nuevo canal ha supuesto una revolución en los negocios. No sólo es un canal de distribución, sino el canal de comunicación más potente que existe en la actualidad. Este hecho ha abierto un nuevo camino en la investigación de mercados, pudiendo realizar análisis de tráfico, ventas, satisfacción, pruebas de mercado o gestión de abandonos, como nunca se había hecho antes.

La economía tradicional conoce esta amenaza, y con el tiempo la convierte en oportunidad, integrando su oferta en los canales electrónicos de autoservicio. Sin embargo, el precio y la conveniencia no lo es todo: los nuevos formatos publicitarios en el punto de venta, los modelos innovadores de tienda o la potenciación de los centros comerciales como lugar de ocio para la familia, son algunos ejemplos de la reacción de las empresas para amortizar su modelo presencial.

La diversidad del mercado ha complicado la segmentación: inmigrantes, solteros, cazadores de gangas, parados, gourmets de fin de semana, internautas, etc. siguen siendo hombres, mujeres, directivos, amas de casa, y con más o menos poder adquisitivo. Todos son clientes potenciales con un aumento desmesurado de expectativas, solicitan una extensa variedad de productos y servicios que comparan en varios canales de distribución, y desean experiencias distintas en distintos momentos.

El empresario ha menospreciado durante años al mercado de adolescentes, considerando que son más bien una cantera de clientes que trabajan a tiempo parcial y no un colectivo al que hay que cuidar. La abrumadora homogeneidad de los adolescentes de todo el mundo los convierte en un mercado global importante y tentador.

En este entorno complejo cambiante, se hace aún más necesario el análisis como elemento clave para conocer cuáles son los mercados más atractivos y qué es lo que desea el cliente en cada momento.

## **2.2. El modelo de negocio**

El negocio de éxito es el que consigue posicionarse como una de las primeras referencias que valora el consumidor a la hora de considerar la compra. En este sentido, podemos afirmar que el mensaje que desea enviar la empresa al mercado coincide con la definición que éste haría de la propia empresa. Acertar en la definición de las palancas clave de un negocio determinado no es tarea fácil. La tan nombrada miopía de la mercadotecnia de Levitt sigue siendo una advertencia en la detección de lo que realmente desea el consumidor.

En la década pasada, hubo varios intentos para iniciar negocios de venta de alimentación a través de Internet. Webvan fue un emblema, puesto que innovó con la mercadotecnia “uno a uno”. Las insignias de este modelo fueron la promoción y el precio. Pese a todo, fracasó. No contempló las ventajas con que partía la competencia y que dejaba a la empresa con varias decenas de puntos porcentuales por detrás. Las claves de un modelo de este tipo deberían haber sido: la logística (almacenes) y el poder de compra, algo con lo que ya cuenta el supermercado que opera presencialmente. Detectar las palancas clave de un negocio o un sector a tiempo es indispensable para el éxito. El empresario debe huir de ideologías o de preferencias personales y analizar periódicamente, no sólo lo que demanda el mercado y qué ofertas serían apropiadas, sino la dificultad en servir a estos mercados.

Imaginemos que en el sector de las salas de cine proliferaran nuevas propuestas innovadoras que consiguieran modificar la forma de disfrutar de una película. Un eventual pionero podría proponer la proyección de una nueva cinta en lugares como salas propias con un aforo limitado a 20-30 personas, destinado celebraciones de cumpleaños. La posible adopción de esta innovación por parte de la sociedad plantearía un nuevo reto a las salas de cine tradicionales. Responder con promociones, o una reducción de precios resolvería el problema por un tiempo. Ampliar la oferta de cine incluyendo celebraciones pre o post película concedería al empresario una prórroga quizás mayor. La migración del concepto “cine” al concepto “entretenimiento” supondría una revisión estructural del modelo, y con ello, un reposicionamiento con importantes cambios acordes con lo que estaría demandando la sociedad. Es en este punto cuando se podría evaluar una especialización distinta como la reconversión de los formatos de local, la incorporación de nuevos eventos como comidas de empresa u obras de teatro.

