


# debates IESA

VOLUMEN XXIV • NÚMERO 1 • ENERO - MARZO 2019

## LAS CLAVES DEL ÉXITO DEL COMERCIO

EL COMERCIO MINORISTA REQUIERE INNOVACIONES TALES COMO TRANSFORMACIÓN DIGITAL, EFICIENCIA OPERATIVA Y MARCAS PROPIAS; SIN OLVIDAR LO BÁSICO: CUIDAR Y ATENDER CON AGILIDAD Y EFICIENCIA AL CONSUMIDOR

- 
- TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO
- » ORGANIZACIONES AMBIDIESTRAS
  - » UN SISTEMA DE ATENCIÓN MÉDICA PARA VENEZUELA
  - » EL ÉXITO DE UNA MARCA AUTÉNTICA

<b>EDITORIAL</b>	<b>4</b>	<b>Comercio: razones y emociones</b> / Ramón Piñango
<b>PARECERES</b>	<b>5</b>	<b>Volatilidad: ¿quién tiene la culpa?</b> / Carlos Jaramillo
	<b>5</b>	<b>«La utilidad os hará libres»</b> / Carlos Jaramillo
	<b>6</b>	<b>La Rusia de Putin y el fantasma de la ideología</b> / María Gabriela Mata Carnevali
	<b>7</b>	<b>Marx y su influencia</b> / Víctor Rago A.
	<b>8</b>	<b>Resistencia civil: ¿por qué ahora?</b> / María Gabriela Mata Carnevali
	<b>9</b>	<b>Emergencia humanitaria: el turno de las ONG</b> / María Gabriela Mata Carnevali
	<b>10</b>	<b>¿Está en su ocaso la oferta pública de acciones?</b> / Carlos Jaramillo
	<b>11</b>	<b>Notas estructuradas: una opción adicional</b> / Claudia Martínez y Gioconda Bolinches
	<b>12</b>	<b>Jack Bogle: el legado</b> / Carlos Jaramillo
	<b>13</b>	<b>Finanzas familiares: la última frontera de la transparencia</b> / Carlos Jaramillo

## TEMA CENTRAL

### Las claves del éxito del comercio minorista

Hay varias claves del éxito en el comercio minorista de hoy. Algunas no requieren innovar sino volver a lo básico. Otras, en cambio, exigen reenfocar el comercio: decidir hacia dónde va y cuál función quiere cumplir.

- |           |   |
|-----------|---|
| <b>14</b> | <b>Volver a lo básico: cinco tendencias del comercio minorista y cuatro modelos de negocios</b> / Hermann Petzold Rodríguez |
| <b>16</b> | <b>El comercio del futuro</b> / Moisés Galindo  |
| <b>18</b> | <b>No es cuánto cuesta, es cómo se percibe: el poder de los precios psicológicos</b> / Eugenia Csoban Mirka                 |
| <b>21</b> | <b>El efecto Amazon y otros aspectos del comercio minorista por internet</b> / Alfredo J. Ríos                              |
| <b>23</b> | <b>Cómo contribuyen las promociones al posicionamiento de marca</b> / Pedro A. Quintana C.                                  |
| <b>25</b> | <b>¿Aún están de moda las tiendas de moda?</b> / Sofía Esqueda Henríquez y Manuel Gómez Buroz                               |

## TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

- |           |  |
|-----------|--|
| <b>28</b> | <b>Los cuatro asuntos vitales del presidente ejecutivo</b> / Marcel Antonorsi Blanco e Ivar Pettersson |
|-----------|--|
- Un presidente ejecutivo manifiesta su preocupación por cuatro asuntos vitales para el éxito de su gestión. Sus angustias por lograr resultados, tener un buen equipo gerencial, mantener la competitividad y lograr los cambios necesarios son compartidas por la mayoría de las personas que ocupan los cargos de mayor responsabilidad.

