

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PRICING EN LOS RESTAURANTES DE LOS MUNICIPIOS DE OCÓS, AYUTLA,  
CATARINA, MALACATÁN, SAN PABLO, SAN RAFAEL PIÉ DE LA CUESTA,  
TACANÁ, SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ Y SAN MARCOS**

---

**Modalidad Investigación Acción presentado a la Comisión de Trabajos de  
Graduación de la Carrera de Administración de Empresas por:**

---

**YOHANA LISSETH DÍAZ BRAVO**

Carné 9840792

ASESOR: Lic. BYRON LIONEL OROZCO GARCÍA

REVISORA: Licda. MARIA LORENA MONTÚFAR BOJ

San Marcos Agosto de 2014.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CONSEJO DIRECTIVO**

**DIRECTORA**

Licda. Eugenia Elizabet Makepeace Alfaro

**REPRESENTANTES DE DOCENTES**

Ing. Aldo Mario Tobar Gramajo

Lic. Germán Neptalí Castanón Orozco

**REPRESENTANTE ESTUDIANTIL**

Br. Reina Myrea Barrios Solano

Br. Rafael Antulio Mérida Rodríguez

**REPRESENTANTE GRADUADOS**

Lic. Mario Roberto Chang Bravo

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**COORDINACIÓN ACADÉMICA**

**Lic. Edwin René del Valle López**  
*COORDINADOR ACADÉMICO*

**Licda. María de Lourdes Carrera Munguía**  
*COORDINADORA CARRERA TECNICO EN PRODUCCIÓN AGRÍCOLA E*  
*INGENIERO AGRÓNOMO CON ORIENTACIÓN EN AGRICULTURA SOSTENIBLE*

**Lic. Francisco Leonardo Hernández Castillo**  
*COORDINADOR CARRERA DE PEDAGOGÍA Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN*

**Lic. Jesús Isabel Méndez Juárez**  
*COORDINADOR CARRERA DE TRABAJO SOCIAL*

**Lic. Robert Enrique Orozco Sánchez**  
*COORDINADOR CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*

**Lic. Hugo Alfredo Bautista del Cid**  
*COORDINADOR CARRERA ABOGADO Y NOTARIO Y LICENCIATURA EN*  
*CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES*

**Dr. Jorge Gutierrez Hazbun**  
*COORDINADOR CARRERA MEDICINA*

**Lic Byron Lionel Orozco García**  
*COORDINADOR DE EXTENSIÓN*

**Ing. Rubén Francisco Ruíz Mazariegos**  
*COORDINADOR DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN*

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**COMISIÓN DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN**

**COORDINADOR**

Lic. Robert Enrique Orozco Sánchez

**SECRETARIO**

Ing. Víctor Manuel Fuentes López

**Vocal**

Lic. Byron Lionel Orozco García

**Vocal**

Lic. Armando Roque Ortiz Flores

**Vocal**

Lic. Germán Neptalí Castanón Orozco

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRIBUNAL EXAMINADOR**

Licda. Eugenia Elizabet Makepeace Alfaro

**DIRECTORA**

Lic. Edwin René del Valle López

**COORDINADOR ACADÉMICO**

Lic. Robert Enrique Orozco Sánchez

**COORDINADOR CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Lic Byron Lionel Orozco García

**ASESOR**

Licda. María Lorena Montúfar Boj

**REVISORA**



San Marcos, 20 de mayo de 2014

Señoras Miembros Comisión Trabajos de Graduación  
Carrera de Administración de Empresas  
Centro Universitario de San Marcos

Respetables Señores:

Atentamente me dirijo a ustedes para remitirles con DICTAMEN FAVORABLE el trabajo de graduación elaborado por la estudiante YOHANA LISSETH DIAZ BRAVO carné No. 8640792, titulado "PRICING EN LOS RESTAURANTES DE LOS MUNICIPIOS DE OCÓS, AYUTLA, CATARINA, MALACATAN, SAN PABLO, SAN RAFAEL PIE DE LA CUESTA, TAGANA, SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ Y SAN MARCOS". Bajo la modalidad Investigación Acción.

En virtud de reunir los requisitos metodológicos y académicos que exige la carrera, de este Centro y la Universidad de San Carlos de Guatemala para ser sometido a la consideración de las instancias y tramites consiguientes.

Sin otro particular me suscribo de ustedes.

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

Lic. Byron Lizardo Ochoa García  
Asesor

c.c. archivo



CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

San Marcos 26 de mayo de 2014.

Señores Miembros Comisión Trabajos de Graduación  
Carrera de Administración de Empresas  
Centro Universitario de San Marcos.

Respetables Señores:

Atentamente me dirijo a ustedes para dar a conocer que he tenido a bien REVISAR el trabajo de graduación realizado por la estudiante YOHANA LISSETH DIAZ BRAVO carné No. 9840792 titulado "PRICING EN LOS RESTAURANTES DE LOS MUNICIPIOS DE OCOS, AYUTLA, CATARINA, MALACATAN, SAN PABLO, SAN RAFAEL PIE DE LA CUESTA, TACANA, SAN PEDRO SACATEPEQUEZ Y SAN MARCOS". Bajo la modalidad Investigación Acción.

En virtud de que reúne los requisitos metodológicos que exige la carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario de San Marcos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, me permito emitir **DICTAMEN FAVORABLE** para que la estudiante pueda continuar con las gestiones correspondientes.

Sin otro particular me despidió suscribiéndome su atenta y segura servidora

Deferentemente

Licda. M.A. María Lorena Montúfar Boj de Salvador

Docente Revisora



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

Transcripción CTGAE No. 1260-2014  
San Marcos 9 de Julio de 2014.

Recibí:  
Yohana Lisseth Díaz Bravo  
Carné 9840792  
Centro Universitario de San Marcos  
Edificio.

Para su conocimiento y efectos transcribo a Usted el PUNTO SEGUNDO: ASUNTOS ACADÉMICOS DEL ACTA CTGAE No. 55-2014 de fecha veintiocho de Mayo de dos mil catorce. Numeral doce. La Comisión conoció solicitud de la Estudiante Yohana Lisseth Díaz Bravo Carné 9840792 quien desarrolló el tema de trabajo de graduación titulado "Pricing en los Restaurantes de los Municipios de Ocosingo, Ayutla, Catarina, Malacatan, San Pablo, San Rafael Pie de la Cuesta, Tecun, San Pedro Sacatapaquez y San Marcos". Bajo la Modalidad Investigación Acción. Adjunta notas de Asesor y Revisor con dictámenes favorables. Al respecto la comisión indica emitir dictamen favorable y se continúe con los trámites correspondientes.

Atentamente:

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"

Por la Comisión de Trabajos de Graduación de la  
Cámara de Administración de Empresas.

MSc. Víctor Manuel Fuentes López  
SECRETARIO





**USAC**  
TRICENTENARIA

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

Trans: COACUSAM-689-2014  
Agosto 04, 2014

**Estudiante:**

YOHANA LISSETH DIAZ BRAVO

Carrera: LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

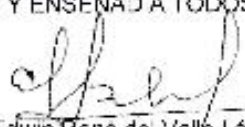
CUSAM, Edificio.

Atentamente transcribo a usted el Punto **QUINTO: ASUNTOS ACADEMICOS, inciso b) subinciso b.3) del Acta No. 011-2014**, de sesión ordinaria celebrada por la Coordinación Académica, el 30 de Julio de 2014, dice:

**"QUINTO: ASUNTOS ACADEMICOS: b) ORDENES DE IMPRESIÓN. CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. b.3)** La Coordinación Académica conoció Providencia No. CAFLUSAM-140-2014, de fecha Julio, 18 de 2014, suscrita por el Lic. Robert Enrique Orozco Sánchez, Coordinador Carrera Administración de Empresas, a la que adjunta solicitud de la estudiante: YOHANA LISSETH DIAZ BRAVO, Carné No. 9840792, en el sentido se le **AUTORIZA IMPRESION DEL TRABAJO DE GRADUACION, TITULADO: "PRICING EN LOS RESTAURANTES DE LOS MUNICIPIOS DE OCOS, AYUTLA, CATARINA, MALACATAN, SAN PABLO, SAN RAFAEL PIE DE LA CUESTA, TACANA, SAN PEDRO SACATEPEQUEZ Y SAN MARCOS" MODALIDAD: INVESTIGACION - ACCION**, previo a conferírsele el Título de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. La Coordinación Académica en base a la opinión favorable del Asesor, Revisora, Comisión de Trabajos de Graduación y Coordinador de Carrera, **ACORDO: AUTORIZAR IMPRESION DEL TRABAJO DE GRADUACION TITULADO "PRICING EN LOS RESTAURANTES DE LOS MUNICIPIOS DE OCOS, AYUTLA, CATARINA, MALACATAN, SAN PABLO, SAN RAFAEL PIE DE LA CUESTA, TACANA, SAN PEDRO SACATEPEQUEZ Y SAN MARCOS", MODALIDAD: INVESTIGACION - ACCION**, a la estudiante YOHANA LISSETH DIAZ BRAVO, Carné No. 9840792, previo a conferírsele el Título de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS."

Atentamente,

ID Y ENSEÑADA TODOS

  
L.c. Edwin René de Valle López  
Coordinador Académico



COACUSAM  
FAB/14

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS**

Por ser el centro de mi vida, por las bendiciones que a diario me da y por su infinito amor.

### **A MIS PADRES**

Alfa Julieta Bravo Velásquez y Alfonso Coronado Díaz Barrios

Por apoyarme y guiarme en la vida.

### **A MIS HIJOS**

Edgar Leonel y Angie      Porque con sus sonrisas y abrazos me llenan cada día de fuerzas e inmensa felicidad.

### **A MI ASESOR Y MI REVISORA**

Lic. Byron Lionel Orozco García      y Licda. María Lorena Montúfar Boj

Por su orientación y apoyo para lograr la elaboración de la presente tesis.

**AL CUSAM** Centro del saber, el cual con sus docentes me ayudó día a día a forjar lo que ahora seré una profesional

## INDICE

	Página
INTRODUCCION	i
RESUMEN EJECUTIVO	iii
CAPITULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO	1
1.MARCO CONCEPTUAL	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Delimitación del objeto de estudio	4
1.3. Justificación	5
1.4. Antecedentes	7
1.5. Marco Metodológico	8
CAPITULO II. MARCO TEORICO	11
2.1. Características Básicas del sector Restaurantes	11
2.2. La teoría del precio	16
2.3. Fijación del precio basado en los costos	19
2.4. Fijación del precio basado en la demanda	21
2.5. Fijación del precio basado en el punto muerto	29
2.6. Fijación del precio basado en la competencia	31
2.7. Estrategias para la fijación de precios	35
2.8. Fijación por medio del pricing estratégico	40
CAPITULO III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	51
3.1. Información general de los restaurantes investigados	52
3.2. Determinación del precio	54
CAPITULO IV. PLAN DE ACCION	64
4.1. Introducción	64
4.2. Objetivos	65
4.3. Definiciones básicas a considerar	65
4.4. Políticas del Restaurante	67
4.5. Etapas en la fijación de precios	67
4.6 Estrategia de Marketing para el Restaurant Entre Rios	69
Conclusiones	86
Bibliografía	88
Bibliografía Virtual	90
Anexo 1. Boleta de Encuesta	91

## INTRODUCCION

Uno de los aspectos fundamentales que inspiraron el presente estudio, es el reconocimiento que hemos hecho sobre la determinación de precios, al considerar que no es un proceso de corto plazo sino que debe ser fruto de un proceso estratégico. Bajo esta perspectiva no puede hablarse de aplicar estrategias de precios o técnicas de pricing si previamente no se parte de una estrategia de marketing en la que la estrategia de precios forme parte integrada a las demás estrategias de producto, gestión de clientes, distribución e incluso de comunicación comercial.

El trabajo que se presenta, giró en torno a dos ideas fuerza que guiaron todo el esfuerzo académico e investigativo:

a) Analizar y explicar teóricamente las condiciones actuales de la política de fijación de precios en mercados competitivos, globales y donde el cliente se ha vuelto un consumidor exigente, informado y reclamador de valores agregados para lograr el mayor nivel de satisfacción, y

b) Proponer a los restaurantes de San Marcos que el proceso de la fijación de precios, se haga mediante un proceso que ofrezcan valor al cliente, es decir; que todos los beneficios que la empresa ofrece tengan un precio que se ajuste perfectamente a la percepción del consumidor. Fijar precios rentables para los restaurantes, requiere que la fijación de precios no se vea como un enfoque aislado e independiente de las demás variables que configuran las estrategias que hoy día mantienen las demás empresas que participan del sector de los restaurantes.

El contenido del trabajo se agrupo en capítulos. En el capítulo I, se desarrolla el marco conceptual y metodológico del trabajo. La lectura de este contenido nos

permite conocer los aspectos conceptuales y metodológicos que sustentan el proceso investigativo así como su justificación.

El contenido del capítulo II, nos muestra el marco teórico y sus principales categorías que nos permiten entender las características básicas del sector de restaurantes en Guatemala. Además nos introduce al estudio de la teoría del precio a la luz de diversos autores para que tengamos un panorama amplio que facilite la comprensión de esta variable económica que articula los aspectos de mercado más importantes dentro de la actividad económica de las empresas. Se aborda también los diferentes métodos que existen para la fijación de precios, que estrategias se pueden utilizar para dicha realización. Se desarrolla lo fundamental del enfoque mediante el Pricing, haciendo especial énfasis en las estrategias de incremento de la percepción del valor por parte de los clientes.

El capítulo III, presenta los resultados obtenidos en la investigación realizada en los nueve restaurantes que fueron objeto de estudio. Resalta el hecho que mediante un mecanismo tradicional y anacrónico, los restaurantes del medio hacen el proceso de fijación de precios. Pero por sobre todo, nos llama la atención el hecho que mientras por un lado los empresarios reconocen las limitaciones del mecanismo que actualmente utilizan, por otro lado se resisten a implementar un modelo mejorado para fijar precios, lo que indudablemente parte de un tipo de cultura empresarial que se niega a asumir el reto de modernizarse y mejorar su perfil competitivo. Finalmente, en el capítulo IV, se propone el plan de acción que puede ser implementado en los restaurantes, y que si bien es cierto, no es una receta infalible, bien puede constituir un punto de apoyo fundamental para mejorar el marketing estratégico de las empresas.

## RESUMEN EJECUTIVO

Un tema muy pocas veces estudiado en nuestro medio es lo relacionado a la estrategia de fijación de precios. En términos académicos estudiamos lo relacionado a la oferta y demanda, la conducta del consumidor y las elasticidades como elementos que nos permiten conocer la forma como se fija el precio. Sin embargo, la fijación de precios en la actualidad va más allá de lo que dicen los libros. En los libros hemos aprendido que el precio es lo que pagamos por adquirir un bien o servicio. Desde un punto de vista empresarial, el precio es el importe que se le fija a un producto antes que inicie su vida en el mercado y es lo que el consumidor tendrá que pagar si quiere adquirir el bien.

En la actualidad la fijación de precios se hace de manera más estratégica, es precisamente este nuevo concepto de determinación lo que se llama pricing. El punto de partida es reconocer que poner precio a las cosas es una de las labores más complicadas que se debe hacer en las empresas. El pricing analiza las nuevas estrategias de precios en el contexto de su integración con las demás estrategias de marketing orientadas hacia la consecución del valor en la gestión avanzada de clientes.

Justamente eso es lo que nos interesa realizar con esta investigación: estudiar la forma como los restaurantes ubicados en San Marcos fijan los precios de los platillos que diariamente sirven a los clientes. Esto se hizo mediante un estudio diagnóstico que nos permitió conocer los criterios que utilizan en la fijación de los precios, y dichos resultados nos han permitido proponerles la implementación de un modelo de fijación de precios mediante el pricing, es decir; tomando en consideración algunos aspectos relacionados con cuestiones de marketing. Se pretendía monitorear el cumplimiento de las acciones propuestas sobre la marcha; sin embargo, dicha posibilidad se vio truncada debido a que los propietarios y administradores de los restaurantes manifestaron abiertamente su negativa a permitir que se implementara

un modelo de esta naturaleza, por lo que el plan de acción queda plasmado solamente como eso, un plan.

El esfuerzo plasmado no solamente es de carácter teórico, sino que también es práctico, ya que se muestran opciones concretas que pueden utilizarse para mejorar la gestión estratégica de precios. Además de constituir un esfuerzo serio y responsable en el tratamiento de una temática muy pocas veces estudiada en nuestro medio

## **CAPITULO I.**

### **MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

La forma tradicional de fijación de precios que aplican muchos empresarios en nuestro país, consiste en sumar los costos fijos, los costos variables previstos y sumarle al final una porción adicional de lo que regularmente llamamos el beneficio o ganancia. En la actualidad el precio ha dejado de ser una función del costo para transformarse en un valor para alguien. No cabe duda de que el precio es esencial en la estructura de valor de un producto o servicio, y es muchas veces un atributo determinante en la elección por parte del consumidor. Sin embargo no podemos imaginar la política de precios aislada de una política integrada de marketing. En una economía de mercado, todo producto o servicio tiene un precio. No obstante, las empresas no siempre saben a ciencia cierta cuál es el valor que el consumidor está realmente dispuesto a pagar por su producto o servicio. Por otra parte, la contabilidad tampoco garantiza que las empresas sepan a ciencia cierta cuáles son sus costos en la producción, y cuál es el monto de beneficios que les garantiza la supervivencia como empresa.

Todo esto nos conduce a la problemática del valor que el consumidor le asigna al producto ofrecido como potencial satisfactor de su necesidad. Por lo tanto, una estrategia de precios que pretenda ser exitosa debe necesariamente ser definida de acuerdo con los fundamentos del marketing, orientándose al consumidor y no limitándose a enfocar el problema sólo desde la perspectiva de la empresa. En función de ello se desarrollará un producto global que tenga un costo tal que le permita a la empresa obtener sus objetivos de rentabilidad, comercializando el producto a un precio que sea, a lo sumo, igual al valor que el consumidor está dispuesto a pagar para satisfacer la necesidad que dicho producto satisface.



En resumen, en la problemática del precio es necesario tener en cuenta tres aspectos diferentes:

- ✓ El costo del producto para la empresa (visto desde el punto de vista de la oferta);
- ✓ El valor del producto para el consumidor (visto desde el punto de vista de la demanda);
- ✓ El precio, como una decisión estratégica que posibilita el intercambio.

La problemática de la fijación de precios nos obliga a preguntarnos si ¿el precio lo fija la política de precios de la empresa o si por el contrario es el mercado el que determina el precio que finalmente paga el consumidor por un bien o servicio determinado? Una primera aproximación a la respuesta a esta interrogante nos indica que efectivamente en el largo plazo es el mercado el que define el precio, pero en el corto plazo es el productor quien debe fijar el precio. Entonces nos encontramos frente a una situación un tanto complicada para definir el camino correcto de la fijación de precios. Situación que debe resolverse en alguna medida mediante este estudio.

Esta problemática planteada nos indica que es necesario que una empresa cuente con una política de precios definida. Y aquí surge otra interrogante: ¿Cuáles deben ser los objetivos que guíen a una empresa en la determinación de su política de precios?, situación que se ve un poco complicada ya que existen muchas formas más para fijar los precios de venta de las empresas, dentro de ellas podemos destacar las siguientes:

- ✓ Fijación de precios basado en los costos
- ✓ Fijación de precios basada en la maximización de beneficios
- ✓ Fijación de precios basada en el punto muerto
- ✓ Fijación de precios basada en la rentabilidad
- ✓ Fijación de precios basada en la competencia

✓ Fijación por medio del pricing

Entonces, es necesario definir también la política de precios de acuerdo al método de fijación de precios que la empresa adopte.