Cada sector imprime sus restricciones y está sujeto a cambios. La gran empresa es frecuentemente precursora de ellos. Algunas, como *Dell*, *Zara* o *Amazon*, sacudieron drásticamente los sectores a base de modificar los procesos de compra, aprovechando los cambios socioeconómicos mencionados en el apartado anterior.

A raíz de estos cambios, aparecen nuevos formatos de venta que logran cristalizar dentro de una categoría determinada, comúnmente, a base de descremar el mercado y manteniendo en vilo a un tipo de cliente ansioso por encontrar ofertas. En otros casos, los emprendedores a pie de calle reinventan el tipo de tienda para lograr una experiencia nueva de compra. Las nuevas tecnologías facilitan la adopción de prototipos ya validados, como por ejemplo, la estrategia de precios dinámicos para cines, imitando al sector de las líneas aéreas.

Existe un número elevado de negocios pasajeros categorizados como nuevos formatos que no son más que inventos de usar y tirar. En estos negocios, las expectativas del cliente son mayores que el valor que percibe, con lo que la repetición de compra es tímida. La empresa no es capaz de agregar valor real al producto o servicio y, pronto, las recomendaciones negativas socavan el crecimiento de la idea. Los emprendedores que aciertan plantean modelos realmente innovadores en línea con lo que demanda la sociedad, identificando las claves y limitaciones de su sector.

Cada día escuchamos como fracasan multitud de empresas que habían comprendido e identificado las necesidades del mercado, y su posicionamiento parecía interesante. Sin embargo, la estrategia escogida para materializar su modelo no ha sido apropiada. Después de un cambio

corto, pero incontestable en un sector, sus integrantes necesitan de fuertes esa dosis de esfuerzo, creatividad o, incluso, humildad, para reconvertir su modelo o volver a convencer a su público de que su propuesta les va a proporcionar valor.

En cualquier caso, los líderes utilizan estrategias sostenibles en base al posicionamiento escogido. Hoy en día, basar la estrategia en la reducción de costes o en la eficiencia es una instrucción para cualquier empresario sea del sector que sea. Conseguirlo facilita que ésta sea además el emblema de la compañía.

En la figura 4, exponemos algunas de estas estrategias.

*Figura 4. Ejemplos de estrategias comerciales*



*Fuente: elaboración propia*

Para el pequeño, la solución suele estar en la especialización y el servicio. Para el grande, en la innovación o los costes. Al contrario, una serie de empresarios han visto cómo sus negocios han ido perdiendo cuota de mercado hasta, en muchos casos, ser comprados o desaparecer. En sectores como la construcción, el textil, el calzado o la gran distribución, los casos son innumerables.

Estas reflexiones son válidas para grandes y pequeños, aunque la notoriedad del grande sirva de ejemplo: su análisis es más sencillo, así como la comprensión y difusión de su modelo. Podemos pensar en que el pequeño comercio realiza una mercadotecnia distinta a la que puede practicar una multinacional del tipo *Procter and Gamble* o *Microsoft*, o en general, cualquier empresa intensiva en mercadotecnia. Hay algo de cierto en esta afirmación. Aunque el detallista debe tomar decisiones sobre producto, precios, promociones, competencia o servicio, no podemos huir de las peculiaridades que surgen de la propia esencia de un comercio de barrio o de la pequeña empresa, más cuando no cuentan con el soporte de un gran grupo: propiedades intrínsecas en su definición como son el tamaño y la base de clientes reducida, los recursos limitados y la escasa difusión de sus mensajes supeditan la decisión de su posicionamiento y estrategia. ¿Cómo puede triunfar el pequeño?

La forma de liderazgo más común del comercio es la basada en las ventas y en la cuota de mercado gracias a la extensión de la red comercial, la inversión realizada en publicidad, la disponibilidad de recursos financieros y la amplitud de productos comercializados. Denominamos

http://co  
informac  
Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

a este enfoque *liderazgo comercial*, que se sostiene fundamentalmente con recursos económicos. Los precios bajos y amplitud de líneas se consiguen gracias al poder de compra. Como ejemplos típicos podemos mencionar las grandes superficies. En éste renglón, la competencia por el liderazgo es particularmente feroz.