DEBATES IESA

Volumen XXIV, número 1, enero-marzo 2019

Depósito legal pp 95-0009 • ISSN: 1316-1296

#### Consejo editorial

Nunzia Auletta • Rubén Darío Díaz  
Henry Gómez Samper • Milko González  
Rosa Amelia González • Carlos Jiménez  
José Malavé • Ramón Piñango  
Steven I. Bandel (Organización Cisneros)  
Ernesto Gore (Universidad de San Andrés, Argentina)  
Oswaldo Lorenzo Ochoa (Deusto Business School, España)

#### Director

Ramón Piñango

#### Editor

José Malavé

#### Editor asociado

Virgilio Armas

#### Editor asistente

Javier Chourio

#### Concepto gráfico

Laura Morales Balza  
laura@camoba.com.ve

#### Diseño y diagramación

Camoba.ca.  
www.camoba.com.ve

#### Ilustración de portada

Stocklib

#### Publicidad

Morella Soto

#### Administración

Yudyt Medina



Instituto de Estudios  
Superiores de Administración  
**Caracas • Maracaibo • Valencia**  
Venezuela

GERENCIA Y LIDERAZGO  
RESPONSABLE

	<b>31</b>	<b>El descontrol de precios</b> / Francisco Sáez y Pedro Cadenas Los efectos inflacionarios ocasionados por desequilibrios fiscales y monetarios no pueden ser contrarrestados con medidas administrativas. Es necesario un conjunto amplio de medidas, muy diferentes de las regulaciones y restricciones que condujeron a la crisis económica más devastadora y profunda ocurrida en América Latina.
	<b>34</b>	<b>Organizaciones ambidiestras: sistemas duales que buscan futuro y aseguran el presente</b> / Aramis Rodríguez y Syramad Cortés Las empresas no carecen de personas innovadoras ni de grandes ideas; carecen de espacios y estructuras para innovar. Muchos gerentes, que entienden la importancia de innovar mientras ejecutan sus modelos de negocios, enfrentan dificultades para reconciliar ambas orientaciones.
	<b>39</b>	<b>Un sistema de atención médica del siglo XXI para Venezuela</b> / Raúl Aular La oportunidad de pensar desde cero, sin las ataduras de múltiples sistemas en funcionamiento ni la inercia que implica mantener un sistema de hospitales en operación estable, se presenta muy esporádicamente. Diseñar el sistema de salud venezolano del futuro requiere asumir riesgos calculados, innovar y hacer las cosas de manera diferente.
<b>PUNTO BIZ</b>	<b>44</b>	<b>El éxito de una marca auténtica: cinco secretos para conectar con los clientes</b> / Carlos Jiménez En un mundo interconectado, los consumidores valoran más la autenticidad de una marca, un atributo de valor relacionado con las principales tendencias del mercado global actual. Para las marcas es imprescindible conectar con sus consumidores para ofrecer respuestas inmediatas a sus necesidades e influir positivamente sobre la sociedad.
<b>MODO TEXTO</b>	<b>46</b>	<b>Nuevos medios para preservar el periodismo</b> / Luis Ernesto Blanco En la segunda década del siglo XXI irrumpieron nuevos medios nativos digitales, especializados en información de actualidad, que se presentaron con renovados planteamientos empresariales.
<b>ENTRETELONES</b>	<b>47</b>	<b>En pro de la diversidad</b> / Fabiana Culshaw Entre los rasgos de «las mejores empresas para trabajar» de 2018 se destaca la diversidad de género, cultural, social o generacional de sus empleados.
<b>RESEÑA</b>	<b>48</b>	<b>La política económica del chavismo</b> / Carlos Balladares Castillo Reseña de Ronald Balza y Humberto García Larralde (coordinadores): <i>Fragmentos de Venezuela 20 escritos sobre economía</i> . Caracas: Universidad Católica Andrés Bello, AB Ediciones, Konrad Adenauer Stiftung y Academia Nacional de Ciencias Económicas, 2017.
<b>ENSAYO</b>	<b>50</b>	<b>Román Chalbaud: el personaje, el dramaturgo</b> / Leonardo Azparren

**Las colaboraciones son estrictamente solicitadas.**

**Información** Comuníquese con Virgilio Armas. IESA, Av. IESA, Edificio IESA, San Bernardino, Caracas 1010, Venezuela.

(0212) 5554.408 / 5554.445 (Fax) / debates@iesa.edu.ve.

En Estados Unidos: IESA POBA International #646 P.O. Box 02-5255 Miami, FL 33102-5255 USA.

**Publicidad** Morella Soto: morella.soto@iesa.edu.ve / 0416-621.09.22 / (0212) 5554.374

# NO ES CUÁNTO CUESTA, ES CÓMO SE PERCIBE: EL PODER DE LOS PRECIOS PSICOLÓGICOS

La decisión de compra es un proceso de atajos y sesgos cognitivos más que un proceso racional. Presentar el precio de distintas maneras conduce a percibirlo de distintas maneras, que pueden aumentar las ventas sin que haya ocurrido realmente algún descuento.