Por ejemplo, el criterio que muchas empresas utilizan para mejorar los precios de venta consiste en reducir los costos, pensando que una reducción de un 1% de los costos permite una disminución de un 1% de los precios, lo que mejora el volumen de ventas. Este criterio tiene su fundamento en algunos estudios que han demostrado que una mejora en los precios, tiene un impacto en los resultados tres veces mayor que si vendiéramos el equivalente en más unidades y un 50% superior a una reducción en los costos variables. Sin embargo, existe el problema que si se sigue optando en la mayoría de los casos por la reducción de los costos como única estrategia; esta opción es limitada ya que llega un momento en que la reducción es imposible de continuarla, y por ende, imposible seguir mejorando los precios.

En términos generales se considera que el costo de los productos, fija el precio mínimo que estos pueden tener, puesto que de lo contrario perderíamos con cada producto que vendiéramos. Por otra parte los consumidores fijan el precio máximo que se pagará por algo. No importa cuánto quiera cobrar un productor, lo cierto del caso es que un producto vale lo que el mercado está dispuesto a pagar por él. Y siempre que la empresa pueda, lo normal es que entre medias de estos dos precios, la empresa fije el precio actual.

Pero adicionalmente nos enfrentamos a un problema que afecta el nivel de ventas de las empresas, y es el hecho que en época de crisis económica, la gente se queja de que el salario no alcanza y que se ven en la necesidad de amarrarse el cincho, entonces, los clientes buscan lugares para comer donde el precio sea accesible y bajo en relación a la competencia, pero manteniendo un cierto nivel de calidad, entonces nos encontramos con que los restaurantes deben preocuparse mucho sobre la forma de cómo seguir siendo competitivos en el mercado, y es precisamente

ahí donde el tema del precio se vuelve algo sumamente importante para el desarrollo del negocio.

No considerar lo anterior implica en el mediano plazo, pérdidas para la empresa o disminución significativa del volumen de ventas. Ahí surge la necesidad de comprender que en la actualidad la fijación de precios debe obedecer a otros criterios.

## **1.2. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

**1.2.1. Delimitación Teórica:** El enfoque teórico es fundamentalmente Microeconómico, y las principales categorías que vamos a utilizar se obtienen de la teoría de la oferta y la demanda, teoría del valor, teoría de los costos, teoría de precios, competencia perfecta e imperfecta, marketing estratégico.

**1.2.2. Delimitación Geográfica:** El estudio abarca restaurantes ubicados en los siguientes 8 municipios:

Ocosingo: Restaurante María Del Mar

Ayutla: Restaurante Queen Taco,

Catarina: El Jade Occidental

Malacatán: Restaurante Chop Suey,

San Pablo: El Rancho de los Sosa,

San Rafael Pié De la Cuesta: Restaurante Entre Ríos, Hotel Victoria.

Tacaná: Restaurante Toscana Café

San Pedro Sacatepéquez: Restaurante Pollo Dorado

San Marcos: Restaurante Ma Vick

**1.2.3. Delimitación Sectorial:** Uno de los sectores más importantes dentro de la actividad económica de nuestro país, es el sector de restaurantes. Es un sector generador de inversión y empleo. En los últimos cinco años las ventas del sector han acumulado un crecimiento del 54 por ciento, al pasar de Q10 mil 881 millones en

2006 a Q16 mil 800 millones para 2011.<sup>1</sup>Por esta razón es que el sector a investigar es exclusivamente el de Restaurantes clasificados como pequeñas empresas que operan en varios municipios del departamento de San Marcos y que tienen entre 5 y 10 empleados.

**1.2.4. Delimitación Temporal:** Todo proceso investigativo es un sistema de operaciones materiales y lógico-conceptuales dentro de un contexto socioeconómico y un espacio-temporal que funciona como condicionante fundamental de dicha investigación. Al respecto, el estudio fue de carácter sincrónico, es decir; es un estudio referido a un corte en el tiempo, una fotografía en un momento dado, por ello también recibe el nombre de transversal, debido a su manejo estático y aislado de otras variables, y comprendió el tiempo necesario luego de aprobado el estudio por parte de la comisión de trabajos de graduación.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN:**

El estudio se realizó en 8 restaurantes ubicados en los municipios siguientes: Ocosingo, Ayutla, Catarina, Malacatán, San Pablo, San Rafael Pié de la Cuesta, Tacaná, San Pedro Sacatepéquez y el municipio de San Marcos, todos del departamento de San Marcos. Una de las razones de hacerlo de esta manera fue que de acuerdo a la bibliografía consultada en diversas fuentes, el análisis de los precios ha sido abordado desde varios enfoques y por ello su tratamiento difiere. Sin embargo, no puede decirse que éstos son excluyentes; por el contrario, existe una fuerte relación entre ellos, la que sin embargo, poco se reconoce en el ámbito académico y empresarial, situación que también ocurre con los teóricos de las finanzas y el marketing, debido especialmente al desconocimiento que se tiene en la fundamentación económica que subyace en los planteamientos de la teoría financiera del precio.

La fijación de precios por parte de las empresas es un tema que no se conoce con certeza y relativamente poca investigación ha generado. Se podría decir que el

---

<sup>1</sup> Prensa Libre, Economía, 20/06/11.

mismo abarca al menos tres disciplinas cuya interacción proporciona las herramientas básicas para una eficiente fijación de precios y que sin embargo son disciplinas ausentes en la fijación de precios por parte de las empresas marquenses:

a) La teoría económica, desde el punto de vista de la formación de precios en los mercados con énfasis en la oferta y la demanda, puntos de equilibrio y maximizaciones. Al respecto podemos decir que en relación a este tipo de criterios, estos no se utilizan sino muy esporádicamente en nuestro medio, ello debido a que la mayoría de los empresarios y administradores de las empresas, desconocen los fundamentos de la teoría económica, y han sido mecanismos tradicionales en los que descansa la fijación del precio.

b) La teoría financiera y contable, que requiere fijar el precio para proyectar ingresos y calcular márgenes de rentabilidad, entre otros, y que es el procedimiento utilizado generalmente por nuestras empresas, ya que la preocupación de los empresarios es por no tener saldos rojos o negativos, sino buscar beneficios y que los resultados financieros sean siempre favorables a la empresa.

c) El marketing como componente principal del mix para formular planes de mercadeo e interactuar con las demás áreas de la empresa. Siendo este último modelo donde aparece el pricing, y que definitivamente no es utilizado por las empresas, también producto del desconocimiento que tienen al respecto.

Si de los tres aspectos mencionados con anterioridad, solamente uno de ellos es utilizado por las empresas, entonces consideramos que debemos fortalecer este aspecto, buscando por todos los medios que las empresas locales aprendan a fijar el precio utilizando otros criterios, como el del pricing, que es el tema fundamental de esta investigación.

#### 1.4. ANTECEDENTES.

En la época actual donde las empresas se ven sometidas a fuertes presiones por parte de la competencia y existe la necesidad de mantener cierta cuota de mercado, el cliente se ha convertido en el centro de todas las estrategias y acciones de la toma de decisiones empresariales. Se puede observar que las estrategias de marketing han evolucionado de una forma totalmente innovadora, desde los primeros enfoques del marketing transaccional hasta el reciente marketing relacional. Sin embargo, esto no sucede así en el comportamiento de las empresas de nuestro medio, las que siguen usando los métodos tradicionales con muy pocas variaciones. Todo parece indicar que la cultura empresarial en lugares como en el departamento de San Marcos, marcha a paso de tortuga, y aunque en este caso; los restaurantes operen con ganancias, ello no significa que todo lo estén haciendo bien. Un claro ejemplo de ello es lo relacionado a la estrategia de fijación de precios.

Caso contrario sucede en otros lugares, como por ejemplo la ciudad capital donde los restaurantes han aplicado una estrategia de dar más por menos, es decir, ofrecer mejores precios y más opciones, lo que ha aportado la mejoría de las ventas tal y como lo señalan expertos en el tema, Por otra parte, puede apreciarse que el consumidor ya no es fiel ni leal y se está moviendo por los precios, y el que ofrezca una mejor oferta tendrá mayor volumen de ventas sin duda alguna.

El proceso de fijación de precios también ha experimentado grandes cambios en su forma y método para realizarlo. Para algunos expertos esto se ha convertido en todo un proceso científico, (que es lo que actualmente se llama pricing), que lo ha llevado a convertirse en uno de los factores más importantes para incrementar resultados en las empresas, cuyo objetivo final es que la empresa gane siempre y cuanto más sea el beneficio, mejor.

Cuando se quiere desarrollar una administración y gestión empresarial más compenetrada en las condiciones del mercado, entonces poner precio a las cosas es

una de las labores más complicadas pero fundamentales que se debe hacer en las empresas. Tal vez por eso es que en el medio, se utilizan el método tradicional de añadir a los costos una cuota de ganancia y con ello resolver de manera inmediata el problema. Sin embargo, en la actualidad existe un nuevo mecanismo denominado “Pricing”, que es un método que analiza las nuevas estrategias de precios en el contexto de su integración con las demás estrategias de marketing orientadas hacia la consecución del valor en la gestión avanzada de clientes.

Es de hacer notar que se hizo una minuciosa revisión bibliográfica relacionada al tema y se pudo determinar que no existe literatura ni trabajos académicos que aborden este problema en casos específicos de empresas ubicadas en San Marcos, por lo que consideramos que el aporte que de este trabajo se puede obtener es muy valioso, justificando plenamente la realización del mismo.

## **1.5. MARCO METODOLÓGICO.**

### **1.5.1. Objetivo General:**

Analizar la determinación del precio de venta en 8 restaurantes ubicados en diversos municipios del departamento de San Marcos y en base a ello, elaborar un plan que contenga estrategias de marketing que permitan fijar el precio de venta orientado a la maximización de las ganancias totales al proveer al mercado un producto que éste requiere, a un precio que el consumidor está dispuesto a pagar.

### **1.5.2. Objetivos específicos:**

- ✓ Determinar el método que actualmente utilizan los restaurantes de San Marcos para fijar el precio de venta de sus productos.

- ✓ Proponer un plan general que contemple una política para el establecimiento de precios en los restaurantes ya mejorado.
- ✓ Determinar la estrategia de precio y relacionarla con la estrategia de marketing de cada uno de los restaurantes.
- ✓ Aplicar el plan de acciones estratégicas del precio.
- ✓ Selección del precio definitivo: con esta etapa se cierra el ciclo de establecimiento del precio.

### **1.5.3. Método:**

El método a utilizar es el de la Investigación Acción. Por definición entendemos que la Investigación Acción “Es una forma de investigación que permite vincular el estudio de los problemas empresariales en un contexto determinado con programas de acción, de manera que se logren de forma simultánea conocimientos y cambios empresariales. El proceso consiste en poner en práctica de lo que ya se sabe de cara a una utilización práctica. El esfuerzo propiamente teórico no va más allá del objetivo circunstanciado, que es la solución de un problema concreto. La investigación acción está basada en la toma democrática de decisión y la emancipación mediante la autorreflexión crítica. Se orienta a confrontar metódicamente la realidad práctica con los postulados teóricos de la ciencia administrativa en función de describir, explicar y pronosticar el desarrollo pasado, presente y futuro del objeto del estudio. Determinar causas, efectos, incidencias, relaciones, jerarquías, clasificaciones, características, razones, impactos, estructura, elementos constitutivos, posibilidades, probabilidades, niveles de vigencia de variables de los fenómenos que se presentan en la práctica en la cual los mismos interactúan espacial o temporalmente.”<sup>2</sup>

Con la aplicación de este método, pretendemos confrontar el componente teórico de la fijación de los precios, con la forma real de cómo los restaurantes fijan actualmente

---

<sup>2</sup> Artículo 3, literal a), Normativo de Trabajos de Graduación de la Carrera de Administración de Empresas, Centro Universitario de San Marcos, USAC.



el precio de sus productos, y a partir de ahí, elaborar un plan que contenga acciones estratégicas que los oriente a fijar el precio basado en la teoría del pricing. Entendiendo como pricing la definición del precio de venta como un elemento del Marketing Mix, cuyo objetivo fundamental es maximizar la rentabilidad de la empresa asegurando la coherencia de éste en relación al mercado, en relación a la competencia y que toma en consideración el costo completo del producto.

Para tal efecto, se utilizarán las siguientes técnicas de investigación:

- ✓ Lista de Cotejo, para verificar in situ los precios de venta de los restaurantes estudiados.
- ✓ Entrevista personalizada a los propietarios o administradores de los restaurantes para conocer de qué forma determinan el precio de venta de sus productos.
- ✓ Formulación de un plan estratégico de acciones mercadológicas basado en el pricing.
- ✓ Guía de observación, para establecer el comportamiento del mercado frente al nuevo precio introducido.
- ✓ Determinación de la Política de Precios para cada uno de los restaurantes.

#### **1.5.4. Fuentes de Información:**

Las fuentes de donde se obtuvo la información, fueron:

a) Fuentes bibliográficas para consolidar el conocimiento sobre marketing estratégico, análisis microeconómico para determinación de precios y sobre los postulados que guían los procesos de investigación acción.

b) Fuentes Primarias: con los propietarios o administradores de los restaurantes que son objeto de esta investigación.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO.**

#### **2.1. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL SECTOR DE RESTAURANTES.**

El sector de restaurantes comprende todas las actividades relacionadas con el servicio de alimentos preparados, incluyendo comida para llevar y bebidas. De esta manera es que existen una gran variedad de establecimientos de servicios de alimentos que teniendo características, tamaño, instalaciones y servicios diferentes se engloban en la industria de los restaurantes y corresponden al sector terciario de la actividad económica. Como sabemos, este sector terciario abarca a todas aquellas actividades económicas que no generan bienes materiales de forma directa, sino bajo la modalidad de prestación de servicios, los que son ofrecidos para satisfacer los requerimientos de aquellos que así lo demanden. Cabe recalcar que, dadas las dimensiones y volúmenes actuales, éste sector también es conocido como la “Industria de Servicios Alimenticios”.

El sector de restaurantes, es considerado como un soporte básico para la industria del turismo y un motor que mueve día a día la actividad económica de millones de personas en el todo el mundo. Su dinamismo se puede observar en el hecho que cada vez aparecen más y más restaurantes, lo que indudablemente trae consigo un inmenso potencial para el desarrollo económico del país, tanto en la generación de empleo e ingresos en el propio sector, como en la demanda que se genera de productos agropecuarios, recursos hidrobiológicos, productos envasados, utensilios de cocina, muebles, energía eléctrica, recursos humanos, equipos de audio y video, etc. Muchos consideran que actualmente en Guatemala la gastronomía que se sirve en los restaurantes nacionales se está convirtiendo también en un creciente foco de atracción del turismo hacia nuestro país y, por otra parte se ha convertido también en un fenómeno de exportación de franquicias, mano de obra y bienes, principalmente hacia el resto de Centroamérica y otros países.<sup>3</sup>En la actualidad se puede ver que

---

<sup>3</sup> Un ejemplo de esto es Pollo Campero que tiene presencia en 12 países del mundo y atiende anualmente a un aproximado de 80 millones de consumidores.

existe un incremento y auge de institutos, academias, colegios y universidades que imparten carreras relacionadas con el desarrollo del sector, como por ejemplo: Chef y Técnico en servicio de Banquetes y Restaurantes,<sup>4</sup>Cocinero Profesional, Jefe de Cocina,<sup>5</sup> Técnico en Gastronomía y Administración Culinaria,<sup>6</sup> Técnico en Artes Culinarias.<sup>7</sup> Otra muestra del auge del sector se puede apreciar en el volumen de publicidad de restaurantes que aparecen todos los días en vallas, medios escritos, radiales y televisados.

Sumado a lo anterior, también se reconoce que los guatemaltecos cada vez más prefieren ir a comer a la calle con los amigos o la familia. Según la gremial de Restaurantes, los guatemaltecos salimos a comer a la calle en promedio dos o tres veces al mes, lo que indudablemente ha incrementado la demanda de estos servicios a nivel nacional.

Es importante tomar en cuenta que entre los principales factores que provocan a las personas a seleccionar un restaurante son los buenos precios, la variedad de la comida, rapidez del servicio, calidad de los productos, limpieza, ambiente y calidez del restaurante. Según indica la Gremial de Restaurantes de Guatemala, la participación del sector de restaurantes representa un equivalente al 7% del gasto total de los hogares. Es decir que del 100% de los gastos de un hogar promedio en Guatemala, aproximadamente se destina el 7.2% en el consumo de alimentos en restaurantes y los principales días de consumo son los viernes por la noche, sábados todo el día y domingos todo el día. Aunque muchas personas debido a su trabajo no tienen posibilidades reales de volver a su casa al medio día para almorzar y dicho tiempo de comida lo deben hacer en algún negocio de comida.

---

<sup>4</sup> Carreras impartidas por Escuela de alta cocina y repostería Chef's Center

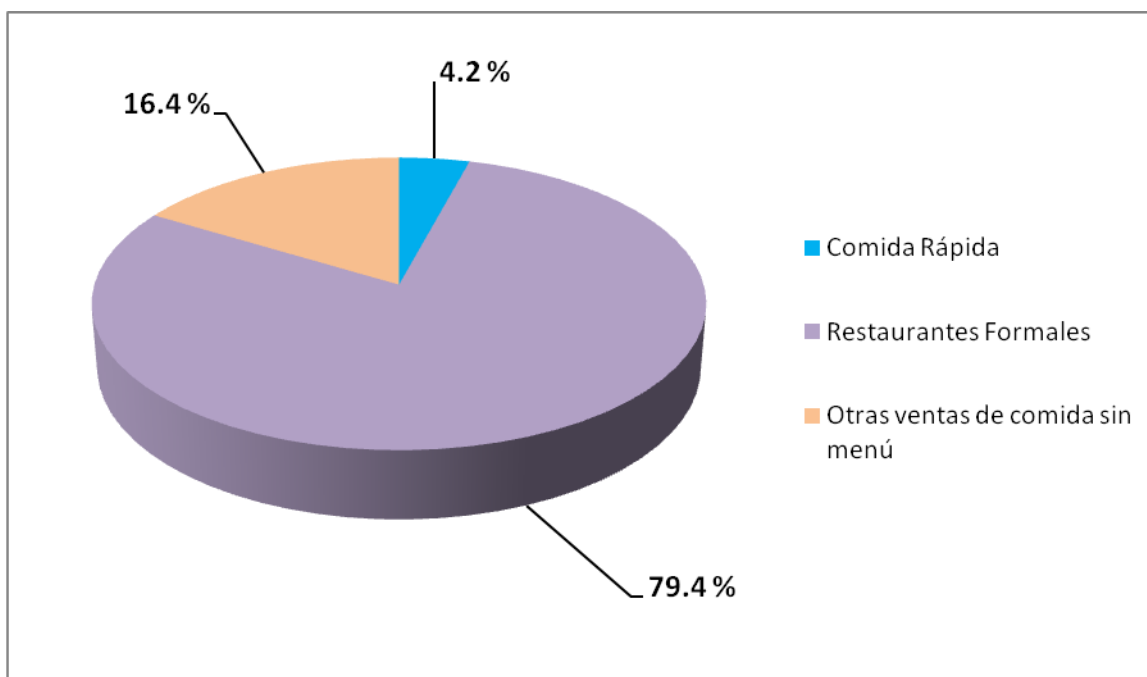
<sup>5</sup> Carreras impartidas por la Academia Culinaria de Guatemala

<sup>6</sup> Carrera impartida por la Universidad Galileo.