Ciertos comercios han elegido concentrarse en una o en pocas líneas de artículos, cubriendo toda la gama dentro del producto escogido. Son los frecuentemente denominados asesinos de categoría o *category killers*, ya que ofrecen al consumidor todo el abanico de opciones de determinada clase de artículos, dejando pocas opciones al atrevido que acceda al mercado con la misma categoría en la misma zona. Este tipo de establecimientos se convierten con frecuencia en *destino de compra* ya que son el lugar a donde se dirige un consumidor para comprar un determinado artículo. El liderazgo destino de compra se sostiene con elementos como la profundidad de línea que se maneja, la autoridad del negocio dentro de su segmento de mercado y la capacidad prescriptiva del personal. Los establecimientos cuyo éxito se fundamenta en la comercialización de un diseño exclusivo también son ejemplos de detallistas destino de compra.

Cuando el líder destino de compra se convierte en la primera consideración del conjunto de enseñanzas a las cuales el cliente somete a decisión, aparece el *líder psicológico*, algo así como un “líder destino líder”. Estas empresas tienen dominio de la categoría en la mente del consumidor: son las primeras en las que éste piensa cuando tiene que comprar un producto con alto componente de conocimiento. Estos comercios marcan la pauta a seguir dentro de su segmento ya que continúan siendo los primeros en introducir productos y conceptos. Debido a que gozan de autoridad y legitimidad en las mentes del consumidor, son negocios a los que el cliente se dirige expresamente para recibir recomendaciones y consejos del personal. Los líderes psicológicos no compiten en precio ni realizan publicidad en medios masivos. Factores como la especialización, la exclusividad y el servicio son los pilares de su modelo. Efectivamente, el cliente que accede a este tipo de comercios recibe un conglomerado de tangibles e intangibles dejando el precio en segundo plano.

### 3. *Qué desea el cliente*

Cuando el cliente se encuentra ante la necesidad de decidir qué comprar, contratar, utilizar, consumir o donde realizar la transacción, valora las alternativas en función de varios aspectos que, en suma, despejarán su ecuación de valor. Si para la empresa, el modelo de negocio se sustenta en tres pilares: investigación de mercados, posicionamiento y estrategias, el cliente se decide entre una u otra enseñanza según otros tres elementos: precio, exclusividad y servicio obtenido. Como ocurría con el análisis que hemos realizado por el lado de la empresa, este patrón es válido para cualquier categoría, sea o no contractual.

La decisión de contratación de un carpintero o un instalador, de un automóvil o de un producto de consumo vendrá dada por el balanceo de estos tres elementos. En definitiva, si la empresa consigue que el cliente desestime el precio, otros aspectos como la marca, el diseño, la seguridad o el servicio son relevantes en la decisión. Y al contrario, si el sector es especialmente beligerante con productos poco diferenciados, la mejor oferta de precio es la que triunfará.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Figura 5. Elementos de valor para el cliente



### 3.1 Precio

Que el precio sea uno de los elementos más vigilados por el cliente supone un reto decisivo para el empresario. Definirlo como un sacrificio que ha de realizar el comprador a cambio de valor contrasta con la dificultad en su fijación. Efectivamente, una abrumadora mayoría de los estudios demuestra que el área de la mercadotecnia donde los directivos encuentran más complejidad es el precio, por ser una variable cuyos movimientos pueden tener consecuencias irreparables. Si el volumen de ventas, el coste y el precio son los elementos del beneficio, éste último es el que impacta con más fuerza en la cuenta de resultados. Los cambios en las herramientas de la mercadotecnia tienen su traducción en la demanda: una vez más, el precio gana la batalla, pues la demanda sufrirá modificaciones mayores y más rápidas en comparación a las que consigue un cambio equivalente en el producto, la distribución o la comunicación. El precio es el único instrumento del *mix* de la mercadotecnia que impacta directamente en la cuenta de resultados, y el más flexible, ya que puede modificarse muy a corto plazo. Sin embargo, esta flexibilidad difiere con la complejidad en acertar con el precio adecuado.