Eugenia Csoban Mirka

EL PRECIO ES EL INSTRUMENTO DE MERCADEO que proporciona ingresos y señala el valor agregado al producto. La estrategia de fijación de precios constituye un desafío, pues no existe una fórmula mágica y sencilla que garantice el éxito. Los negocios minoristas enfrentan cambios económicos y tecnológicos que suceden rápidamente y exigen adaptación constante de la mezcla de mercadeo puesta en práctica para satisfacer las necesidades de sus consumidores.

¿Cómo pueden las tiendas minoristas lograr una diferenciación significativa con su estrategia de precios? Mercadólogos y minoristas tratan de influir en las decisiones de compra de los consumidores con la utilización de variables psicológicas en el diseño de los precios.

## ¿Somos racionales al tomar decisiones de compra?

Las personas perciben el precio como una combinación de elementos objetivos y subjetivos. Desde hace mucho tiempo se reconoce que la evaluación de los precios y la decisión de compra muestran patrones conductuales que no se ajustan —más bien contradicen— los modelos racionales de elección (Monroe, 1973; Hinterhuber, 2015).

Un consumidor perfectamente racional evalúa la utilidad o valor de un producto en función de sus características tangibles, y esta valoración, sin participación de la emoción, guía su decisión de compra. Si desea comprar un nuevo teléfono inteligente, el consumidor racional compara varias marcas (y modelos) en función de precios y otras características tales como capacidad de memoria, poder de la cámara, garantía o servicio poscompra, y elige el teléfono de mayor valor total. Se supone que las personas, cuando tienen información acerca de las distintas opciones de los productos, muestran claras y estables preferencias de compra. Pero esta visión racional no se verifica en la práctica. Aun cuando el consumidor actual puede obtener mucha información sobre ofertas y precios de múltiples negocios, esto no garantiza que su decisión se oriente a buscar el máximo beneficio (Santoyo y Vásquez, 2004).

Eugenia Csoban Mirka, profesora del IESA.

Es posible cambiar la percepción del consumidor y potenciar una compra sin cambiar realmente el precio del producto. La percepción y la decisión de compra se ven influidas por el contexto o el modo como se presenta el precio. El consumidor es susceptible a cambios que rodean la presentación del producto, aunque estos cambios no impacten su utilidad ni signifiquen una reducción de su precio. Por ejemplo, resaltar los atributos del producto para hacerlo más positivo hace que las preferencias cambien y ofrecer un producto gratis con la compra de otro incita a comprar más que un descuento equivalente del precio.

### El enmarcado determina la percepción del precio

La presentación de las promociones y su impacto se relacionan con el fenómeno de enmarcado en la toma de decisiones. El efecto del marco fue un hallazgo destacado del programa de investigación desarrollado por Tversky y Kahneman (1981), que incluye el estudio del uso de heurísticos (atajos cognitivos que permiten resolver problemas de manera efectiva) y el efecto de los sesgos en las decisiones, las elecciones en entornos de riesgo y el papel de la aversión a las pérdidas en estas condiciones (teoría del prospecto).

Los efectos del marco dan cuenta de cómo la misma información puede ser percibida de modo diferente según cómo se exhibe: a partir del mismo precio mostrado de distintas maneras, los consumidores construyen percepciones alternativas de la misma situación de compra, algo que no se espera en una decisión racional (Guerrero, Sandoval-Escobar y Flórez, 2018). Los consumidores son simplificados de decisiones y una señal de promoción, aun cuando no implique un precio reducido, puede aumentar significativamente las ventas de los minoristas (DelVecchio, Krishnan y Smith, 2007; Inman, McAlister y Hoyer, 1990).

### El impacto de las estrategias de precios en la decisión del consumidor

¿Cuál promoción es más efectiva: «Compre uno y llévase gratis otro» o «Compre dos por el precio de uno»? Cuando se compara la intención de compra de consumidores expuestos a estas formas de promoción, que si lo piensan solo un poco advertirán que significan lo mismo, se encuentra que la primera opción se percibe más favorable que la segunda y resulta en mayor intención de compra (Munger y Grewal, 2001). Al parecer, cuando se obtiene un producto gratis no queda lugar para el arrepentimiento por gastar más dinero y, como la transacción no implica riesgos ni pérdidas, el producto gratis resulta desproporcionadamente más atractivo que el mismo producto presentado con descuento. Además de la aversión al riesgo, las personas tienden a seguir el camino más corto y de menor esfuerzo: con el producto gratis no hay que hacer cálculo alguno, gratis es un precio absoluto, fácil de entender: no invierto ni pierdo (Larson, 2014).