<sup>7</sup> Carrera impartida por la Universidad del Istmo

Como se puede apreciar en la gráfica siguiente, aunque la comida rápida ha ido ganando mayores espacios en los últimos años, sigue existiendo un predominio mayoritario de los restaurantes formales.

**Gráfica 1.**  
**Distribución Porcentual del Tipo de Restaurantes en Guatemala**



Fuente: Gremial Nacional de Restaurantes, 2012.

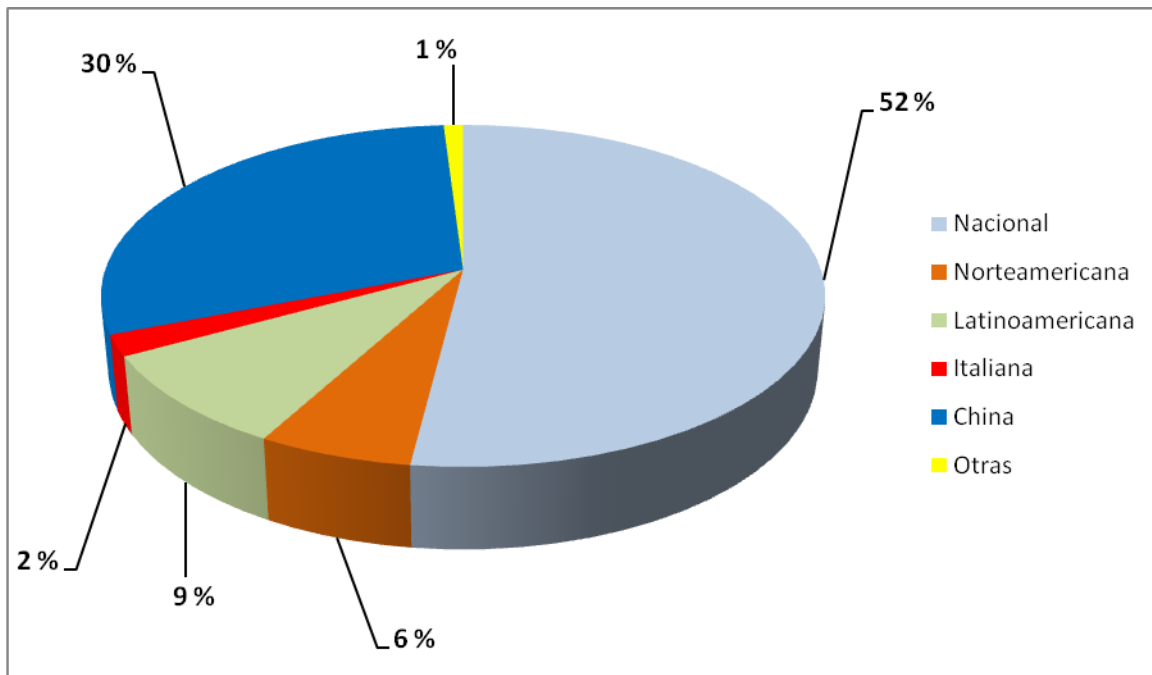
En relación al tipo de comida que se vende en estos restaurantes formales,<sup>8</sup> sobresale en primer lugar la venta de comida nacional (52%), lo que constituye una evidencia que la gastronomía local es preferida por consumidores nacionales y extranjeros debido a su variedad y riqueza culinaria. En orden de importancia le sigue la comida china con un 30%, este alto porcentaje se debe especialmente a que la comida china combina una serie de colores, sabores y aromas que resultan siendo muy importantes para el comensal, por ejemplo; regularmente una comida china combina cinco sabores: dulce, salado, picante, amargo y ácido, lo que sumado al

<sup>8</sup> Un restaurante formal es donde hay servicio de mesero/mesera y el servicio se brinda a la carta y en la mesa (aunque tengan ciertas promociones o sugerencias diarias). Mientras que los llamados restaurantes de comida rápida es donde prevalece el autoservicio del tipo Mac Donalds.

precio de venta de los distintos platillos hacen posible una alta demanda de este tipo de comida. Esta situación se muestra en la siguiente gráfica donde aparece la demanda de comida como a continuación se detalla;

**Gráfica 2.**

**Tipo de Comida que se vende en Restaurantes Formales (en %)**



Fuente: Gremial Nacional de Restaurantes, 2012.

Un aspecto importante a resaltar, es el hecho que el sector de restaurantes presenta ciertas características que constituyen una ventaja competitiva ante otras industrias, por ejemplo, la flexibilidad de modificar políticas de mercadeo, ventas y precios para mantener un mercado de consumidores habituales (especialmente los restaurantes de carácter formal); la inelasticidad precio de la demanda<sup>9</sup> de este tipo de servicios ya que está muy asociada a los hábitos de consumo de las personas; la facilidad en

<sup>9</sup> La Ley de la Demanda garantiza que siempre que baja el precio de un bien aumenta su consumo, y viceversa, al aumentar el precio disminuye la cantidad demandada. Sin embargo, el análisis de la elasticidad precio de la demanda nos permite estudiar los cambios que se producen en la disposición a comprar cuando cambian los precios en términos porcentuales. En el caso particular, se dice que hay inelasticidad precio de la demanda, cuando el porcentaje de variación de la cantidad demandada es menor que el porcentaje de variación del precio.

el proceso de transformación y presentación de los alimentos ofrecidos, dando opción a una mayor diversificación de opciones de alimentos a un menor precio y la flexibilidad en el manejo de recursos humanos, pudiendo reducir costos de operación y mantener una oferta atractiva con el mínimo de recursos humanos, esto es particularmente especial en el caso de los restaurantes del departamento de San Marcos, ya que la gran mayoría son pequeños restaurantes y el nivel de empleo que generan es bajo.

Dentro de los aspectos también a considerar, está el de ver de qué manera los restaurantes pueden mantenerse e incrementar su participación en el mercado ya que deben tomar en consideración la implementación de nuevas tecnologías como las informáticas, nuevas herramientas mercadológicas como la de servicio a domicilio, convenios y alianzas de expansión y crecimiento, aplicación de normativas y estándares de calidad y salubridad, estrategias de competitividad, innovación en las tendencias culinarias, aplicación de la cultura de servicio al cliente, por mencionar algunos aspectos que el mercado obliga a considerar a este sector.

Salvador Contreras, Presidente de la Gremial de Restaurantes, señala que: “Guatemala es un país con reconocida trayectoria y cultura gastronómica proveniente del bagaje cultural, social e histórico; la riqueza de condimentos e ingredientes y creatividad en la elaboración de platillos. Es sin duda alguna, un mercado potencial y creciente para el sector de restaurantes que cada año se incrementa, muestra de ello es también la incursión de cadenas de restaurantes internacionales que abren sus operaciones en nuestro país para la expansión de sus negocios.”<sup>10</sup>

Relacionado a esta última parte, hemos de señalar que el modelo de franquicias ha incidido a que haya un mayor dinamismo y expansión del sector de restaurantes, ya que se puede apreciar el apareamiento en muchos puntos del país de marcas ya reconocidas en el mercado nacional e internacional, quienes lideran este modelo de

---

<sup>10</sup> <http://corpoeventos.wordpress.com/2011/07/04/mario-morales-congreso-de-restaurantes-2011-guatemala-busca-incentivar-crecimiento-del-sector/>

negocios, son en primer lugar la venta de pollo frito y le siguen en su orden; las hamburguesas y pizzas.

## **2.2. LA TEORÍA DEL PRECIO.**

El precio siempre ha sido un mecanismo de conexión fundamental entre vendedores y compradores, o expresado en la terminología económica: es un mecanismo entre la oferta y la demanda. En teoría económica cuando se estudia la famosa ley de la oferta y la demanda, se conocen los mecanismos de determinación de precios, y su impacto en la asignación de recursos en el mercado. Ahí aprendimos que son precisamente los vendedores y compradores quienes negociando determinan un nivel de precio y una cantidad determinada de equilibrio. El equilibrio alcanzado será transitorio debido al dinamismo del mercado y a ciertos factores que intervienen como son; la publicidad, el nivel de ingreso personal, las modas, gustos y preferencias, las acciones de los competidores y los costos, entre otros, que pueden afectarlo. Por lo tanto, siempre se producirán ajustes de precios y cantidades hasta llegar nuevamente al equilibrio. La importancia que tiene el precio para las actividades de una empresa es fundamental, ya que se considera que el precio es un instrumento mercadológico de corto plazo, por lo que se convierte en un poderoso instrumento competitivo, además el precio tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor y en muchas decisiones de compra es la única información que tiene disponible el consumidor.

A continuación listamos algunas definiciones sobre el Precio:

Para Philip Kotler y Gary Armstrong,<sup>11</sup> el precio es (en el sentido más estricto) la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. Esta definición es valiosa por cuanto nos da dos acepciones, en sentido estricto y amplio y nos permite clarificar

---

<sup>11</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. (2003) Fundamentos de Marketing. Prentice Hall, 7ª Edición, México.

que la perspectiva amplia se orienta más a los consumidores, quienes en última instancia son los que deciden con su compra el precio al que se ofertan los bienes y servicios.

Para Patricio Bonta y Mario Farber,<sup>12</sup> estos autores definen el precio como “La expresión de un valor. El valor de un producto depende de la imagen que percibe el consumidor. Por ejemplo, una margarina del tipo light tiene un costo menor que el de una margarina común; sin embargo, los consumidores perciben cualquier producto "bueno para la salud" como algo de valor superior. El consumidor considera más coherente este mix: mayor valor adjudicado al producto en cuestión, mayor precio. (Por tanto), una margarina light más barata (que la común) no sería creíble”. Esta acepción nos obliga a pensar y reflexionar sobre la conducta del consumidor, y sobre algunos aspectos psicológicos que están presentes a la hora que el consumidor toma la decisión de compra de acuerdo al precio.

“Se puede definir al precio de un bien o servicio como el monto de dinero que debe ser dado a cambio del bien o servicio. Otra definición de precio nos dice que el precio es monto de dinero asignado a un producto o servicio, o la suma de los valores que los compradores intercambian por los beneficios de tener o usar un producto o servicio. El precio no tiene que ser necesariamente igual al "valor" del bien o servicio, o al costo del mismo, ya que el precio fluctúa de acuerdo a muchos factores, entre otros, el precio varía de acuerdo a las condiciones de oferta y demanda, estructura del mercado, disponibilidad de la información de los compradores y vendedores, capacidad de negociación de los agentes, etc.”<sup>13</sup> Lo interesante de esta definición es que está referido a la temporalidad del precio, es decir; se reconoce que en el mercado los precios fluctúan constantemente de acuerdo a diversos factores, de ahí surge que los empresarios deben de desarrollar una buena capacidad de negociación para colocar sus productos al mejor precio posible.

---

<sup>12</sup> BONTA, Patricio y FARBER, Mario. (1994) 199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad, Grupo Editorial Norma, Pág. 39.

<sup>13</sup><http://www.econlink.com.ar/definicion/precio.shtml>



Finalmente, Para Emilio de Velasco<sup>14</sup> el precio constituye un elemento crítico en la estrategia de marketing, ya que supone, de alguna forma, la síntesis de la política comercial de la empresa. La política de precios es el resultado, por un lado de las necesidades del mercado, características del producto, tipo de distribución elegida, promoción, y por otro lado, de las limitaciones de costos y objetivos de rentabilidad señalados. Este último concepto es el que adoptaremos para la presente investigación. La razón es muy sencilla, con esta definición estamos involucrando el precio con la política y estrategia de marketing que tienen las empresas, que es lo que en última instancia nos interesa.

Bajo este concepto, tenemos la suerte de ver el precio no como una función estática del análisis económico, sino que lo vemos como una variable dinámica y sujeta a una política determinada de precios. Desde esta perspectiva, el cliente se ubica en el centro de la escena, por lo que las empresas deben preocuparse por definir las estrategias para satisfacer rentablemente las necesidades de sus clientes. En este marco, el precio es concebido como un factor fundamental dentro del tradicional modelo de las 4P, que identifica las variables claves del marketing mix: Publicidad y Promoción, Producto, Plaza y Precio.

Las tres primeras P, son actividades creadoras de valor. Este valor creado está representado por la diferencia entre el beneficio percibido por los clientes y los recursos económicos invertidos para lograrlo. Sin embargo, la eficacia en la creación de valor no resulta suficiente, ya que no garantiza resultados económicos positivos. La cuarta P, es la única capaz de generar ingresos para la empresa. Permite capturar parte del valor creado por las restantes P, y transformarlo en resultados económicos.

El precio también es una herramienta de posicionamiento, al influir sobre la percepción de valor de los clientes. Fijar el precio de un servicio o producto es una

---

<sup>14</sup> DE VELASCO, Emilio (1994). "El precio. Variable estratégica de marketing" McGraw-Hill Interamericana de España S.A. Madrid.

de las decisiones comerciales más importantes que cualquier empresa debe tomar. Y ya que existen diversos caminos para hacerlo, a continuación vamos a desarrollar los aspectos básicos de cada uno de los distintos métodos que se conocen para fijar el precio.

### **2.3. FIJACION DEL PRECIO BASADO EN LOS COSTOS.**

El criterio que se utiliza bajo esta metodología, es que su punto de partida es tomar en cuenta el margen de contribución, o cantidad en la que se busca que el precio exceda a los costos directos de fabricación. Bajo este criterio, los costos constituyen un piso para el precio, ya que ninguna empresa será rentable y sobrevivirá si vende por debajo de los costos. Se debe usar en base a las características individuales de cada producto y tomar en cuenta factores como moda y calidad. Su fórmula es muy sencilla:

$$\text{Costos directos de Fabricación} + \text{Margen de Contribución} = \text{Precio de venta}$$

De una manera más desagregada se puede calcular también de la siguiente manera:

$$\text{Costo Total Unitario} = \text{Costo Variable} + \text{Costos Fijos de unidades producidas}$$

$$\text{Precio de Venta} = \text{Costo Total Unitario (CTU)} + \text{Margen s/Precio de Venta (MxPV)}$$

Con el fin de que una empresa sepa qué cantidad de productos deberá vender para por lo menos no tener ni pérdidas ni ganancias cuando se fija el precio en base al costo, se emplea la fórmula del punto de equilibrio, donde se intervienen el precio de venta, los costos fijos (aquellos que se tienen aunque la producción sea igual a cero, como renta, depreciación, algunos sueldos y salarios, etc.) y los costos variables (los que varían en base a la producción, como materias primas, energía empleada, mano de obra directa, etc.) La fórmula del punto de equilibrio es la siguiente:

### Total de costos fijos

Precio unitario de venta – Costo variable unitario

Dentro de las principales desventajas de utilizar este criterio, podemos señalar las siguientes:

- ✓ No se contempla la respuesta de la demanda ni de la competencia frente a variaciones en el precio.
- ✓ Existe un razonamiento circular implícito en este cálculo: considerar que el volumen determina los costos, los cuales determinan los precios, los que al mismo tiempo determinan el nivel de la demanda.
- ✓ Otra de las críticas que se hace, es que se afirma que cualquier método de fijación de precios que haga caso omiso del valor para el cliente y de los precios de la competencia no tienen muchas posibilidades de ser el precio óptimo.

No obstante, la fijación de precios basada en costos o márgenes de utilidad sigue siendo popular por muchas razones. La primera es que las empresas tienen más certeza con respecto a sus costos que con respecto al valor que los clientes perciben y a la demanda. Por otra parte, aplicar este método para quienes venden, les permite simplificar la fijación de precios, ya que no tienen que hacer ajustes frecuentes cuando cambia la demanda. Otra razón es que si todas las empresas de restaurantes usan este método, los precios tienden a ser similares y se minimiza la competencia por precios. Una tercera razón es que mucha gente piensa que la fijación de precios de costo más margen es más justa tanto para los que compran como para los que venden. Los vendedores pueden obtener utilidades justas sobre su inversión, pero no se aprovechan de los compradores cuando la demanda de estos es alta.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup><http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/Marke-Kottler/1/7.pdf>

## 2.4. FIJACION DE PRECIOS BASADO EN LA DEMANDA.

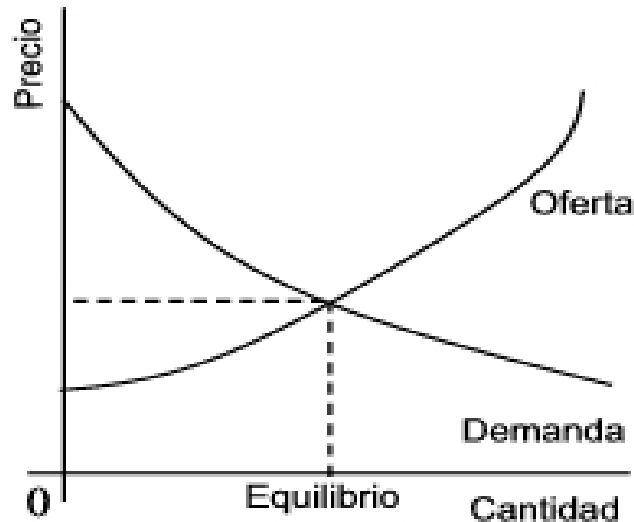
A cualquier empresa le resulta muy difícil conocer y determinar cuál es su función de demanda, pero sí puede conocer algunos puntos de ella, ya sea a través de datos históricos, o bien a través de otro tipo de información. Por ejemplo, la empresa puede realizar pequeñas modificaciones en el precio para ver cuál es la respuesta que se va produciendo en las cantidades vendidas. También puede realizar un experimento comercial que muestre cómo responden las cantidades vendidas respecto a las modificaciones de precio, o incluso puede realizar encuestas a consumidores, relacionadas con la cantidad que estarían dispuestos a comprar a un determinado precio, aunque este último procedimiento no es muy confiable.

Los métodos basados en la Demanda o en el Mercado, son aquellos que toman en consideración la interacción que existe entre el precio y la demanda, también observan las reacciones del consumidor para incorporarlas al proceso de fijación de precio. Dentro de este método podemos identificar varias formas de realizarlo, uno de ellos es el análisis marginal o método de la elasticidad demanda del precio, el valor percibido y el método del valor de uso.

En el primer enfoque llamado de análisis marginal, se parte del conocimiento de las funciones de demanda y del reconocimiento que la demanda es una función del precio. Como hemos aprendido en teoría económica; la curva de demanda representa la relación que hay entre el precio y la cantidad de un bien o servicio que los consumidores están dispuestos a comprar. A mayor precio será menor la cantidad demanda, mientras que a menor precio mayor será la cantidad demandada. Para la determinación del precio, lo que se debe buscar es el cruce de la curva demanda con el de la curva de oferta, que es precisamente lo que se conoce como punto de equilibrio, y que son las diferentes cantidades que el productor está dispuesto a ofrecer a cada nivel de precio. Si el precio de equilibrio está muy alejado del precio al cuál se planea vender y la cantidad es muy diferente a la marcada por las curvas, los productores podrán tener pérdidas y acumulación de inventarios.

Obviamente, el precio de un producto puede variar en base a factores como la estacionalidad o el prestigio de la marca. A continuación se presenta la gráfica del punto de equilibrio como referencia para la fijación del precio.