Los cambios socio-económicos de las últimas décadas han contribuido a crear una presión sobre los precios hasta un punto demoledor. En todos los sectores, la curva de precio-valor ha ido cayendo sin contemplaciones, siendo el único beneficiado el cliente. En esta situación, únicamente se puede sobrevivir gestionando adecuadamente las variables del modelo de creación de valor que mostramos en la figura 5. En cuanto al precio, esto supone fijar precios óptimos. El acuerdo es unánime para alcanzar costes mínimos y beneficios máximos. Sin embargo, no debemos hablar de precio máximo o mínimo, sino óptimo. Pero, ¿qué es un precio óptimo? Es aquel precio sobre el cual, si lo aumentamos, dejamos de vender, y si lo reducimos, dejamos de ganar. La sensibilidad o elasticidad de la demanda al precio mide el cambio relativo en la cantidad demandada causado por el cambio relativo en el precio del producto. Es decir, las variaciones que se producen a lo largo de la función precio-demanda. La elasticidad cruzada hace referencia a la dependencia de las ventas de un producto en relación al precio de otro sustitutivo o complementario.

De acuerdo con la teoría económica, en general, cuanto más bajo se fije el precio, mayor será la demanda para el producto. Sin embargo, precio y demanda no siempre se mueven en sentido

opuesto. En mercados industriales o en determinados sectores, como el médico, la demanda puede llegar a comportarse inelásticamente. Cuanto más lujoso sea el producto, más inelástico será el comportamiento de la demanda. La demanda es más elástica para precios bajos, excepto para bienes básicos poco comparables como la gasolina, en los que la demanda adquiere un comportamiento inelástico siempre y cuando el aumento de precio no sea excesivo, lo que llevaría a prescindir de ellos.

En la práctica, la elasticidad de la demanda respecto al precio normalmente no es la misma en todos los niveles de precio. Una empresa puede tener productos en uno o varios niveles de precio-valor del mercado. Ocurre además que la elasticidad cruzada entre marcas de un mismo nivel de precio es más alta que entre marcas de niveles distintos. Y si las marcas son consideradas de alta calidad, cuentan con una ventaja adicional para aumentar el tamaño del mercado mediante una reducción de precios, atrayendo a consumidores no habituales de la categoría. Este es uno de los principales argumentos de las empresas para conseguir que el cliente se olvide del precio o, como mínimo, no sea una variable prioritaria en la decisión, prevaleciendo aspectos como la exclusividad, o la experiencia de compra. En general, el objetivo será siempre conseguir moverse en escenarios de baja elasticidad.

Llegados a este punto, es relativamente sencillo conocer las circunstancias que generalmente influyen en una elasticidad de precio alta:

- Baja diferenciación del producto
- Transparencia de precios elevada y reconocimiento alto del precio
- Precios fácilmente comparables
- Frecuencia alta de compra
- Percepción de bajo riesgo
- Buen conocimiento del producto del consumidor
- Lealtad y reconocimiento de marca bajos
- Calidad y distribución masiva
- Alto nivel de promociones en la categoría de producto
- Cuota de mercado pequeña

Conocer la situación de cada una de estas circunstancias de los productos de una empresa concreta es el primer paso para proponer medidas que liberen a su demanda de situaciones de elasticidad elevada. Contamos con métodos ciertamente robustos para estimar la función precio-demanda, como son la opinión de expertos, las encuestas a consumidores y los experimentos de precios. Si no es posible, siempre podemos acudir a datos sectoriales.

Las empresas que han entendido el precio como arma competitiva, utilizan distintas formas de discriminación de precios para acercarse al precio óptimo. Entre las más utilizadas están la discriminación regional, temporal, personal, por canal, por producto, según la cantidad vendida (precios no lineales) y los paquetes de precios. Con ello, el cliente se autosegmenta y la empresa consigue ventas que, con un único precio, no habría podido obtener.