Otra forma de presentar precios consiste en mostrar un precio base y luego, por separado, incrementarlo. El consumidor no conoce el precio total, o solo puede calcularlo más adelante en el proceso de compra. Es lo que sucede, por ejemplo, con los impuestos que cargan las aerolíneas a los pasajes, o con la opción de pagar por componentes adicionales al producto (como un dispositivo para hacer hielo en cubitos de una nevera). Esta estrategia de precios particionados conduce a subestimar el precio total: ocurre una percepción más favorable del precio y aumenta la intención de compra (Hinterhuber, 2015).

Los consumidores subestiman el precio total porque se anclan en el precio base o inicial (Thomas y Morwitz, 2009). De acuerdo con Tversky y Kahneman (1981), el anclaje ocurre cuando el cálculo toma como punto de partida un dato inicial: la inferencia resultante puede resultar sesgada. En el caso del precio particionado, el consumidor se ancla en la información que considera más importante —el precio inicial o de base— y luego hace ajustes insuficientes a ese precio cuando se agregan uno o más cargos. Debe tenerse cuidado con no cargar demasiado con respecto al precio inicial, pues en ese caso la estrategia deja de funcionar.

Los minoristas también pueden aumentar sus ventas, sin aplicar descuento alguno a sus productos, si promocionan la compra de varias unidades por volumen de compra (tres por dos, compre cinco, seis o siete productos por un precio específico), si ofrecen paquetes de varios productos

### Aun cuando el consumidor actual puede obtener mucha información sobre ofertas y precios de múltiples negocios, esto no garantiza que su decisión se oriente a buscar el máximo beneficio

o incluso si señalan que se pueden adquirir dos productos por cien en lugar de cincuenta cada uno. Esta estrategia basa su efectividad en la inferencia (no necesariamente verdadera) de que el precio por varias unidades implica un ahorro; además, la cantidad o anclaje sugerido se convierte en el punto de partida desde donde los consumidores comparan y modifican su compra (Larson, 2014).

El anclaje también está presente en una de las estrategias de precios psicológicos más utilizada por los minoristas, que consiste en manipular los números finales en el precio; esto es, los precios pares e impares. En las ventas al detal, los números 0, 5 y 9 se suelen colocar a la derecha y el número 9 es el preferido cuando se hacen descuentos, pues se ha encontrado que usar el 9 al final del precio aumenta de modo significativo las ventas. Thomas y Morwitz (2009) confirmaron que la predisposición a leer de izquierda a derecha conduce al anclaje en juicios sobre la magnitud de la diferencia numérica entre los números presentados. Los consumidores, al procesar los números de izquierda a derecha, enfatizan la diferencia en el dígito de la izquierda y, así, la diferencia percibida entre un precio que termina en 9 y su inmediato superior (un número redondo, por ejemplo) tiende a ser más amplia y exagerada en comparación con la diferencia entre precios situados en la misma escala. Además, los consumidores tienden a redondear los precios hacia abajo y, por lo tanto, subestiman la magnitud de un precio terminado en 9 (Wagner y Jamsawang, 2011).

Una estrategia diferente que se sirve del enmarcado es promover productos mediante el principio de escasez. Las promociones que limitan la disponibilidad del producto —por cantidad, tiempo o localidad— incrementan sustancialmente las ventas y son capaces de provocar que los consumidores paguen mayores precios. Inman, Peter y Raghubir (1997) mostraron que el uso del principio de escasez en supermercados incrementaba las ventas en un promedio de 544%, mientras que el mismo descuento en precio, sin apelar a la limitación en la disponibilidad del producto, incrementaba las ventas en 202%.

¿Por qué funciona esta estrategia? Sugerir que la disponibilidad del producto es limitada influye poderosamente en

la percepción, principalmente en los consumidores orientados a evitar resultados negativos. La amenaza de escasez se vincula con la amenaza de pérdida: el consumidor se motiva más por la idea de perder algo que por la de ganar algo de igual valor (Cialdini, 2001). Adicionalmente, el funcionamiento psicológico lleva a suponer que los productos más difíciles de obtener son mejores y la escasez sirve de vía directa para evaluar la calidad. La conjunción de escasez y calidad conduce a desear el producto mucho más que en condición de disponibilidad.