**Gráfica 3.**  
**Punto de Equilibrio Oferta y Demanda**



Fuente: Oubiña Barbolla, Javier (2006). Marketing Operacional. Universidad Autónoma de Madrid, Fondo Social Europeo, Fundación Formación y Empleo. Madrid

Sin embargo, dentro del análisis de la demanda, el concepto más importante que hay que considerar es el de la “elasticidad precio de la demanda”, que se define como la variación relativa o porcentual que se produce en la cantidad demandada de un producto ante la variación relativa o porcentual que se produce en su precio. Dicho concepto queda definido mediante la siguiente expresión:

$$E_p = \frac{\text{Variación Relativa en la Cantidad Demandada}}{\text{Variación Relativa en el Precio}} = \frac{\Delta Q/Q}{\Delta P/P}$$

Existen diversos resultados que se pueden obtener en el comportamiento del mercado cuando varía el precio, por esa razón es que la elasticidad precio de la demanda puede ser de distinta naturaleza:

a) Elasticidad nula o demanda perfectamente inelástica, cuando no se producirá variación alguna en la cantidad demandada sea cuál sea la modificación del precio, por tanto el resultado será igual a 0.

b) Demanda inelástica o rígida, cuando el porcentaje de variación en la cantidad demandada es menor que el porcentaje de variación en el precio. Cuánto más necesario e importante sea el producto para el consumidor, más rígida será su demanda. Por tanto el resultado estará comprendido entre -1 y 0.

c) Elasticidad unitaria; cuando el porcentaje de variación en la cantidad demandada es exactamente igual al porcentaje de variación en el precio. Por tanto el resultado será igual a 1.

d) Demanda elástica. Cuando el porcentaje de variación en la cantidad demandada es superior al porcentaje de variación en el precio. Los productos menos necesarios e importantes para el consumidor serán los de demanda más elástica, es decir; aquellos cuya demanda está mayormente influida por el factor precio. Entonces el resultado está comprendido entre  $-\infty$  y -1.

e) Demanda perfectamente elástica. En este caso una mínima variación en el precio provoca una variación infinita en la cantidad demandada. En este caso hay que considerar que este es un supuesto teórico en el que la demanda de un producto es infinitamente sensible a la modificación del precio. El resultado será igual a  $-\infty$

En el caso del servicio y producto que ofrecen los restaurantes, conviene analizar cuáles son los factores que afectan la elasticidad precio de la demanda, y por tanto, afectan el comportamiento de los consumidores, dentro de estos aspectos hemos podido identificar los siguientes:

- ✓ La diferenciación del producto y el servicio que ofrecen los restaurantes. Entre más diferenciado esté el producto y el servicio menor será la sensibilidad al

precio por parte de los consumidores, en consecuencia, más inelástica será la demanda. Por ejemplo, cuando un restaurante ofrece comida típica de una región en particular, se puede observar una inelasticidad de la demanda, cosa contrario sucede con aquellos que ofrecen carnes de ave y res.

- ✓ El papel de los bienes sustitutos. Este es un aspecto muy importante a considerar en el caso de los restaurantes, ya que muchos ofrecen productos similares y una variedad de bienes que son sustitutos. En la medida que mayor sea este factor mayor será la sensibilidad de los consumidores en relación al precio de los productos. En consecuencia, más elástica será la demanda.
- ✓ El ingreso disponible de los consumidores. Entre menor sea el ingreso disponible de los consumidores, mayor sensibilidad al precio de los productos. Por lo que cualquier variación al alza provoca que el consumidor demande bienes sustitutos o deje simplemente de visitar los restaurantes.

Este método tiene sus limitaciones, ya que para hacerlo efectivo se requiere tener un conocimiento pleno de la función de demanda y de los costos, los cuales en ocasiones son muy difíciles de identificar, mientras que por otro lado, no toma en cuenta los cambios en los gustos de los consumidores, la aparición de nuevos productos, la etapa del ciclo de vida en que se encuentra el producto, etc. Pero como todo en la vida, también tiene sus ventajas, dentro de ellas la principal es que hace una aproximación matemática al cálculo del precio e intenta reproducir una situación real de compra o de decisión en el mercado.

Otra forma de determinar el precio bajo el método de la demanda, es mediante la estimación del Valor en Uso, este procedimiento intenta conseguir un precio máximo al producto consiguiendo una rentabilidad apropiada para el mismo. La aplicación práctica, se basa principalmente en la identificación de los usos que va a dar el comprador al producto que está adquiriendo, y se le fija un precio máximo en función

de los costos totales en el que incurre el comprador, teniendo en cuenta además los costes en los que incurriría utilizando un producto sustituto o de los competidores.

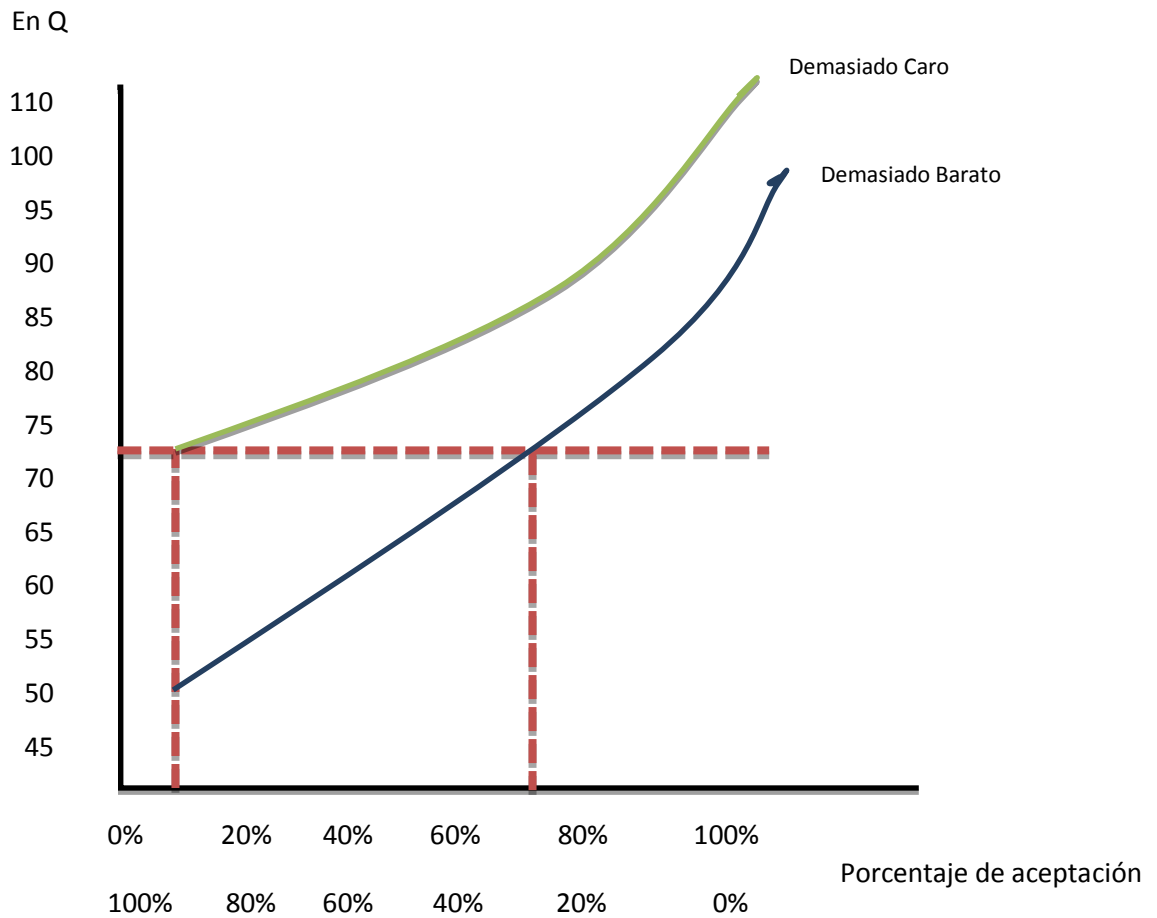
Teóricamente se dice que el producto ofertado permite obtener unas economías de costo al comprador, de tal manera que el precio máximo vendrá determinado por aquel nivel que anule dichas economías de costo. Este método tiene unas exigencias para su aplicación, puesto que el vendedor, tiene que ser capaz de:

- ✓ Identificar los usos que se le van a dar a el producto.
- ✓ Identificar las ventajas que puede aportar el producto frente a los competidores y los productos sustitutos.
- ✓ Establecer los costos actuales de los usuarios y los costos en que se incurrirán al usar el producto que se ofrece.
- ✓ Realizar el estudio de ventajas o ahorros que el producto ofrece al competidor y fijar de esa el precio, sin olvidar por supuesto el precio de los competidores.

Todo empresario sabe que existen precios mínimos y que cualquier consumidor que encuentre precios por debajo de lo normalmente acostumbrado, va a desconfiar de la calidad del bien o servicio que está comprando, y además también existen unos niveles máximos a los cuales el comprador considera inaceptable la relación de intercambio o compra del bien o servicio.



**Gráfica 4.**  
**Niveles de Aceptación de Precios**



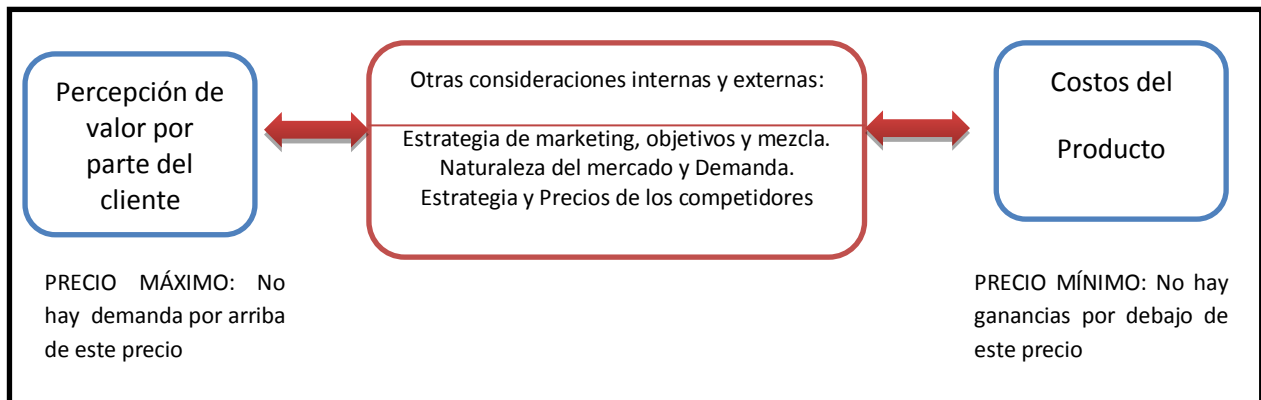
Fuente: [http://gomezflores.wikispaces.com/file/view/Precio\\_BasadoDemanda.pdf](http://gomezflores.wikispaces.com/file/view/Precio_BasadoDemanda.pdf)

Como se puede apreciar en la gráfica anterior, existen límites máximos y mínimos para el precio de los productos. Por lo que se ve, una empresa puede intentar maximizar la aceptación de su precio por parte de los compradores y lo podría fijar en unos Q 73.00 y ello supone una aceptación del mercado de aproximadamente el 73%.

Finalmente en los métodos de fijación de precios por medio de la demanda, existe el denominado método del Valor Percibido. Se entiende que los precios que una empresa cobra deben ubicarse en el punto medio entre ser ya sea demasiado altos para cumplir con la demanda o demasiado bajos para producir ganancias. La gráfica

siguiente nos presenta un resumen de los principales factores a considerar para la fijación de precios según Philip Kotler, este autor afirma que las percepciones del cliente sobre el valor del producto establecen los precios máximos. Si los clientes perciben que el precio es más alto que el valor del producto, no comprarán. Los costos del producto establecen los precios mínimos. Si la empresa fija el precio del producto por debajo de sus costos, las ganancias van a disminuir. Al fijar los precios entre estos dos extremos, la empresa debe considerar otros factores internos, como su estrategia de marketing y su mezcla global de marketing, la naturaleza del mercado y la demanda, estrategias y precios de los competidores, entre otros factores internos y externos.

**Gráfica 5**  
**Factores que Afectan la Fijación de Precios**



Fuente: KOTLER, Philip. (2008). Fundamentos de Marketing. Editorial Pearson, 8ª Edición. México D.F. Página 203.

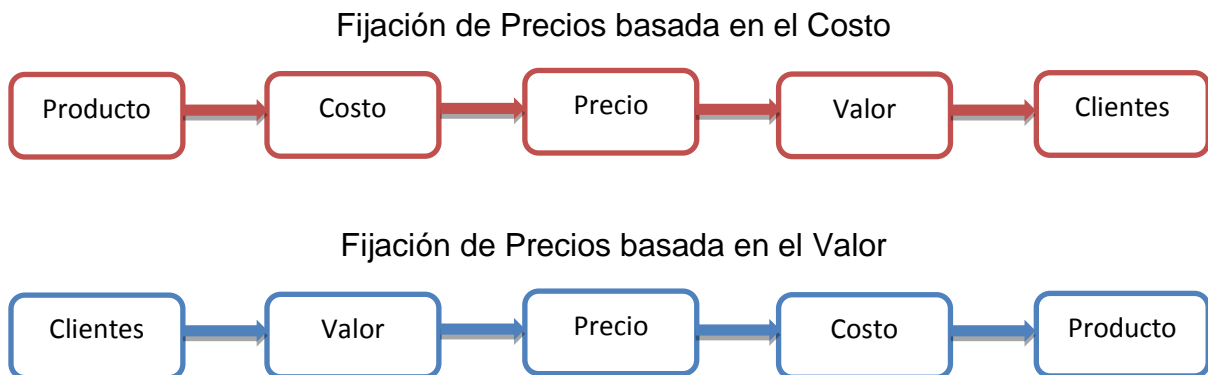
Kotler también indica que al final es el cliente quien decide qué precio es el adecuado para cada producto. Por lo que las decisiones de fijar el precio al igual que otras decisiones de la mezcla del marketing deben tener como punto de partida el valor para el cliente. El supuesto es que cuando un cliente compra algo, intercambia algo de valor (el precio), para obtener algo de valor (los beneficios que tiene el bien, o servicio que compra). Por eso este autor considera que la fijación de precios debe estar siempre orientada al cliente, ya que esto significa el entendimiento de cuanto

valor le otorgan los consumidores a los beneficios que reciben de un producto y de su correspondiente precio que capte ese valor.

Fijar precios tomando como base el valor percibido por los clientes, le permite a una empresa utilizar las percepciones que tienen los compradores acerca del valor, y no fijarse no en los costos del vendedor, como clave para fijar un precio. La utilización de este método implica que nadie puede diseñar un producto y un programa de marketing y luego fijar el precio. El precio se considera junto con las otras variables de la mezcla de marketing antes de establecer el programa de marketing.

### Gráfica 6

#### Comparación de Fijación de Precios basado en el Costo y el Valor Percibido



Fuente: KOTLER, Philip. (2008). Fundamentos de Marketing. Editorial Pearson, 8ª Edición. México D.F. Página 205.

De acuerdo a esta gráfica, podemos hacer una contraposición entre dos métodos que regularmente se utilizan para la fijación de precios. Como se aprecia, la fijación de precios basada en los costos se haya dirigida por el producto. Aquí la empresa diseña un producto, calcula el costo total de su fabricación, seguidamente fija un precio y finalmente añade una utilidad o beneficio. Luego debe convencer a los compradores que el precio que el consumidor paga por el producto justifica su compra. Si el precio resulta demasiado alto, la empresa debe conformarse con una utilidad baja o aceptar menores ventas y en consecuencia, menores utilidades.

Si se utiliza el otro método, entonces se invierte el proceso. La empresa empieza estableciendo su precio meta con base en las percepciones del cliente con respecto al valor del producto. El valor y el precio meta controlan entonces las decisiones sobre el diseño del producto y los costos en que puede incurrirse. El resultado es que la fijación de precios inicia con un análisis de las necesidades y percepciones de valor de los consumidores, y el precio se fija de modo que sea congruente con ese valor percibido por el cliente.

Una empresa que utilice la fijación de precios basada en el valor, debe averiguar inicialmente qué valor asignan los compradores a las diferentes ofertas que hay en el mercado. Sin embargo, medir el valor percibido puede ser difícil. Por ejemplo, calcular el costo de los ingredientes requeridos para preparar un platillo en un restaurante es relativamente fácil. Pero asignar un valor a otras cosas como el sabor, el entorno, el ambiente, el acceso, el trato amable del personal y el prestigio comercial es muy difícil; y estos valores varían tanto para diferentes consumidores como para diferentes situaciones.

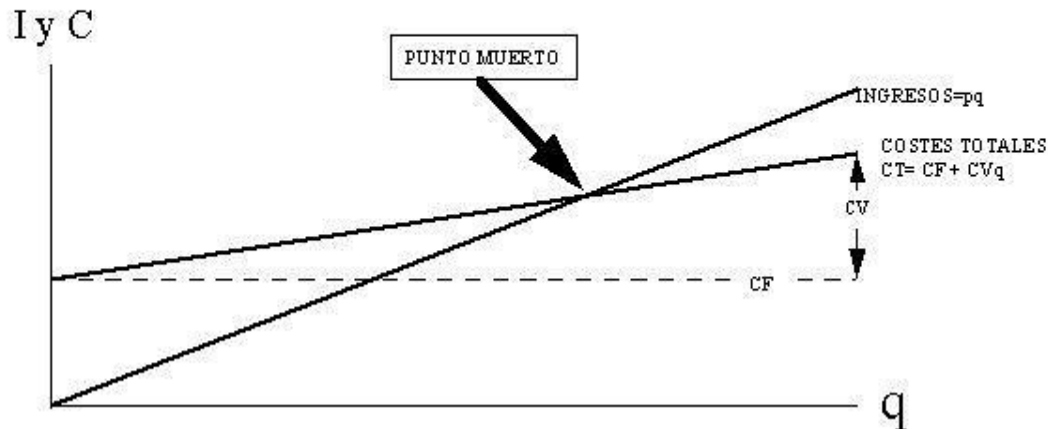
## **2.5. FIJACIÓN DE PRECIOS BASADA EN EL PUNTO MUERTO**

El punto muerto o umbral de rentabilidad, es aquel volumen de ventas que permite recuperar los costes fijos del período y los costes variables correspondientes a tal volumen de ventas. Uno de los objetivos de marketing de cualquier actividad empresarial es la obtención de beneficios, y ello requiere que la empresa aplique una adecuada política de precios a sus productos o servicios, siendo uno de los factores más condicionantes la determinación de los costos, para identificar el punto exacto donde los ingresos son iguales a los costos, y definir de esa manera, el punto a partir del cual empiezan los beneficios de la empresa. Gráficamente se representa de la siguiente manera:

### Gráfica 7.

#### El Punto Muerto o Umbral de Rentabilidad para fijar el Precio

$$X = \frac{C_f}{p - C_v}$$



Fuente: [http://www.marketinet.com/ebooks/manual\\_politica\\_precios/manual\\_politica\\_precios.php](http://www.marketinet.com/ebooks/manual_politica_precios/manual_politica_precios.php)

En muchas pequeñas y medianas empresas el precio empieza a fijarse calculando el número de unidades que hay que vender para que con los ingresos totales obtenidos se puedan cubrir los gastos efectuados, precisamente a esto es lo que se denomina “punto muerto” o “umbral de rentabilidad”, es decir, el volumen de ventas que se realiza a través del cual la empresa no obtiene ni beneficios ni pérdidas. Este punto significa, aquella cantidad de ingresos que genera un margen de contribución (porcentaje sobre ventas) igual al monto de costos fijos. Por encima de dicha cantidad se obtienen unos ingresos que, una vez absorbidos los costos fijos, proporcionan beneficios y por debajo de la misma proporcionan pérdidas.