Un obstáculo para obtener buenos resultados de la posición de los precios en la mente de los consumidores es que la mayor parte de las empresas maneja varios productos dentro de la misma

categoría. Incluso, es posible que coexistan en el mercado un nuevo modelo o versión junto al producto antiguo que se pretende eliminar. En este último caso, no debe desperdiciarse la posibilidad de obtener aún beneficios considerables del producto más antiguo. La empresa debe tener en cuenta cómo influye el precio de un determinado producto en el posicionamiento de la marca. Al considerar el precio óptimo en la línea de productos se debe atender al beneficio total de la línea de productos y no los beneficios singulares, sacrificando el beneficio de un producto por el bien del beneficio total de la línea de productos. Sin embargo, su aplicación no es sencilla, puesto que puede ser causa de conflicto cuando la empresa está organizada en distintos centros de beneficio.

Internet es un canal apropiado para diluir la indeseada elasticidad. Contrariamente a lo esperado, en algunas categorías la sensibilidad al precio *online* sigue siendo menor que en el mundo *offline*. El motivo es sencillo: la seguridad de la marca prevalece al descuento. Pero el dominio del entorno del ordenador y el auge de los *shopbots* o agentes de comparación de precios permite ya comparar precios del mismo producto en decenas de comerciantes en poco tiempo. Unos comparadores de precios más eficientes harán que la importancia del reconocimiento de marca descienda como fuente de dispersión de precios.

### 3.2 Exclusividad

Si tratamos de asignar características al modelo de negocio de cada uno de las empresas que aparecen en la figura 6., encontraremos términos como la ubicación, amplitud de surtido, seguridad, precio bajo, o diseño y exclusividad. El estilo de vida de *Harley Davidson*, la experiencia del café en *Starbucks*, la usabilidad de *Apple* o la innovación continua y gestión operacional de *Zara*, son ejemplos de atributos que transmiten algunas de estas compañías líderes.

Figura 6. Ejemplos de marcas líderes



Fuente: Google images, 2011

Todos ellos nos ofrecen elementos diferenciales respecto a su competencia más directa. Son empresas que conocen el mercado y se han esforzado por obtener la atención de los clientes estableciéndose con un nuevo formato de venta, reinventando uno existente o especializándose en una categoría determinada después de analizar el mercado para conocer o generar necesidades.

El resultado es notorio. Para los clientes de este tipo de compañías, la comunión entre la oferta de la empresa y lo que espera el consumidor de ella, es máxima.

La mercadotecnia relacional ha tenido gran acogida en todos los foros y debates. Directivos de sectores de todo tipo reconocen la necesidad de retener sus clientes. Esta preocupación viene marcada por el hecho de que los consumidores en mercados maduros, como el español, son cada vez más desleales. Tienen más experiencia como consumidores y están saciados, por lo que una nueva oferta o promoción tiene muy pocas probabilidades de sorprenderles.

¿Son más leales los consumidores de Internet que los de comercios tradicionales? La respuesta no está clara. Varios estudios demuestran que la lealtad a comerciantes de Internet en categorías no contractuales como libros o cd's es más alta en Internet que en los comercios tradicionales. Este hecho sorprende a muchos, ya que Internet proporciona un entorno en el que los costes de cambio se reducen y cambiar de un comerciante a otro es extremadamente sencillo. Uno puede tener tres páginas abiertas con tres empresas competidoras e ir comparando la oferta de cada uno. Sin embargo, parece que eso no ocurre y el consumidor sigue optando por marcas líderes. La razón es sencilla: por muy bien que estén diseñadas las páginas, los productos no se pueden tocar ni ver en tres dimensiones, y por tanto, convencer al consumidor a probar algo nuevo es difícil. Otra razón por la que los consumidores en Internet presentan comportamientos más leales es la obsesión por la seguridad. Esto beneficia al pionero y al líder presencial.