Otra estrategia se relaciona con el grado de conciencia del consumidor acerca del pago que está por realizar. Cuando los pagos son menos transparentes, como en los programas prepago o los cargos en tarjetas de crédito, los consumidores tienden a aumentar sus compras. Animar a las personas a pagar con «plástico» se revierte en mayores ventas, sin incluir descuento por parte del minorista (Larson, 2014).

Estas estrategias se sirven del efecto de enmarcado para aumentar las ventas, sin que los minoristas incurran realmente en descuentos cuando hacen promociones. La decisión de compra del consumidor se ve afectada por la forma en que se enmarcan los precios de los productos: la percepción depende de cómo le da significado a las promociones y ese significado a su vez está determinado por heurísticos, como el anclaje, y sesgos cognitivos que modelan la percepción. Las decisiones en general y las decisiones de precio en particular son también condicionadas por otros heurísticos como la representatividad y la disponibilidad.

El comportamiento sesgado de los consumidores al evaluar precios no puede entenderse desde una perspectiva racional de toma de decisiones. Cuando los minoristas incorporan los hallazgos sobre precios psicológicos a sus estrategias de precios aseguran rentabilidad y sostenibilidad en sus negocios. Esto no implica prestar menos atención a los modelos generales de fijación de precios, basados en costos

de la empresa, precios de los competidores o previsiones de demanda, sino aumentar el conocimiento sobre cómo percibe el consumidor el valor, al entender que el precio psicológico es una variable clave. ■

#### REFERENCIAS

- Cialdini, R. (2001): «The science of persuasion». *Scientific American*. Vol. 284. No. 2: 76-81. <http://www.jstor.org/stable/26059056>
- DelVecchio, D., Krishnan, H. S. y Smith, D. C. (2007): «Cents or percent? The effects of promotion framing on price expectations and choice». *Journal of Marketing*. Vol. 71. No. 3: 158-170.
- Guerrero, C., Sandoval-Escobar, M. y Flórez, H. (2018): «Heurísticos y toma de decisiones en compras on line». En Forero Rodríguez, D. E. (ed.): *Elección, razonamiento y decisión: hallazgos y debates en el estudio de la elección y decisión del consumidor*. Bogotá: Konrad Lorenz Editores.
- Hinterhuber, A. (2015): «Violations of rational choice principles in pricing decisions». *Industrial Marketing Management*. Vol. 47: 65-74. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.006>
- Inman, J. J., McAlister, L. y Hoyer, W. D. (1990): «Promotion signal: proxy for a price cut?». *Journal of Consumer Research*. Vol. 17. No. 1: 74-81.
- Inman, J. J., Peter, A. C., y Raghurir, P. (1997): «Framing the deal: the role of restrictions in accentuating deal value». *Journal of Consumer Research*. Vol. 24. No. 1: 68-79.
- Larson, R. B. (2014): «Psychological pricing principles for organizations with market power». *Journal of Applied Business and Economics*. Vol. 16: No. 1: 11-25.
- Monroe, K. B. (1973): «Buyers' subjective perceptions of price». *Journal of Marketing Research*. Vol. 10. No. 1: 70-80. <https://doi.org/10.1177/002224377301000110>
- Munger, L. y Grewal, D. (2001): «The effects of alternative price promotional methods on consumers product evaluations and purchase intentions». *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 10. No. 3: 185-197. <https://doi.org/10.1108/10610420110395377>
- Santoyo, C. y Vásquez, F. (2004): *Teoría conductual de la elección: decisiones que se revierten*. México: Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Thomas, M. y Morwitz, V. (2009): «Heuristics in numerical cognition: implications for pricing». En V. R. Rao (ed.) *Handbook of pricing research in marketing* (pp. 132-149). Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Tversky, A. y Kahneman, D. (1981): «The framing of decisions and the psychology of choice». *Science*. Vol. 211. No. 4481: 453-458.
- Wagner, U. y Jamsawang, J. (2011): «Several aspects of psychological pricing: empirical evidence from some Austrian retailers». *European Retail Research*. Vol. 25. No. 2: 1-19.

Los consumidores son simplificadores de decisiones y una señal de promoción, aun cuando no implique un precio reducido, puede aumentar significativamente las ventas de los minoristas