El principal problema de este método es que no se considera el valor del Cliente y las relaciones que existen entre el precio y la demanda. Por ejemplo, al aumentar el precio, baja la demanda, y es posible que el mercado no compre ni siquiera el menor volumen necesario como para saldar sus costos con el precio más alto. Si consideramos como ejemplo, uno de los restaurantes investigados como es el

Restaurante entre Ríos, que es un hotel que se ubica en el Hotel Victorias, en el Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta; este restaurante calcula en base a sus costos fijos y variables actuales, debe cobrar un precio de Q 50.00 por plato de carne con su respectiva guarnición para obtener sus utilidades meta. Sin embargo, el estudio de mercado indica que pocos clientes pagarían más de Q 40.00. En este caso, el restaurante tendrá que recortar sus costos para reducir el punto de equilibrio y poder cobrar el precio más bajo que los consumidores esperan. Para lo que realmente sirve este método es para determinar los precios mínimos que el restaurante necesita para cubrir los costos y tener las utilidades esperadas.

## **2.6. FIJACION DE PRECIOS BASADA EN LA COMPETENCIA.**

Este método consiste básicamente en fijar un precio que guarde una determinada relación con los precios de los competidores. Estos precios se fijarán por encima, igual o por debajo de la competencia. Para realizar esto, la empresa debe tomar en cuenta sus costos, sin embargo; el énfasis está en reconocer que los clientes basarán sus decisiones de compra de acuerdo a la opinión del valor de un producto que esté manifestado en los precios que esos mismos productos tienen con la competencia.

En algunos mercados es fácil identificar qué empresa es líder en precios, por lo que la fijación de precios se debe hacer en relación a la empresa líder, ya sea manteniendo precios por encima o debajo de ella. Con esta política, se persigue evitar las consecuencias negativas de la lucha de precios y mantener un posicionamiento que esté en función de la calidad y el precio con relación a la empresa más importante. Cuando los productos ofrecidos por las empresas no son homogéneos se dificulta la comparación entre los precios y la aplicación de una determinada política respecto a la líder.

El consumidor regularmente valora un conjunto de atributos inherentes a cada platillo y bebida que consume en los restaurantes, a los que concede una importancia o les da una ponderación o calificación diferente. Por ejemplo, considera que cada

restaurante ofrece esos atributos en mayor o menor medida. La valoración conjunta de los atributos por su ponderación permite obtener una estimación de la calidad percibida en cada restaurante. A partir de esta evaluación de la calidad se puede establecer un índice de evaluación respecto al promedio de las calidades percibidas, y si por otro lado disponemos de los precios de venta al público que tienen los platillos de los demás restaurantes, entonces calculando el precio promedio de mercado de los platillos, y multiplicándolo por cada uno de los índices de evaluación de los platillos, hallaremos el precio que debería tener cada uno de los platillos, al resultado obtenido se le llama: precio ajustado. Finalmente, calculando el resultado de dividir el precio ajustado, entre el precio de venta, obtendremos el denominado “valor percibido” de cada una de los platillos, el cual nos permitirá evaluar su situación y ajustar su precio. Un ejemplo nos puede ayudar a mejorar la comprensión de este enfoque:

El ejemplo se elabora en base a la siguiente información:

a) De acuerdo a un estudio de mercado realizado. Se ha determinado que los atributos que determinan los criterios de decisión más relevantes en la compra de platillos de comida en los restaurantes, son: atención del personal, sabor del platillo, frescura de los ingredientes y rapidez con la que se sirve el platillo.

b) Las ponderaciones respectivas son: 0.4, 0.3, 0.2, 0.1. Para cada uno de estos atributos.

c) Las puntuaciones obtenidas de los platillos en cada uno de los restaurantes investigados, son las siguientes:

Restaurante A, Restaurante Entre Ríos: 45, 30, 40 y 30

Restaurante B: Restaurante Chop Suey; 20, 30, 15 y 25

Restaurante C: Restaurante Rancho De Los Sosas; 25, 40, 30 y 25

Restaurante D: Toscana Café; 20, 25, 30 y 35

d) Los precios de venta al público son:

Restaurante A: Q 50.00

Restaurante B: Q 45.00

Restaurante C: Q 55.00

Restaurante D: Q 40.00

### Cuadro 1.

#### Fijación del Precio en Base a la Competencia

Atributos	Ponderación	VALORACIÓN DE PLATILLOS				Promedio
		Rest. A:	Rest. B.	Rest. C.	Rest. D	
Atención	0.40	45 (18)	20 (08)	25 (10)	20 (08)	
Sabor	0.30	30 (09)	30 (09)	40 (12)	25 (7.5)	
Frescura	0.20	40 (08)	15 (03)	30 (06)	30 (06)	
Rapidez	0.10	30 (03)	25 (2.5)	25 (2.5)	35 (3.5)	
Calidad Percibida		<b>38</b>	<b>22.5</b>	<b>30.5</b>	<b>25</b>	<b>29</b>
Índice de Evaluación		1.31	0.78	1.05	0.86	
Precio de Venta		<b>50.00</b>	<b>45.00</b>	<b>55.00</b>	<b>40.00</b>	<b>47.50</b>
Precio proporcional a la calidad percibida (precio ajustado).		65.50	35.10	57.75	34.40	
<b>VALOR PERCIBIDO</b>		1.31	0.78	1.05	0.86	

Fuente: Elaboración propia en base a OUBIÑA BARBOLLA, Javier. (2006). Marketing Operacional. Universidad Autónoma de Madrid, Fondo Social Europeo, Fundación Formación y Empleo.

La calidad percibida se obtiene de multiplicar la ponderación por la valoración de los atributos, los que aparecen consignados entre paréntesis. El índice de evaluación es el resultado de dividir la calidad percibida de cada restaurante entre el promedio (29). El precio proporcional a la calidad percibida (precio ajustado) se obtiene de multiplicar el precio promedio Q 50.00 por el índice de evaluación de cada restaurante, para el caso del restaurante A o Restaurante entre Ríos, esto es igual a  $1.31 \times 50 = 65.50$ . Finalmente, cuando dividimos el precio ajustado entre el precio de venta, obtenemos el llamado “valor percibido”, para el caso del Restaurante A,  $Q 65.50 / Q 50.00 = 1.31$ .



En el cuadro 1, se aprecia que los restaurantes Entre Ríos y Rancho de los Sosa, son los que presentan los mejores valores percibidos, ya que son superiores a la unidad; además sus precios de venta son menores al precio proporcional de los valores percibidos por los clientes, lo que claramente indica que estos restaurantes están en posibilidades reales de subir sus precios sin perder clientela. Por su parte los restaurantes Chop Suey y Toscana Café, presentan una mala relación calidad/precio, ya que sus precios de venta son superiores a la calidad percibida por parte de los clientes, sobre todo Toscana Café. Estos restaurantes tendrán que modificar sus precios de venta o en su defecto trabajar grandemente para mejorar la calidad percibida. El ejemplo anterior, nos muestra un nuevo método para fijar precios tomando en consideración a la competencia, por lo que resulta muy provechoso entender que los precios se pueden modificar para ajustarse al comportamiento del mercado y para responder a un entorno cada vez más cambiante y competitivo. Si los consumidores perciben un menor valor en comparación con productos semejantes, los restaurantes deben cobrar un precio más bajo o cambiar las percepciones del cliente para justificar el cobro de un elevado precio de venta.

“La facilidad para comparar los precios ayuda a los clientes a evaluar el valor de las diferentes ofertas y a decidir qué precios están dispuestos a pagar. Al final, un cliente será más sensible al precio si puede cambiar fácilmente un producto alternativo por otro. ¿Qué principio debe guiar las decisiones sobre qué precio cobrar en comparación con otros competidores? La respuesta es simple en concepto, pero a menudo difícil de poner en práctica: no importa qué precio se cobre (alto, bajo, o intermedio), a los clientes se les debe ofrecer valor superior por ese precio.”<sup>16</sup>

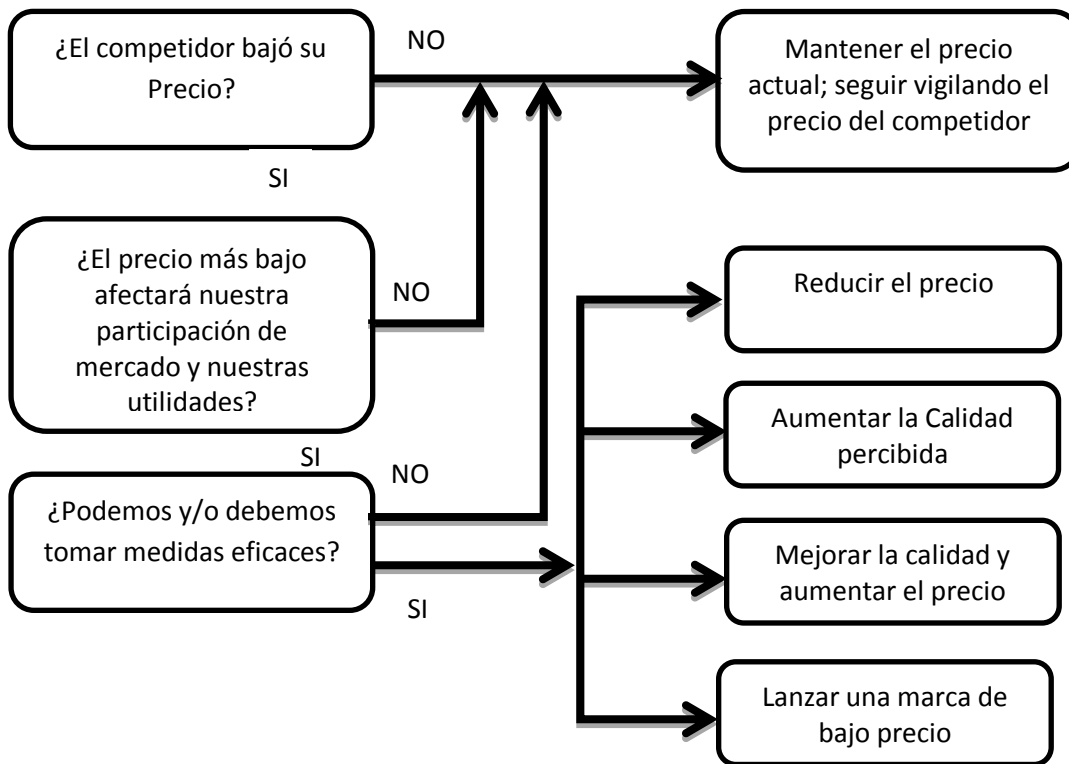
Un reto especial para las empresas es cómo responde a los cambios en el precio de los competidores. La siguiente gráfica nos ayudará a tomar mejor decisión.

---

<sup>16</sup>KOTLER, Philip. (2008). Fundamentos de Marketing. Editorial Pearson, 8ª Edición. México D.F. Página 214.

Gráfica 8.

### Respuestas a cambios en el precio de los Competidores



Fuente: KOTLER, Philip. (2008). Fundamentos de Marketing. Editorial Pearson, 8ª Edición. México D.F. Página 229.

## 2.7. ESTRATEGIAS PARA LA FIJACIÓN DE PRECIOS.

La decisión de fijar un precio determinado para un producto determinado, es una tarea que debe estar contenida dentro de la estrategia comercial de la empresa. Por esa razón es que los precios pueden modificarse constantemente para ajustarse tanto a los objetivos perseguidos como para responder a un entorno competitivo del mercado. Las estrategias de precios pueden ser clasificadas según el objetivo que persiga la empresa respecto a la posibilidad de conseguir determinadas economías, modificando sus precios según los siguientes criterios:

a) Precios diferenciales: se trata de utilizar diferentes precios para diferentes tipos de productos de la propia empresa. Así se puede establecer un precio superior para la gama más alta del producto e inferiores para otros de menor calidad o con menores prestaciones. Las principales estrategias utilizadas para este tipo de precios, son:

- ✓ Descuentos Aleatorios: Consiste en mantener un precio determinado en tiempos determinados sin que el consumidor lo sepa, por ejemplo, hacer reducciones en los precios de los mariscos mientras que el resto de platos mantiene el precio normal. La finalidad es atraer nuevos clientes y que los beneficios que éstos aporten superen los gastos de la promoción y la pérdida por las ventas efectuadas a los clientes habituales que hubieran pagado el precio normal.
- ✓ Descuentos Periódicos o Rebajas: Consiste en hacer reducciones de precios en forma predecible. A diferencia de las ofertas, estas son conocidas con anterioridad por el consumidor. La finalidad es atraer a clientes con distinta elasticidad de demanda. Los que compran en periodo normal tienen una demanda más inelástica y están dispuestos a pagar mayor precio, los que compran en periodos de rebajas, en cambio, son más sensibles al precio.
- ✓ Descuentos en Segundos Mercados: Cuando un restaurante (empresa) dispone de producción no realizada u ociosa, puede vender en un segundo mercado a un precio inferior al del primer mercado. Supone claramente una discriminación de precios por características demográficas o socioeconómicas. Pollo Campero actualmente está utilizando esta estrategia mediante la apertura de puntos de venta de Pollo Granjero, en este negocio se pueden encontrar los mismos productos que hay disponibles en Pollo Campero pero a menor precio, esto es claramente una estrategia de precios bajos para enfrentar la competencia que se está dando dentro de este sector.

b) Precios competitivos: Los precios se deben ajustar para aprovechar una determinada situación competitiva. La estrategia es establecer precios iguales,

superiores o inferiores a los del sector, según las ventajas tecnológicas, de costos, de producción o de distribución que se dispongan. Las empresas dominantes pueden ejercer su liderazgo, mientras que las más débiles tendrán que actuar de seguidoras. Si la empresa ofrece productos de calidad superior al del resto de los competidores o presta servicios complementarios, podrá fijar precios más altos. Una estrategia de precios bajos puede suponer un producto de inferior calidad o menor prestación de servicios complementarios, pero no necesariamente, porque la empresa puede aprovechar alguna ventaja tecnológica o de fabricación que le permita vender a precios más bajos. Lo que sí está prohibido es el dumping.<sup>17</sup> Las principales estrategias utilizadas, son las siguientes:

- ✓ El precio como indicador de calidad. Muchas personas asocian un precio alto a un producto o servicio de calidad, por lo que muchas empresas que quieren prestigiar sus productos fijan precios altos, esta estrategia de precio como indicador de calidad será efectiva siempre y cuando el consumidor perciba de algún modo la superioridad de tales productos.
- ✓ Diferenciación Geográfica del Precio. Cuando una empresa está operando en dos o más mercados con costos de transporte desde el punto de abastecimiento, se pueden plantear varias alternativas de precios. La primera sería estableciendo un precio diferenciado en cada una de las zonas en función de los costos de transporte. Otra opción es la de precio uniforme independientemente cuál sea el destino del producto. Una opción intermedia sería por último la de precios por zonas, consistente en cargar un precio igual para todos los envíos que se encuentren dentro de una zona determinada independientemente del punto final de destino dentro de cada zona. Aquellas zonas en las que la posición competitiva de la empresa sea fuerte, podrían absorber los costes de aquellas otras en las que la posición de la empresa sea débil.

---

<sup>17</sup> Se le llama dumping al establecimiento de precios predatorios, es considerado como una práctica desleal de competencia, donde regularmente una empresa poderosa establece precios muy debajo incluso de los costos, para eliminar a otros competidores.

- ✓ Precio Redondeado. Un precio redondeado generalmente por arriba, da la impresión de que se trata de un producto o servicio de categoría superior o de prestigio. Por el contrario un precio impar se asocia a un precio menor, y puede ser apropiado para productos o servicios de calidad inferior.

c) Precios para una línea de productos: Cuando se diseña la estrategia de precios para una línea de productos, debe tomarse en cuenta el beneficio global de la misma y no sólo el de cada uno de los productos que la integran. También ha de tenerse en cuenta la reacción existente entre las demandas de los distintos productos. En algunas ocasiones puede ser importante y efectivo emplear una estrategia de líder de pérdidas, que consiste en tener uno o dos productos que no den beneficio, o incluso provoquen pérdidas, para lanzar a otros productos más rentables y de precio mayor. Algunas estrategias que se utilizan son:

- ✓ Precio de Imagen: Cuando una empresa pretende colocar una versión muy similar a la del producto básico pero con algunas mejoras, bajo una marca diferente y a un precio más alto, el beneficio derivado del alto precio puede ser empleado para subsidiar la marca de menor calidad.
- ✓ Precio Conjunto: Consiste básicamente en ofrecer dos o más bienes o servicios a un único precio, que será lógicamente menor que la suma de los precios por separado. Un ejemplo de esto es lo que manejan algunos hoteles que dan al cliente no solo el hospedaje sino la alimentación a menor precio cuando se consumen conjuntamente estos dos servicios. El fundamento económico del precio conjunto es que distintos segmentos de clientes valoran de forma diferente combinaciones distintas de productos o servicios, es decir, distintos clientes tienen distintas percepciones de valor para los diversos productos y servicios ofrecidos.
- ✓ Precios Complementarios: El establecimiento de precios complementarios consiste en compensar la pérdida en la venta de un bien con los beneficios adicionales que se obtienen con la venta de un producto complementario. Un ejemplo clásico de esto es el caso de las máquinas de afeitar y las cuchillas o

repuestos. En cualquier supermercado o tienda se pueden conseguir máquinas de afeitar a bajo precio, sin embargo las cuchillas vienen en paquetes de 1, 2 o 4 unidades y su precio es superior al de la misma máquina. Lo mismo sucede con las impresoras cuyo precio es bajo, mientras que el precio de los cartuchos de tinta es incluso más alto que la misma impresora. Para que este tipo de estrategias tenga éxito tienen que existir altas barreras de entrada en el mercado de los complementos, o bien una gran fidelidad hacia la marca.

d) Precios de nuevos productos: Las estrategias de fijación de precios normalmente cambian conforme el producto atraviesa su propio ciclo de vida. La etapa de introducción suele ser la más difícil. Cuando se está en el momento de introducción pueden utilizarse diversas estrategias, entre ellas las siguientes:

- ✓ Fijación de Precios de Penetración. Esta estrategia consiste en fijar los precios al nivel más bajo posible con objeto de incrementar la cuota de mercado en los momentos iniciales del ciclo de vida del producto y de esta forma constituir una restricción o disuasión para la entrada de competidores posteriores. Una vez conseguida la cuota de mercado establecida en los objetivos, se incrementan los precios paulatinamente.
- ✓ Fijación de Precio por Descremado: Algunas empresas que introducen al mercado productos nuevos, lo hace estableciendo precios altos para “descremar” las ganancias capa por capa de los segmentos dispuestos a pagar el precio alto; de esa forma la empresa vende menos, pero con un margen mayor. En términos mercadológicos este mercado es aquél compuesto por consumidores de mayor poder adquisitivo dispuestos a pagar un precio mayor por el producto.
- ✓ Fijación de Precio Constante: Cuando se utiliza esta estrategia, se procede a fijar un precio al producto que mantendrá a lo largo de todo su ciclo de vida, sin sufrir modificación alguna. Se aplicará en aquellos casos en los que se considere, que la adopción de una estrategia de descremado o de penetración

no conduce a mejores resultados debido a que no se cumplen algunas de las condiciones necesarias para el éxito de estas dos estrategias.