### **3.3. Experiencia de compra**

El servicio es una parte integral del producto que se ofrece y no se puede vender el uno sin el otro. Esta mentalidad dista un abismo de la actitud común entre los comercios en los que el servicio es un beneficio adicional, y por lo tanto, tiene que pagarse.

El cliente no escucha, siente. Si el producto y su servicio son apropiados lo dirá el cliente. Por ello, la empresa debe conocer qué necesita el cliente, por qué compra, qué no le gusta. La mera observación presencial en primera línea, las nuevas tecnologías, las sugerencias, las reclamaciones o las encuestas son mecanismos para adquirir un conocimiento que permitirá al empresario adaptar su oferta. Todo ello debe estar integrado en la oferta. La mejor receta es el sentido común.

El consumidor está familiarizado con el sacrificio y acepta propuestas que no acaban de aproximarse a lo que realmente desea. ¿Cuándo está un cliente realmente satisfecho? Si consideramos que la satisfacción es la diferencia entre las percepciones del cliente y sus expectativas, aquella sólo será positiva cuando la empresa logre aportar algo más de lo que el cliente está habituado a recibir. Algo que permita sorprender, dejar un recuerdo, crear una experiencia. El simple hecho de llenar el depósito de gasolina o extraer dinero de un cajero iguala la ecuación, puesto que, normalmente el resultado recibido es lo que se espera. Esto es preocupante. Las operaciones detrás de ambas transacciones son tan complejas que el empresario estará justamente decepcionado por haber obtenido un simple “este servicio lo que esperaba”, una “satisfacción igual a cero”. Únicamente la innovación en otros atributos como la marca o el precio podrían compensar esta limitación en el servicio. Imagine por un momento que al llenar el depósito de gasolina, obtiene un par de litros gratis para el próximo servicio o al extraer dinero del cajero se le obsequia con un 2 por 1 para una obra de teatro. El resultado de nuestra sencilla fórmula es positivo. Determinados sectores, como las líneas aéreas, la banca o las empresas de servicios básicos como las eléctricas o las telecomunicaciones, herederas de modelos monopolísticos, parten de una situación de ventaja en este sentido, puesto que han acostumbrado

al cliente a no esperar demasiado. Cualquier mejora en su servicio tiene buen retorno. La sociedad de consumo está expuesta a un volumen tan elevado de información que se hace cada vez más complicado que el cliente se asombre con las ofertas. No es suficiente con igualar a cero la ecuación de la satisfacción.

Convertir servicio en experiencia es una necesidad. Sin embargo, clientes satisfechos no son necesariamente clientes fieles. Especialmente en mercados de alta competencia, hacen falta índices de satisfacción junto con costes de cambio muy elevados para conseguir lealtad, sorpresa y vinculación emocional. La ansiada vinculación es el resultado final de aportar experiencia en el servicio. Este estado permite que sea el propio cliente el que realice parte de la comunicación de la empresa, actuando como su mejor prescriptor.

Podemos distinguir tres niveles de servicio según su complejidad en ejecutarlos:

- Servicio base
- Servicio aumentado
- Fuerzas de apoyo de la mercadotecnia

El servicio base engloba los componentes elementales del comercio, como son ubicación, surtido, precio y fiabilidad. El siguiente nivel, el servicio aumentado, se ocupa de las marcas manejadas, la comunicación, la accesibilidad, el conocimiento del producto y la experiencia de compra. Finalmente, tenemos el apoyo de la mercadotecnia, que estudia los elementos de selección de personal, formación, recursos invertidos, sistemas y conocimientos del mercado y de herramientas mercadotécnicas.

Las empresas de éxito cuentan con fuerzas competitivas concentradas en los niveles de servicio superiores; es decir, en el servicio aumentado y en el apoyo de la mercadotecnia. Las ventajas de explotar acciones en zonas de servicio aumentado son evidentes. Fomentar las comunicaciones externas, como parte del servicio aumentado, facilita las recomendaciones boca a oreja y da más alcance a las ocasionales publicaciones en algún medio masivo. La experiencia de compra es una ventaja a favor de estos negocios ya que aumenta el valor percibido del cliente. Esta percepción de valor adquirido aumenta a través del servicio personalizado, la experiencia multisensorial: el gusto, el olfato, el tacto o la acción visual y auditiva.

Las fuerzas en el apoyo de la mercadotecnia están concentradas principalmente en el tema del personal. La selección se hace cuidadosamente, y muy frecuentemente es llevada a cabo por el propietario; el tamaño de la empresa y la manera en que el emprendedor se involucra en las operaciones de la misma fomenta el aprendizaje y la transferencia de conocimientos.

Las dimensiones del servicio son las siguientes:

- Apariencia física de la empresa
- Facilidad para contactar
- Agilidad en la respuesta
- Fiabilidad y seguridad
- Profesionalidad en la ejecución del servicio
- Amabilidad y cortesía

<http://congreso.unam.mx/informacongr>

informacongr

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Todas las acciones dentro de la empresa deben estar impregnadas de una actitud de servicio hacia los demás: empleados, proveedores y clientes, siendo leal a todos ellos como elemento de diferenciación y como base para lograr la vinculación del mismo.

Uno de los puntos clave del servicio excelente es la gestión de reclamaciones. La decisión de compra está frecuentemente arraigada a la tranquilidad del cliente una vez realizado el desembolso. Algunas empresas líderes suelen solucionar notablemente este punto. Además, la reclamación es información gratuita sobre errores que, por otro lado, son inevitables en cualquier proceso, es una oportunidad de recuperar a un cliente, y, su correcta ejecución incrementa exponencialmente los procesos de referencia positivos.

El detonante de todo ello no está en el producto o en el precio, si no las personas que han de dar respuesta al cliente. Al contrario, es habitual enfrentarse a dependientes poco formados y asustados, contratados con un objetivo exclusivamente económico por propietarios o apoderados inflexibles. Para vincular a los clientes, primero hay que vincular a quien ha de ejecutar la experiencia del servicio, es decir, al empleado. El cliente ha ocupado el centro del organigrama de la empresa durante las últimas décadas. Hoy en día, esta posición de privilegio debe dominarla el empleado.

Son numerosas las empresas que han iniciado acciones para optimizar los derechos de los trabajadores, flexibilizar los horarios laborales, mejorar la seguridad y salud en el puesto de trabajo, eliminar la arbitrariedad de las sanciones y premios o las dificultades para acceder a determinadas necesidades ajenas al trabajo (p.e., visitas médicas o vacaciones). Las iniciativas a favor de este grupo de interés incrementan el atractivo de la empresa y con ello, la contratación de personal con talento, la lealtad a la empresa y la motivación. Todo ello se traduce directamente en un arma para adquirir una ventaja competitiva mediante un servicio excelente.

#### 4. Conclusiones

Peter F. Drucker definió el marketing como aquella actividad que hace superfluas las ventas. Elmer Leterman recomendaba hace ya cinco décadas que la venta empieza cuando el cliente dice “no”. Como habrá podido comprobar el lector, nuestro modelo abandona cualquier esfuerzo de tipo *push* para conseguir precisamente que no sea necesario dedicar esfuerzo a la venta. En este sentido, podemos decir que construimos nuestro modelo a partir de la definición de Peter Drucker, analizando las palancas clave para que el cliente diga “sí” y valore a la enseña como primera referencia en su proceso de decisión de compra.

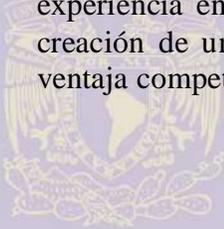
En todas las fases del proceso de compra -reconocimiento de una necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, la compra y la post-compra- las decisiones del cliente dependen de un balanceo entre numerosas variables. De todas ellas, podemos destacar el precio, la exclusividad y la experiencia. Si el cliente es sensible al precio, seguramente colocará la exclusividad y el servicio en segundo plano. Si desea vivir una experiencia puntual, estará dispuesto a pagar un poco más. Para conseguir que el cliente se olvide del precio, éste debe colocarse cercano al óptimo y debe discriminarse al máximo nivel posible para aproximar el valor de la oferta y el sacrificio del cliente. La realidad de hoy es que el precio está siempre en el punto de mira del cliente debido a la saturación de oferta y a los modelos de negocio líderes en

coste. Conseguir que el cliente se olvide del precio requiere esfuerzo diferencial en aspectos como el posicionamiento de marca, diseño, innovación y seguridad.