## **2.8. FIJACION POR MEDIO DEL PRICING ESTRATÉGICO.**

Uno de los mayores problemas que tienen las pequeñas y medianas empresas, es que el proceso de fijación de precios es un verdadero dolor de cabeza, esto debido a que regularmente establecen precios muy bajos porque no conocen a fondo y de manera completa los costos en los que incurren a la hora de producir un bien o servicio. Pero esto de fijación del precio no es solo un problema de las Pymes, sino que también abarca a las empresas grandes, es decir que va desde un pequeño negocio hasta una empresa internacional. El enfoque de Pricing surgió en Estados Unidos a finales de los años 90 del siglo pasado y se empezó a desarrollar con más ímpetu a partir del inicio de este siglo. Su principal propósito ha sido revalorizar su contribución para lograr una mayor rentabilidad en las empresas, utilizando una nueva serie de conceptos y herramientas mercadológicas.

La diferencia sustancial que hay entre el modo de fijar precios de forma tradicional con el pricing estratégico, es que ahora no se trata simplemente de discutir sobre si se suben o bajan los precios de un producto, sino que se trata de identificar pequeñas oportunidades que pueden tener un alto impacto en los resultados de la empresa. Por ejemplo, ahora la principal preocupación de las empresas es el cliente, quien se ha convertido en el foco de atención de todas las estrategias y parámetros en la toma de decisiones empresariales. Por su parte, el marketing ha evolucionado enormidades, y su tránsito ha sido desde los primeros enfoques del marketing transaccional hasta el reciente marketing relacional.

De igual manera ha sucedido con la estrategia de fijación de precios que ha experimentado una profunda revolución y se ha convertido en todo un proceso científico, que ha permitido al pricing convertirse en uno de los más relevantes factores para incrementar resultados. El Pricing analiza las nuevas estrategias de precios en el contexto de su integración con las demás estrategias de marketing

orientadas hacia la consecución del valor en la gestión avanzada de clientes. Los aspectos a los que le pone énfasis este enfoque, son:<sup>18</sup>

a) Microanálisis de Transacciones: Regularmente el precio facturado es diferente al precio realmente percibido. Por lo que bajo este análisis se toman en consideración aspectos como descuentos promocionales, por garantías, transporte y plazos de pago que son finalmente los responsables de dicha diferencia. El análisis micro de las transacciones se debe realizar transacción por transacción, operación por operación, para detectar aspectos que son pasados por alto cuando se hace un análisis convencional.

b) Segmentación de Precios: El pricing estratégico nos obliga a considerar que no todos los clientes son iguales. Cuando se llega a este nivel de comprensión, entonces se pueden ajustar selectivamente los precios de tal manera que la empresa pueda capturar una porción del valor creado en cada uno de los segmentos del mercado objetivo.

c) Precios Dinámicos: La oferta y demanda de miles de productos fluctúa constantemente, por lo que fijar precios que se ajusten a estas fluctuaciones puede provocar incremento de beneficios para la empresa, especialmente en el caso de los restaurantes que son los que venden servicios y productos perecederos.

Como nos muestra la experiencia, las empresas mantienen una constante preocupación por reducir sus costos de operación, mejorar la calidad, vender más y ser más eficientes, pero todas estas condiciones por sí mismas no son suficientes en la actualidad; allí es donde cobra importancia el Pricing, para traducir esos esfuerzos en resultados. Por esa razón, destacamos las características fundamentales que tiene el Pricing:<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> [www.gestipolis.com/canales5/mkt/pricingnu.htm](http://www.gestipolis.com/canales5/mkt/pricingnu.htm)

<sup>19</sup> Hemos obtenido algunas características de: [www.slideshare.net/hugo3hg/pricing-5355347](http://www.slideshare.net/hugo3hg/pricing-5355347)



- ✓ El Pricing es mucho más que la simple determinación de los precios de los bienes y servicio o precios de venta.
- ✓ El Pricing exige que toda estrategia de marketing esté enfocada a la obtención de resultados.
- ✓ La diferencia que hay entre fijar precios y actuar con enfoque de Pricing, es la misma que hay entre reaccionar a las condiciones de mercado o gestionarlas de forma activa.
- ✓ El Pricing en función del valor, consiste en determinar precios más rentables que permitan capturar más valor, y no necesariamente consiguiendo más ventas.
- ✓ Supone reconocer que no todos los problemas asociados con la fijación de precios implican que la mejor solución es variar los precios.
- ✓ El Pricing consiste en fijar precios de tal forma que estos combinen los costos de la empresa con el valor percibido por el cliente.
- ✓ Consiste en coordinar las decisiones del marketing, de competencia y financieras para fijar precios de una forma rentable.

### **2.8.1. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DEL PRICING.**

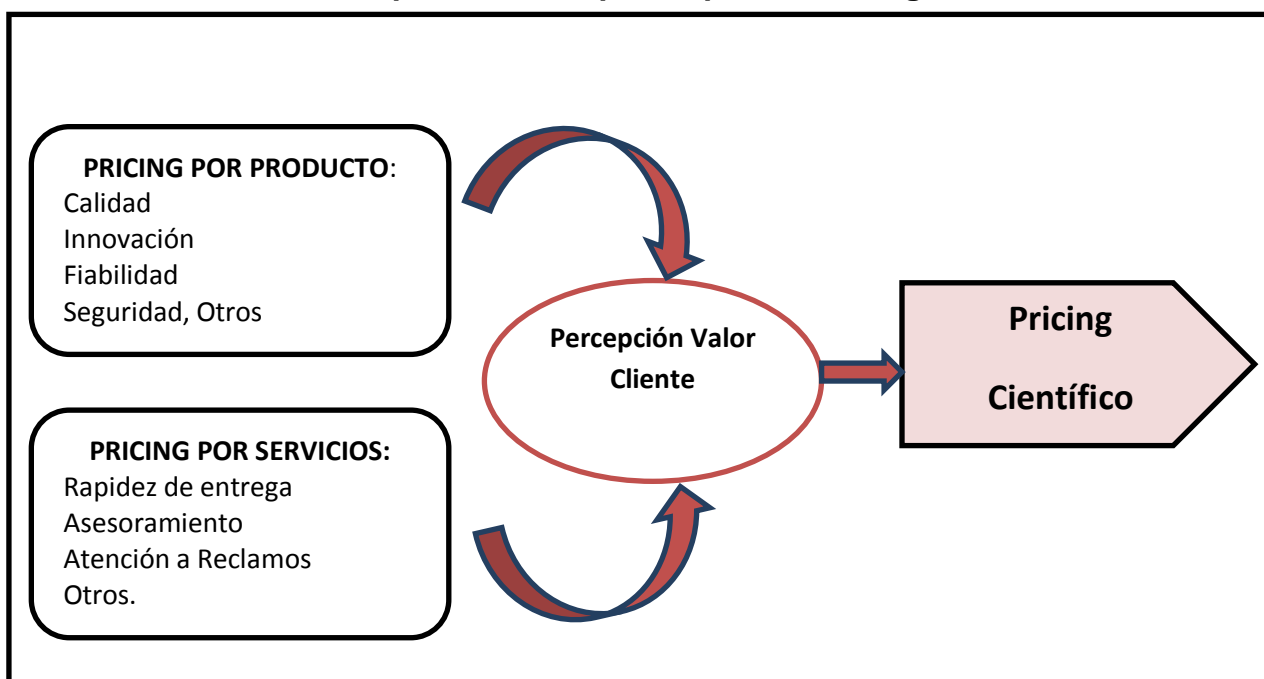
Tres son los elementos estratégicos del Pricing que contienen todo el componente metodológico del proceso:

a) Las técnicas y herramientas internas:

- ✓ Técnicas de cálculo de costos y de márgenes de contribución de productos.
- ✓ Técnicas de estructura de precios, esto significa el establecimiento de precios según niveles de servicios y creación de valor para el cliente frente a los precios que ofrece la competencia.
- ✓ Técnicas de agrupación de precios.

b) Percepción del Valor por parte del Cliente: De acuerdo a la teoría y bajo estos principios, el precio es el mejor representante de la percepción que tiene el cliente de los bienes y servicios que ofrece una empresa, de esa cuenta es importante que el Pricing profundice en el conocimiento de todos los factores que puedan incrementar la percepción del valor por parte de los clientes: calidad, pertinencia, oportunidad, innovación, fiabilidad, satisfacción, etc. Además, profundizar en los servicios complementarios del producto, como rapidez de entrega, servicio postventa, etc. Esto se aprecia mejor en la siguiente gráfica:

**Gráfica 9.**  
**Componentes del precio para el Pricing**



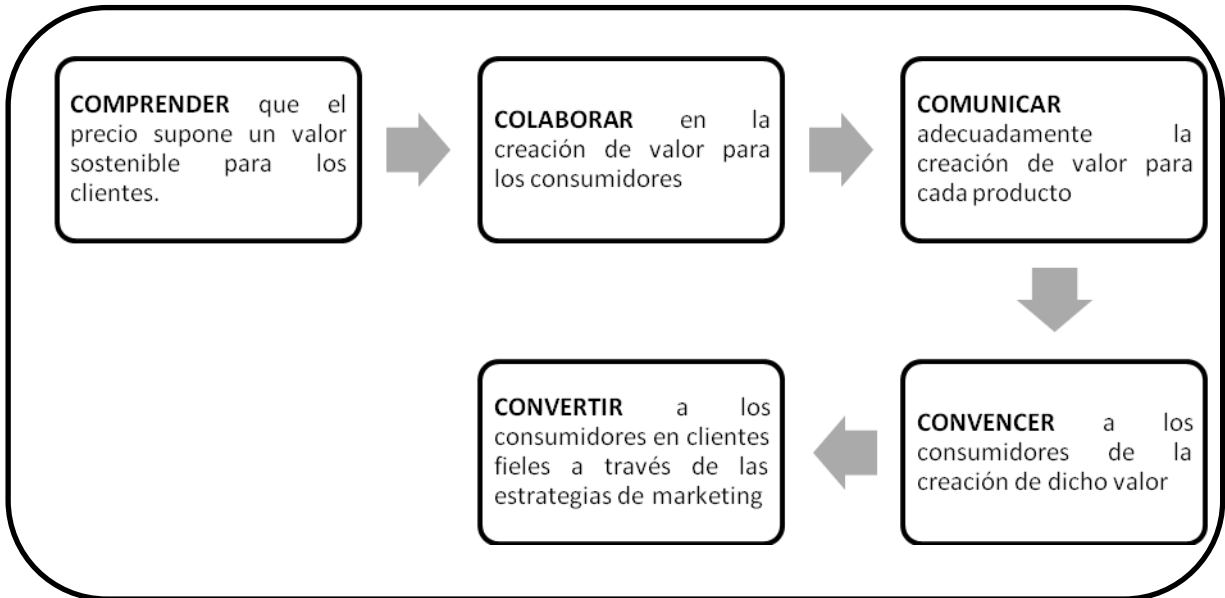
Fuente: COLIN FLORES, Jonatan, et al. (2010). PRICING. Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración. México. Página 6.

c) Estrategia del Valor Competitivo: Para que los precios sean rentables, deben ser competitivos. De tal manera que la estrategia debe asumirse siempre y cuando hallan condiciones de ventajas competitivas, de lo contrario, el daño lo recibirá la empresa. Sin embargo cuando la competencia de precios es muy fuerte el mercado

se ve alterado. Lo que hay que tener claro es que el Pricing no debe enfocarse en una guerra de precios a corto plazo, sino convertir el juego en juego de suma positiva.

**Gráfica 10.**

**Cinco “C” para marketing orientado a la creación de valor competitivo.**



Fuente: Revista Leadership (2007). Effective Management Publications, Barcelona

No cabe duda que cuando estamos hablando de estrategia de precios, estamos hablando de competencia de precios y de precios competitivos, en consecuencia no solamente hay que entender la fijación de precios por parte de la competencia, sino también de cómo la empresa puede adoptar su estrategia competitiva de precios de acuerdo a la coyuntura que se viva. Por esa razón, las 5 “C”, constituyen un buen principio para desarrollar valor competitivo.

### **2.8.2. EL PRICING COMO FUNCIÓN ORGANIZACIONAL.**

Muchas empresas aún toman sus decisiones de precios mediante el viejo método de la aplicación de un margen adicional a los costos para obtener una rentabilidad deseada. Pero este enfoque como dicen muchos teóricos, deja un enorme valor

sobre la mesa. De lo que se trata en la actualidad es de capturar el mayor valor posible de mercado. Las empresas que han comprendido la importancia de profesionalizar la captura del valor, están comenzando a destinar recursos especializados a las decisiones de precios. Cuando esto sucede estamos frente al pricing como una función organizacional.

Los autores reiteran que la importancia de esto descansa en el hecho de que los precios representan la única variable del marketing mix que directamente genera ingresos a la organización. Esto es cierto, pero en el caso de los restaurantes hay que considerar otros elementos: como las presiones ambientales para que se brinde una alimentación sana y en armonía con el medio ambiente, el apareamiento de nuevas marcas y franquicias de comida, cambios en el entorno legal, incremento de la competencia, clientes cada vez más informados y exigentes para reclamar un mayor valor, lo que finalmente hace que la decisión de fijación de precios se convierta en una actividad más compleja para la empresa.

Por eso, en la actualidad se llama modelo de negocio a la forma en que una empresa genera valor para sus clientes. Un modelo de negocio debe definir los siguientes elementos:<sup>20</sup>

- a) Proposición de valor: se refiere al valor que agrega el producto o servicio al cliente.
- b) Segmento de mercado: identificar los segmentos de mercado, tipos de cliente a los que se dirige principalmente el servicio.
- c) Cadena de valor: se refiere a los sectores de la cadena de valor del negocio en los que participa.
- d) Estructura de costo y rentabilidad potencial: es el proceso de definición de los estándares de costo y rentabilidad que espera obtener la empresa.

---

<sup>20</sup> CHESBROUGH, Henry, ROSEMBLOOM. R.S.(2002). Innovación del Modelo de Negocio en la captura de valor. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.

- e) Posicionamiento competitivo: posición de mercado y diferenciación con los competidores.
- f) Estrategia competitiva: áreas en las que compite y fortalezas competitivas en las que se concentra la empresa.

### Cuadro 2.

#### Ejemplo de un Modelo de Negocio de Restaurante Ma Vick

Atributos del Modelo	Restaurante “Ma Vick” del Municipio de San Marcos, Departamento de San Marcos.
Segmento de Mercado	Turistas, agentes viajeros, familias.
Proposición de Valor	Proveer alimentos de buena calidad, saludables y a bajo precio
Cadena de Valor	Se posiciona como proveedores de alimentos para agentes viajeros, turistas y las familias de la región, integra la producción avícola, ganadera, mercados, supermercados, transportistas, tortillerías, panaderías y servicios relacionados.
Costo y rentabilidad	Ganancia reducida, altos costos porque no opera como economía a escala.
Posicionamiento Competitivo	Mediano, se posicionan como pequeño restaurante que compiten con otros restaurantes por precios y un menú diferencial compuesto por carnes y Kak ik <sup>21</sup> y no por valor.
Estrategia Competitiva	Estrategia de diferenciación mediante especialización en la elaboración de comida típica de la región alta verapacense servida en el occidente del país

Fuente: Elaboración propia en base a CHESBROUGH, Henry, ROSEMBLOOM, R.S. (2002).

<sup>21</sup>Este platillo maya q'eqchi' (se deriva de la palabra q'eqchi' kak que significa rojo, e ik, caliente, o muy picante), cobró nuevos sabores con los ingredientes que los españoles trajeron al Nuevo Mundo. El kak' ik lleva pavo, “chunto o chompipe”; tomate, miltomate, ajo, canela, clavos de olor, pimienta de castilla, entre otros, es la principal comida y la más vendida por el restaurante.

No cabe duda que al establecer los objetivos que orientarán la política de precios la empresa debe contemplar sus objetivos corporativos y de marketing. Aquí es importante recordar que el precio como parte del marketing mix, tiene la función de contribuir al logro de los objetivos específicos del área y por ende de la organización. Dentro de este marco, deberá contarse con la posibilidad de escoger entre varios tipos de objetivos a lograr, como son: objetivos orientados a las utilidades, orientados a las ventas o que respetan la situación actual del mercado; de esa cuenta serán distintas las acciones de fijación de precios que la empresa debe tomar.

Kent<sup>22</sup> sugiere que el objetivo en la fijación de precios es por naturaleza de comportamiento. Ello significa que se persigue uno o una combinación de los comportamientos siguientes:

- ✓ Que los compradores compren más,
- ✓ Que los no compradores decidan comprar,
- ✓ Si se compra con menor frecuencia pero un mayor volumen por pedido, o
- ✓ Si los compradores deciden pagar antes; además del grado de cooperación y motivación de los distribuidores y la fuerza de ventas.

Por tanto, antes de fijar precios es pertinente dejar claro la redacción de objetivos que sean la guía de estrategias de precios apropiadas.

Para Kerin, Berkowitz, Hartley y Rudelius,<sup>23</sup> las expectativas que especifican la función del precio en el marketing y planes estratégicos de una empresa son los objetivos de precio. Hasta donde sea posible, estos objetivos de precio organizacionales también deben trasladarse a niveles inferiores de la empresa, como cuando se establecen objetivos para los gerentes de marketing responsables de una marca en particular o de una línea de productos.

---

<sup>22</sup> MONROE, Kent B., (1992). Política de Precios: para hacer más rentables las decisiones. 2ª Edición, Mc Graw Hill, Nueva York

<sup>23</sup> KERIN, Roger, BERKOWITZ, Eric, HARTLEY, Steven y Rudelius William, (2004). Marketing. Editorial McGraw-Hill Interamericana, Págs. 392 y 393.

Obviamente, los objetivos del precio estarán en función de los fines que se pretenden lograr con el precio (supervivencia, maximización de las utilidades, participación en el mercado, incrementar los volúmenes de ventas, etc.), lo cual forma parte de un plan de mercadotecnia de toda la empresa y que a su vez corresponde a los objetivos del plan estratégico de dicha empresa.

### **2.8.3. EL PRICING COMO FUNCIÓN DEL MARKETING ESTRATÉGICO.**

A lo largo de la historia, el precio ha representado un papel importante en la elección de compra por parte de los consumidores. En el medio local es muy frecuente observar que muchos precios se fijan mediante un proceso de negociación entre compradores y vendedores, proceso que hoy en día aún se sigue dando, basta ir a dar una vuelta a los mercados municipales donde es muy frecuente que los vendedores pidan un precio más alto del que en realidad esperan recibir y los compradores ofrezcan un precio más bajo del que están dispuestos a pagar y a través del famoso regateo se llega a un precio más o menos aceptable para ambas partes. Sin embargo, ahora se reconoce que también existen otros factores distintos del precio que se han convertido en determinantes a la hora de explicar la elección de compra por parte del cliente.

Desde el punto de vista del cliente, hay que considerar que para él, el precio no es sólo el valor monetario pagado por un bien o un servicio, sino también representa el valor que da a cambio de la utilidad que recibe. Los consumidores captan de una forma directa y clara las modificaciones en precios y su reacción será inmediata frente a las variaciones propuestas. En este sentido, se puede afirmar que el precio es la más importante de las variables del Marketing controlable por la empresa. Sin embargo no todas las empresas le dan la importancia del caso.

Por ejemplo, puede existir un precio fijado por el mercado y la empresa lo único que hace es adaptarse al mismo. Este sería el supuesto clásico de competencia perfecta,

en el que el mercado impone su precio a compradores y vendedores, haciendo inútil cualquier política de precios que no sea la aceptación del propuesto por el mercado. Sin embargo en la realidad esto no pasa así. Puede ser que existan miles de restaurantes que vendan platos elaborados con carne de res y de pollo, pero estos platos no son idénticos, pueden existir muchas diferencias respecto al sabor, condimentos, forma de cocción, presentación, etc., situaciones que pueden perfectamente justificar diferencias en los precios. En este sentido Kotler<sup>24</sup>, indica que existen nueve posibles estrategias de precio calidad, y que las decisiones sobre precios deben subordinarse, en primer lugar, a los objetivos de la política comercial de la empresa, y en último término a los objetivos generales de la empresa. Esto nos da a entender que a la hora de determinar la política de precios hay que considerar cuál es el objetivo u objetivos de la empresa: maximización del beneficio, mejorar el prestigio comercial, la responsabilidad social, imagen de la empresa y del producto, estabilidad de los precios, obtención de un objetivo dado de rentabilidad de la inversión, alcanzar una determinada cuota de mercado, etc. Adicionalmente hay que considerar la importancia que tiene el precio en términos del marketing estratégico, especialmente porque el precio:

- a) Es un instrumento a corto plazo con el que se puede actuar con una rapidez y flexibilidad superior a la de otros instrumentos de Marketing además de tener unos efectos inmediatos sobre las ventas y los beneficios.
- b) Sirve como instrumento competitivo en un mercado en el que existan pocas regulaciones. Sin embargo desarrollar una guerra de precios puede llegar a una situación en la que ninguna empresa resulte ganando sino sólo el consumidor.
- c) Es el único instrumento que proporciona ingresos ya que los restantes instrumentos de Marketing implican un gasto. No obstante, y aunque estos instrumentos contribuyen a que el producto se demande y sea vendido, los

---

<sup>24</sup> KOTLER, Philip. (2008). Fundamentos de Marketing. Editorial Pearson, 8ª Edición. México D.F.



resultados en las variaciones del precio son más fáciles de cuantificar y son un determinante directo de los beneficios.

d) Tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor. El precio debe estar adecuado al valor percibido por el consumidor, pero la sensibilidad al precio y la importancia asignada al mismo por el consumidor no siempre son constantes ya que depende de la etapa económica en que nos encontremos, siendo en épocas de recesión o inflación donde el precio se convierte en un poderoso instrumento de acción comercial. Una situación muy particular a considerar es que cuando sube el precio esto puede resultar desagradable para el consumidor, sin embargo, puede tener un efecto contrario si la gente piensa que el precio seguirá aumentando. Lo mismo sucede cuando baja el precio, no necesariamente implica un aumento en las ventas, ya que esto puede ser interpretado por el consumidor como el inicio de nueva rebajas de precio o que el producto se vende más barato por pérdida de calidad.

e) El precio muchas veces es la única información disponible que tiene el consumidor al momento de tomar su decisión de compra, convirtiéndose en un valioso indicador de la calidad del producto, del prestigio o imagen de la marca o de la oportunidad de compra.

Por su parte, los factores a considerar en la gestión de precios dentro del marketing, son dos:

- ✓ Coherencia Interna: para fijar el precio en relación al costo y la rentabilidad,
- ✓ Coherencia Externa: para fijar el precio tomando en consideración la capacidad de compra del mercado y los precios de la competencia.

Además debe existir coherencia con las decisiones de posicionamiento y la estrategia de distribución del producto.

### **CAPITULO III.**

## **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

Durante muchos años se ha utilizado como mecanismo tradicional en la fijación de precios el determinar los costos y añadirle un margen de ganancia para obtener el precio de venta de muchos productos. En el peor de los casos, muchas pequeñas empresas utilizan el “ojo” como mecanismo de fijación. Sin embargo, en un entorno cada vez más competitivo y con consumidores más exigentes, se requiere más precisión y profesionalismos a la hora de realizar los cálculos de costos para fijar los precios, de no hacerlo así, puede ser la diferencia entre crecer, sobrevivir o cerrar las puertas del negocio.

Todo parece indicar que en el medio gobierna la improvisación a la hora de tomar decisiones trascendentales. Por ejemplo, en el caso de los restaurantes, cuando estos se inician, el propietario lo primero que piensa es en donde ubicarlo, cómo decorarlo, cómo conseguir el personal, el mobiliario y equipo, luego se va pensando en el menú a ofrecer y como última acción previo a abrir el negocio surge la pregunta de qué precio poner a los platos a ofrecer. Entonces se recurre empíricamente a recordar el monto del alquiler, según lo que se cobra en otros negocios similares. Indudablemente, estos mecanismos aunque siguen siendo utilizados no son los idóneos para hacer rentables a las empresas restaurantes. Los resultados que a continuación se presentan, fueron obtenidos luego de encuestar a 9 restaurantes diseminados a lo largo de todo el departamento de San Marcos, desde la parte costera hasta la región del altiplano. Los resultados son muy reveladores, y aunque se podía inferir inicialmente la situación actual, la verdad es que no hay como comprobar en cada uno de los restaurantes la forma cómo se fijan los precios y la existencia de aspectos básicos relacionados al marketing que debe formar parte de la acción comercial de estas empresas. Los restaurantes que fueron objeto de investigación fueron ubicados por designación de la Comisión de Trabajos de Graduación de la Carrera de Administración de Empresas, en 9 municipios del departamento de San Marcos, distribuidos de la siguiente manera:

Ocós: Restaurante María Del Mar

Ayutla: Restaurante Queen Taco,

Catarina: El Jade Occidental

Malacatán: Restaurante Chop Suey,

San Pablo: El Rancho de los Sosa,

San Rafael Pié De la Cuesta: Restaurante Entre Ríos, Hotel Victoria.

Tacaná: Restaurante Toscana Café

San Pedro Sacatepéquez: Restaurante Pollo Dorado

San Marcos: Restaurante Ma Vick

### **3.1. INFORMACIÓN GENERAL DE LOS RESTAURANTES INVESTIGADOS.**

a) Categoría del Informante: Establecer esta categoría es importante para darle mayor fiabilidad a la información obtenida. Al respecto, los resultados obtenidos fueron los siguientes: el 33.3% de los entrevistados son propietarios de los restaurantes, y el 66.6% restante, ocupan el cargo de administradores de los mismos.

b) El sexo de los informantes es como a continuación se detalla: 44% son mujeres y el 66% son hombres.

c) Tamaño de los Restaurantes: Una de las características singulares de los restaurantes en el departamento de San Marcos, es que son pequeñas unidades económicas que no emplean a más de 10 personas, salvo únicamente un restaurante de los investigados que es Pollo Dorado ubicado en San Pedro Sacatepéquez, San Marcos que tiene 12 empleados, el resto es considerado como pequeña empresa dado el número de empleados que ocupa. El criterio aquí seguido es exclusivamente en función del número de empleados, no se consultó sobre el monto de los activos, ni el monto de capital invertido, por ser información confidencial que regularmente las empresas no brindan, ya sea por cuestiones de seguridad o

simplemente por desconfianza. Las principales características observadas en estas empresas, se pueden resumir de la siguiente manera:

- ✓ Todos los restaurantes investigados operan en la formalidad y legalidad del país, ya que se encuentran debidamente registrados en el Registro Mercantil por lo que cuentan con Patente de Comercio, inscritos ante Superintendencia de Administración Tributaria, además cuentan con Licencia Sanitaria para el manejo de alimentos. Solamente dos de los restaurantes tienen registro patronal ante el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS y ninguno posee trabajadores afiliados al Instituto de Recreación de los Trabajadores, IRTRA.
- ✓ La mayoría son empresas familiares y quien las administra regularmente es un miembro de la familia, quien toma las decisiones en representación de los intereses de dicha familia. Una característica de este tipo de empresas es que muchas ya son de segunda generación y están en camino de pasar a manos de una tercera generación. Sin embargo, presentan los mismos problemas que son inherentes a este tipo de organizaciones empresariales, ya que una empresa de este tipo se integra por tres subsistemas: la familia, la empresa y la propiedad, y cada subsistema tiene sus propios valores, reglas, leyes y procedimientos lo que las hace ser a veces muy complejas y conflictivas en cuanto a su desarrollo.
- ✓ En cuanto a la organización y planeación de la administración de los restaurantes, se pudo comprobar que estos negocios no tienen desarrollada una estructura administrativa, ya que su principal interés es la generación de utilidades, por lo que regularmente la administración se realiza en base a la experiencia acumulada y de forma empírica. Lo anterior significa que ninguno de los restaurantes objeto de estudio tiene administrativamente departamentalizada su organización, es decir; no cuentan con departamento de recursos humanos, departamento de mercadeo y otros que regularmente se utilizan para desarrollar las empresas, lo que si todos realizan es el control contable por medio de contadores externos que son los encargados de llevar

la contabilidad fuera de las instalaciones de las empresas. El manejo diario contable regularmente se hace de manera empírica en la mayoría de los casos y mediante el registro por medio de máquinas registradoras (dos casos). Ninguna tiene una política salarial establecida, tampoco cuentan con manual de operaciones para sistematizar de mejor manera las actividades del personal según el puesto que desempeñan. Cuando se preguntó sobre la existencia de planes de desarrollo, planes de producción, planes de ventas y planes estratégicos para el desarrollo del negocio; se estableció que ningún restaurante cuenta con estos documentos de planeación que son muy útiles para su desarrollo y mejora en los resultados de la rentabilidad.

- ✓ Todas las empresas estudiadas cuentan con un libro de quejas autorizado por la Dirección General de Ayuda al Consumidor (DIACO).
- ✓ Como toda pequeña empresa, tienen dificultades para acceder a apalancamiento financiero bancario, solamente tres restaurantes (33%) de los investigados manifestaron que si han podido acceder en algún momento al crédito por medio del sistema financiero ubicado en la localidad de su operaciones, el resto de las empresas deben generar su propio proceso de auto sostenibilidad, recurriendo a créditos familiares o por medio de organizaciones financieras de segundo piso: fundaciones, organizaciones no gubernamentales, etc.

### **3.2. DETERMINACIÓN DEL PRECIO.**

La fijación de precios en un restaurante, al igual que en cualquier empresa, es un asunto muy delicado e importante, ya que de ahí se derivan una serie de situaciones para la empresa ya que afecta a los ingresos y la rentabilidad del negocio. Pese a que existe una percepción casi generalizada que nos dice que a la venta de alimentos se le gana un alto porcentaje, la verdad es que los restaurantes tienen un margen de beneficio relativamente bajo, por lo que necesitan establecer y poner en práctica estrategias eficaces de fijación de precios de alimentos con el fin de mantenerse en el negocio.

a) Conocimiento sobre los métodos de fijación de precios que existen: Una pregunta crucial que les hizo a los entrevistados fue en relación a si conocía la existencia de diversos procedimientos o métodos para fijar precios. Y la respuesta que se obtuvo es dramáticamente reveladora, ya que ninguno de los encuestados manifestó conocer métodos específicos para la fijación de precios,

No saber de qué manera se pueden fijar precios en un restaurante puede resultar algo muy caro para el mismo restaurante. Si no se logra comprender este proceso mercadológico, entonces tampoco se puede considerar y darle un alto valor a la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto o servicio que se oferta. No considerar esto, implica renunciar al conocimiento y estudio del tipo de mercado a donde se orienta la actividad del restaurante. Como hemos insistido, en muchas ocasiones, una errónea fijación del precio es la responsable de la mínima demanda de los bienes y servicios que ofrecen los restaurantes.

b) Criterio o Método que utilizan para fijar el precio en los Restaurantes: Al ser consultados sobre la forma que utilizan para fijar el precio y darles un menú de alternativas, como determinación del punto de equilibrio, rentabilidad, competencia, pricing, etc., la mayoría indicó lo que se presumía desde el inicio del estudio: el criterio que domina a la hora de fijar el precio es por medio del método de costos más ganancia. Cada uno calcula los costos muy a su manera y no existe un método homogéneo a la hora de hacer estos cálculos. En un Restaurante, se consideran como costo, al costo de la materia prima utilizada para la elaboración de los platillos, pero no necesariamente eso incluye la totalidad de los costos fijos, variables y de oportunidad en los que incurre cualquier actividad económica. Todos los cálculos se hacen de manera global y sumatoria, dejando por un lado los costos asociados a generación de desperdicios, mal almacenamiento de insumos, contaminación de alimentos, la falta de recetas estandarizadas, la falta de capacitación del personal, ventas no registradas, etc.

c) Determinación de Costos por Plato: Como se dijo anteriormente, los costos son considerados globalmente y no por platillo. Tampoco utilizan plantillas o fórmula alguna para calcular el coeficiente de la materia prima que se utiliza en cada plato, por lo que exactamente no se puede obtener el costo real de cada plato que se sirve a los clientes. Lo anterior lo consideramos un fallo estructural de primer nivel que impide que estas empresas sean más rentables y que operen con mayores márgenes de beneficios.

Es imprescindible entonces, enseñar a los empresarios de este sector a ajustar sus precios a la estructura adecuada de costos que debe seguir el negocio. La estructura de costos de un restaurante, está basada en:

- ✓ Los porcentajes que ocupan los gastos de personal
- ✓ Los gastos operativos
- ✓ Otros gastos fijos
- ✓ EL beneficio neto esperado con relación a la estimación de las ventas

### Cuadro 3.

#### Ejemplo de Estructura de Costos para un Restaurante

Gastos de personal	20%
Gastos de operación	13%
Otros Gastos fijos	15%
Beneficio Neto	17%
Margen de Beneficio	65%
(+) % Costo de materia prima	35%
Venta	100%

Fuente: <http://fijacionenrestaurantes.blogspot.com/>

**Cuadro 4.**  
**Estructura de Costos para los Restaurantes investigados**

	RESTAURANTES INVESTIGADOS: COSTOS Y BENEFICIOS EN %								
	María del Mar	Queen Taco	El Jade Occidental	Chop Suey	El Rancho de los Sosa	Entre Ríos	Toscana Café	Pollo Dorado	Ma Vick
Gastos de personal	N.D	N.D	N.D	N.D	N.D	N.D	N.D	N.D	N.D
Gastos de operación	N.D	N.D	N.D	N.D	N.D	N.D	N.D	N.D	N.D
Otros Gastos fijos	N.D	N.D	N.D	N.D	N.D	N.D	N.D	N.D	N.D
TOTAL DE COSTOS	70	55	75	60	60	N.D	70	N.D	N.D
BENEFICIO	30	45	25	40	40	N.D	30	N.D	N.D
Venta	100	100	100	100	100				

Fuente: Elaboración propia en base a investigación Abril 2014.

Como se puede apreciar en el cuadro 3, la suma de estos porcentajes, conocido como el margen de beneficio bruto, determinará el porcentaje de costo de materia prima que debería fijarse para establecer los precios de venta de los platos que ofrece un restaurante. El tercer principio, explica que el número de ítems ofrecidos en el segmento medio de precios, debe ser superior o igual a los ofrecidos en los segmentos inferior o superior. Por último, tomar en cuenta la relación de los precios que el cliente demanda con los que el establecimiento ofrece. La relación debe ser igual a uno o un valor cercano. Si el resultado es inferior, entonces el Restaurante está ofreciendo precios por encima de lo esperado por el cliente. Sin embargo en la realidad las cosas suceden de distinta manera, en primer lugar; prevalece la estimación del precio de venta sumando los costos más los beneficios por lo menos en el criterio de seis de los restaurantes investigados, mientras que los otros tres restantes no quisieron proporcionar este tipo de información argumentado que esto es manejo exclusivo de dichas empresas. Lo anterior demuestra que el manejo de costos y precios sigue siendo un proceso muy empírico y subordinado al criterio del dueño o de quien administra la organización, y por ende, toma más fuerza la



necesidad de proveer nuevos instrumentos a estos empresarios para utilizar mecanismos técnicos en su estructura de costos y fijación de precios.

Según Boardman,<sup>25</sup> para determinar la totalidad de los costos correspondientes a una determinada sección para un período de tiempo específico, estos deben estar agrupados en elementos del costo de producción convencionales (costos de materiales, costos de personal o mano de obra y costos generales). De allí que los costos totales pueden clasificarse bajo tres conceptos principales que son los siguientes: costos de los materiales, mano de obra y costos generales.

Dentro de los costos materiales en los servicios de restaurantes son importantes los costos de alimentos, definidos como el valor de los artículos adquiridos para la preparación de determinado plato; el costo de mano de obra por su parte comprende los relativos al personal, incluyendo sueldo y el valor de la comida. Los costos generales, incluyen todos los no considerados dentro de los anteriores conceptos (alquileres, gas, publicidad y otros). Al relacionar los criterios de identificación inequívoca y por elementos del costo de producción, es prácticamente imposible hallar el costo de mano de obra directa, debido a que las labores en los servicios de alojamiento y restaurante son altamente discontinuos y no repetitivos; por el contrario la mayoría de los costos asociados al personal deben ser considerados como mano de obra indirecta, salvo que se trate de personal exclusivo de un departamento o centro de costos (barman, meseros, recepcionistas), en este caso deberán ser considerados como costos directos del centro de costos específico.

Siguiendo a Boardman, el proceso de cálculo del costo y los servicios de alimentos y bebidas implica un gran trabajo de transformación de gran variedad de materias primas con la participación de gran cantidad de personas y de servicios; a semejanza de una manufacturera. Sin embargo, la heterogeneidad en la composición de los servicios, platillos y bebidas, agudizada por la multiplicidad de ingredientes utilizados

---

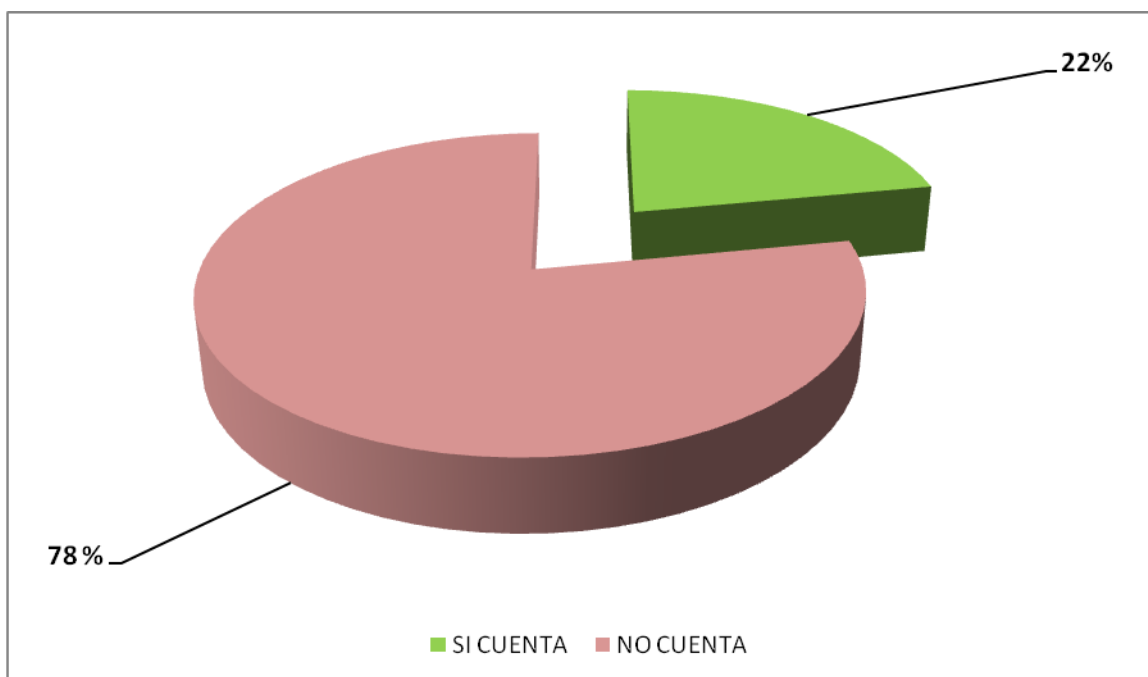
<sup>25</sup> BOARDMAN, R. (1973). Dirección y análisis de costes en hoteles y restaurantes. (3ra. ed.) (L. Muñoz, Trad.). Madrid: Ibérico Europeo de Ediciones, S.A

en cantidades mínimas y de valor significativo, obstaculiza el cálculo preciso de los costos del servicio. Este mismo autor afirma que los costos de los servicios de alimentos y bebidas poseen carácter propio. A los fines del procesamiento y análisis de los costos de alimentos y bebidas, el cálculo de los costos del restaurante se aparta del criterio ortodoxo de la contabilidad de costos que define como costo unitario a la sumatoria de los materiales, mano de obra y gastos de fabricación por cada unidad producida.

d) Política de Precios en los Restaurantes. También se preguntó a los encuestados sobre la existencia de una política de Precios dentro de sus organizaciones. El resultado obtenido se muestra a continuación.