Las empresas se enfrentan a la complicada tarea de generar valor para el cliente en un entorno de continuos cambios en los que el consumidor es cada vez más exigente. El factor común para el éxito del líder es la identificación de las tendencias del mercado y la definición de un modelo de negocio que sitúe a la enseña como primera referencia en el proceso de decisión de compra. La médula de este propósito es determinar las palancas clave del sector en el que opera la empresa y, sobre todo, saberlo comunicar. La estrategia es integral y el hecho de contar con un buen producto no es suficiente para competir en el entorno actual.

El mercado será quien escrute si el valor agregado que ofrece la empresa a través de elementos como el precio razonable, la calidad e innovación de sus productos, la garantía y seguridad de la marca y el servicio postventa, son suficientes para plasmar una oferta única.

La gestión creativa del servicio es el caballo de batalla de las empresas que manejan ofertas en mercados maduros. Marca un punto de inflexión en la forma en que se percibe hoy en día la empresa en su sector, en el que la innovación en producto es cada vez más compleja y las necesidades están cubiertas. En efecto, la situación actual de la gestión del servicio nos lleva a sustituir algunos términos. Vinculación y compromiso en lugar de satisfacción y fidelización; la experiencia en el servicio subroga la concepción clásica que tenemos del propio servicio. La creación de un recuerdo desbanca al simple desarrollo de una función. Todo ello aporta una ventaja competitiva en zonas de servicio aumentado difícil de imitar.



Octubre 5, 6 y 7 de 2011  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRATIVA E INFORMÁTICA

Comité Organizador: Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## Referencias

- Aguer, M.; Pérez, E. 2010. *Manual de administración y dirección de empresas*. Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.
- Chernev, A. 2008. *Strategic marketing analysis*. 2nd Ed. Brightstar Media, Inc. Chicago, IL.
- Cuesta, F., 2011. *La estimación objetiva del valor de los clientes*. Ediciones Deusto. Planeta DeAgostini Formación, Barcelona
- Curewitz, B. 2009. *Innovate with balance*. Marketing Management. AMA, Chicago, IL.
- Drucker, P.F. 2005. *The Daily Drucker: 366 days of insight and motivations for getting the right things done*. Ed. Harper Collins Publishers, New York
- Eaves, A. 2010. *El valor de una solución completa y real para el cliente*. Ediciones Deusto. Planeta DeAgostini Formación. Barcelona
- Huete, L.; Van Daalen, W. 2005. *Ilusión y beneficios: como motivar para crear valores*. Ediciones LID, Madrid
- Lane, K; Webster, F.E. 2009. The branding sweet spot. Marketing Management. AMA, Chicago.
- López-Pinto, B.; Mas, M.; Viscarri., 2008. *Los Pilares del Marketing*, J. Ed. UPC, Barcelona
- Nueno, J.L., Ruiz, A.C., Viscarri, J., 2000. *Claves para el éxito del pequeño comercio*. Ed. Idelco, Madrid
- Nueno, J.L., Villanueva, J., Viscarri, J., 2001. *¿Por qué comercia tan poco el comercio electrónico?*. Ed. Idelco, Madrid
- Nueno, J.L.; Simon, H., 1999. *Gestión de precios*. Estudios y Ediciones IESE, Barcelona
- Yu, X. 2008. "Impacts of Corporate Code of Conduct on Labor standards: A Case Study of Reebok's Athletic Footwear Supplier Factory in China." *Journal of Business Ethics* 81: 513-529. British Columbia, Canada.
- [www.google.es](http://www.google.es). *Google images*

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510