**Gráfica 11.**

**Porcentaje de Restaurantes que cuentan con Política de Precios**



Fuente: Investigación de campo, Mayo de 2013.

Como se puede observar en la anterior gráfica, solamente 2 empresas (22%), manifiestan tener una política de precios, sin embargo esta solamente es considerada y gestionada por los propietarios y/o administradores, y no forma parte

de toda la organización. Cuando en realidad, lo importante es que la estrategia de precios siempre debe estar alineada con la estrategia general del negocio. Por ejemplo, si el objetivo es que los clientes identifiquen al restaurante como un lugar donde se comen platos exclusivos y exquisitos con la mejor calidad, la estrategia de precios deberá estar acorde con esa idea de negocio, y los precios deben fijarse de la media del mercado para arriba. Por el contrario si lo que se desea es apuntar a un público masivo o de trabajo (por ejemplo estar en zona de playa, como el caso del restaurante ubicado en Ocosingo) la estrategia podría ser diferenciarse por precios bajos, manteniendo la mejor calidad posible.

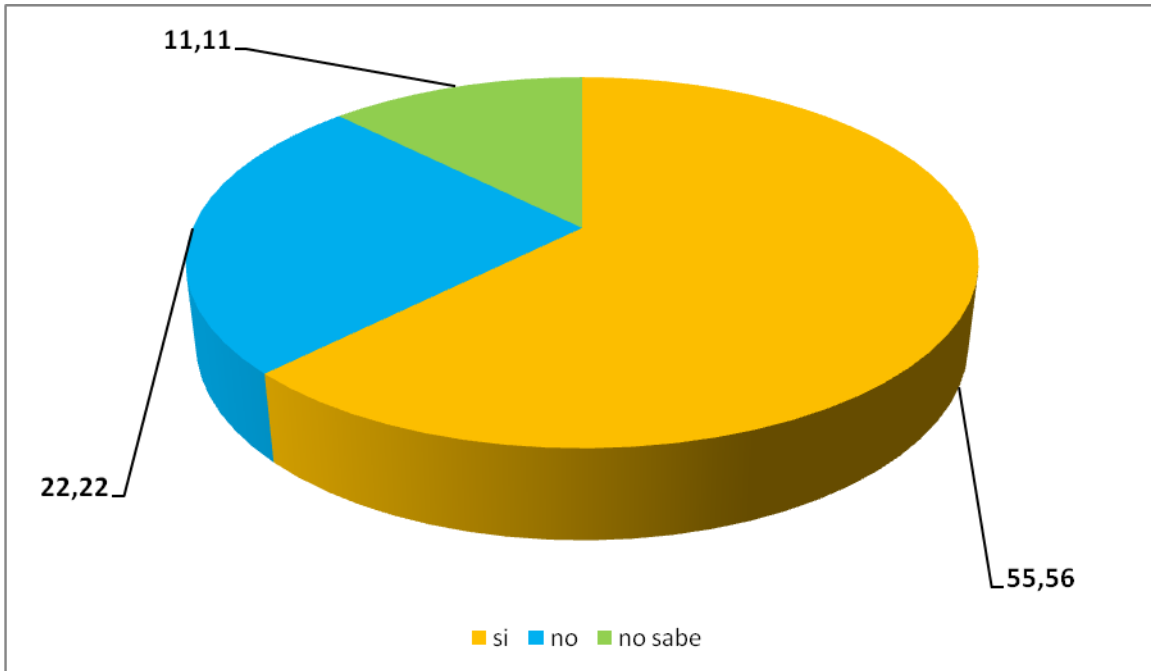
e) Opinión sobre el precio que cobra la Empresa. El 33% de los encuestados manifestó que el precio que actualmente cobra el restaurante por cada uno de los platos servidos es justo y es el adecuado para cobrárselo a los clientes. Sin embargo, llama la atención que el 66% de los encuestados manifestó que los precios que actualmente cobran no es el más adecuado. Dicha insatisfacción es porque consideran que el precio debería ser mayor. Lo que indudablemente nos indica que el proceso de fijación de precios no se está haciendo de forma correcta y por otro lado, solamente nos muestra una cara de la moneda, y se están olvidando del valor que reclama el cliente, olvidando también el entorno competitivo. Bajo estos criterios unidireccionales es muy difícil que la empresa se vuelva más rentable, ya que parece ser algo obsesivo incrementar precios solo porque si, sin considerar otras variables que son fundamentales a la hora de fijar los precios.

f) Satisfacción con el mecanismo que actualmente utilizan para fijar sus precios. Al ser consultados sobre el nivel de satisfacción que tienen los que administran los restaurantes en relación al precio que cobran, el 100% de los encuestados manifestaron no estar satisfechos con el método o mecanismo que actualmente utilizan para fijar sus precios. Esto puede considerarse como algo positivo, ya que ese reconocimiento indica claramente la necesidad que hay de romper viejos modelos administrativos que se han utilizado para gestionar los precios y que actualmente quizá ya no sean lo mejor para las empresas. Abre la oportunidad para

contribuir a mejorar este componente y empezar a capacitar a los pequeños empresarios en las herramientas y técnicas del marketing mix y del pricing.

g) Rentabilidad de los Platos. El análisis de Rentabilidad por Plato permite calcular el porcentaje de rentabilidad de cada plato en comparación con el resto de platos que ofrece el restaurante dentro de la carta o de la oferta. Al comparar ventas y rentabilidades aportadas entre los distintos platos que conforman una familia, se pueden tomar decisiones y medidas de mejora sobre la rentabilidad de las ventas.

**Gráfica 12.**  
**Rentabilidad de unos Platos respecto a Otros**



Fuente: Investigación de campo, Mayo de 2013.

La mayoría de los empresarios del sector de restaurante sabe que costo y beneficio porcentual de los platos de la carta no es lineal, lo cual provoca que el margen bruto de cada uno de los platos sea distinto. Por consiguiente, en base a la anterior consideración, podemos afirmar que un restaurante está soportando costos de la rentabilidad de sus ventas si los platos más demandados por los clientes son los que aportan un menor margen de ganancia, provocando en consecuencia, un menor flujo

de caja que el que se podría conseguir con un mismo número de clientes, siempre y cuando estos demandaran los platos con mayor margen. Cuando se preguntó esto a los encuestados, el resultado obtenido fue el que aparece en la gráfica número 12. El 55% reconoce que hay platos más rentables que otros, un 22% dice que no, y un 11% señala que no sabe al respecto.

El cálculo para estimar la rentabilidad de un plato es un número resultante de dividir el porcentaje de margen que este plato aporta al grupo o familia por el porcentual de ingresos que aporta al mismo grupo. Si la rentabilidad del plato es mayor que 1 significa que dicho plato aporta a la familia mayor margen que la media del resto de platos, por el contrario, si la rentabilidad es inferior a 1 este plato tiene una rentabilidad por debajo de la rentabilidad media de la familia o grupo de platos en el que se engloba dentro de la carta u oferta del restaurante.

$$\text{RRP}^{26} = \frac{\% \text{ del margen que aporta el plato 1 al grupo}}{\% \text{ de ingreso que aporta el plato 1 al grupo}}$$

Si  $\text{RRP} > 1$  = Este plato aporta a su grupo un nivel de rentabilidad por encima de la media.

Si  $\text{RRP} < 1$  = Este plato aporta a su grupo un nivel de rentabilidad inferior a la media.

h) Contar con un mecanismo de fijación de precios puede mejorar la rentabilidad de los restaurantes. Todos los encuestados reconocen que en la medida que puedan contar con mejores mecanismos para la fijación de precios, en esa medida se puede mejorar su rentabilidad.

---

<sup>26</sup> RRP, son las siglas que corresponden a Ratio de Rentabilidad por Plato. Fuente: [http://www.gestionrestaurantes.com/llegir\\_article.php?article=159](http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=159)

i) Capacitación y Plan de Acción. De igual manera, la totalidad de los encuestados están en la mejor disposición de ser capacitados para mejorar su proceso de gestión de precios, sin embargo; cuando se les preguntó si estarían de acuerdo en implementar un plan de acción que corrigiera el método actual que utilizan para fijar precios, el 66% manifestó su desacuerdo, que en todo caso lo tendrían que pensar mejor para cambiar de opinión, el 11% manifestó que lo podría realizar siempre y cuando existieran garantías de que ello no provocaría pérdidas para su empresa, el 22% dijo no tener una respuesta afirmativa o negativa por el momento. Esto nos indica que hay temor a lo que no se conoce. Que las prácticas tradicionales se han enraizado de tal manera que es muy difícil suplirlas por nuevas formas de hacer la gestión de precios. Esto constituye una seria limitante a la puesta en marcha de acciones correctivas en los restaurantes investigados, sin embargo, consideramos que hay que impulsar programas de sensibilización y capacitación para romper los viejos paradigmas y mostrarle a los empresarios que pueden ser más eficientes y competitivos en su sector, siempre y cuando estén en la disponibilidad de apostar por el cambio.

## **CAPITULO IV. PLAN DE ACCIÓN.**

### **4.1. INTRODUCCIÓN.**

La política y estrategia de fijación de precios, sigue siendo el mecanismo más complejo pero eficiente que utilizan las empresas para recuperar los costos realizados y asegurarse una determinada rentabilidad, es decir; son un medio para capturar valor, siempre y cuando las empresas hayan sido capaces de generarlo. Estos procedimientos se han ido desarrollando a través de los años, buscando siempre capturar valor en la forma más eficiente posible. El precio es una variable del Marketing Mix difícil de definir por la gran variedad de acepciones de dicho término, la dificultad de su determinación y la gran cantidad de variables externas e internas que la condicionan. En definitiva, el Precio es el valor que se le aplica a un bien o servicio por la utilidad percibida por el usuario y el esfuerzo que tiene que hacer, en términos de dinero, para adquirirlo.

Por su parte, el sector restaurantero se caracteriza por ser un sector bastante dinámico, en donde la actividad del cliente se ha visto influenciado por un incremento en el poder de compra y el desarrollo de una cultura de salir a comer fuera de casa, un cliente que cada vez está más informado y es más exigente en cuanto al valor que reclama. El mercado se caracteriza por la existencia de una gran variedad de restaurantes que ofrecen muchos productos diferenciados, existe mayor facilidad de interacción entre clientes y proveedores, la posibilidad de comparar a diferentes precios. Frente a esta situación, se hace necesario analizar los diferentes mecanismos de captura de valor, a través del estudio de la formulación estratégica de fijación de precios, y plasmar en un documento las acciones estratégicas que se deben tomar para mejorar este proceso.

## 4.2. OBJETIVOS:

a) Objetivo General: Contribuir a que los Restaurantes del Departamento de San Marcos, cuenten con un modelo flexible para la fijación de precios.

b) Objetivos Específicos:

- ✓ Definir una Política Precios para el sector de restaurantes.
- ✓ Proponer estrategias para el manejo de las variables relacionadas al Precio en el Mix de Marketing.
- ✓ Analizar el mix de demanda (distribución de las ventas entre las distintas referencias de la carta).
- ✓ Cruzar el mix con la contribución de márgenes de cada plato y con los ingresos reportados por cada plato a la familia (entrantes, carnes, pescados, postres, etc.)
- ✓ Realizar simulaciones de variaciones de precios, costes, márgenes y unidades vendidas de los platos
- ✓ Desarrollar cada una de las etapas para el proceso de fijación de precios.

## 4.3. DEFINICIONES BÁSICAS A CONSIDERAR:

Son definiciones básicas las siguientes:

- ✓ Estrategia de Fijación de Precios (EFP): Es el mecanismo que la industria tiene para capturar el valor generado, y las empresas tienen formas distintas de hacer esta captura.
- ✓ Food Cost: coste del plato,
- ✓ Margen bruto: precio de venta neto menos el costo del plato.
- ✓ Marketing Mix:<sup>27</sup>el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada

---

<sup>27</sup> KOTLER, Philip y Gary Armstrong.(2008). Fundamentos de Marketing, Prentice Hall, 7ª Edición, México.



en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto.

- ✓ Porcentaje de Margen Bruto (%MGB): porcentaje de margen bruto que aporta el plato a la familia de platos. Se calcula dividiendo el TMGB del plato por la suma de los TMGB de todos los platos de la familia.
- ✓ Porcentaje de Ingreso (%I): porcentaje de ingresos que aporta el plato a la familia. Se calcula dividiendo el TI (total de ingreso) del plato por la suma de los TI de todos los platos de la familia.
- ✓ Propuesta de Valor: Un restaurante debe contar con atributos que influyan en el momento en que el cliente tome la decisión de compra, a este conjunto de atributos se le denomina Propuesta de Valor, ya que son suministrados al producto o servicio para generar lealtad y satisfacción al cliente, esto describe a la experiencia que obtendrá el cliente al adquirirlos. La marca, productos y servicios que pertenecen a la empresa, deben ser una promesa de valor, ya que esto tendrá relación con las experiencias que se van a tener en el momento que el consumidor obtenga el producto y así su sistema de entrega de valor generará al cliente mayor satisfacción y será clave para su fidelidad con la empresa.
- ✓ Precio de Venta: precio de venta neto, ya descontado el IVA.
- ✓ Ratio Rentabilidad por Plato (RRP): resultado de dividir el porcentaje de margen bruto del plato (%MGB) por su porcentaje de ingreso (%I).
- ✓ Total margen Bruto del plato (TMGB): Es el resultado de multiplicar las unidades vendidas del plato por su margen bruto unitario.
- ✓ Total Ingreso del Plato (TI): resultado en quetzales de multiplicar las unidades vendidas del plato por su precio de venta neto.
- ✓ Valor Percibido por el Cliente (VPC): Los consumidores tienden a maximizar el valor, dentro de los límites de los costos de búsqueda, de conocimiento, de la movilidad y de los ingresos. Los consumidores consideran qué oferta les reportará el mayor valor percibido y actúan en consecuencia. El modo en que la oferta cumpla las expectativas del cliente influirá en su satisfacción y en las posibilidades de volver a comprar el producto. El valor percibido por el cliente

es la diferencia que aprecia el cliente entre el total de ventajas y el total de costos que supone una oferta respecto de las demás ofertas alternativas.

#### **4.4. POLITICAS DEL RESTAURANTE.**

La misión y razón de ser como restaurante es ofrecer alimentos y servicios de alta calidad a un precio que satisfaga las expectativas y necesidades de nuestros clientes. La política se rige bajo los siguientes principios.

- ✓ Ofrecer un servicio bien seleccionado, preparado, procesado y presentado y servido a un cliente cada vez más específico.
- ✓ Llevar a cabo un cuidadoso proceso de higiene en todas las áreas del local, muebles, equipo de trabajo y alimentos.
- ✓ Alcanzar un servicio rápido y eficiente, siempre cuidando cada paso del proceso, los modales y comportamiento para con el cliente.
- ✓ Proporcionar al cliente un producto sano de excelente sabor y nutritivo.
- ✓ Ofrecer servicios de calidad.
- ✓ Manejar precios accesibles para todo tipo de cliente, es importante siempre dar la opción para cada necesidad con una carta variada en platillos.

#### **4.5. ETAPAS EN LA FIJACIÓN DE PRECIOS.**

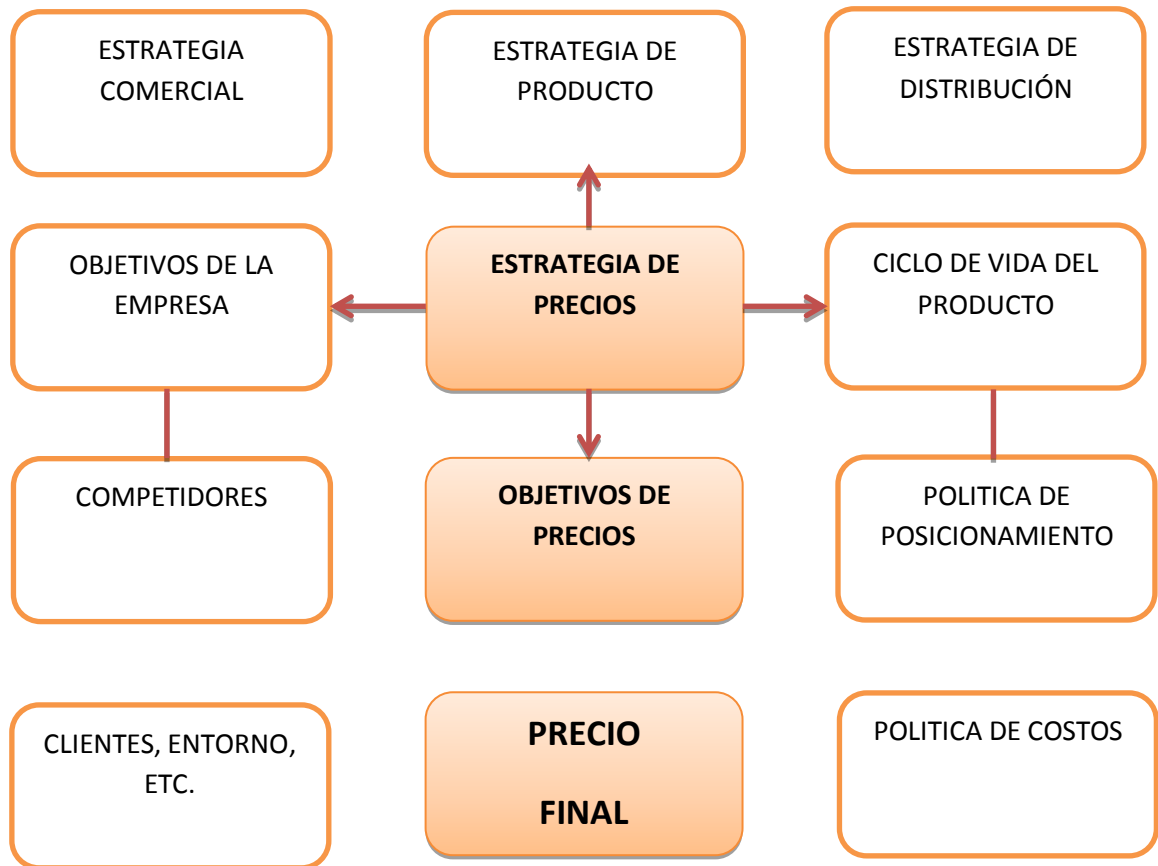
**a) PRIMERA ETAPA:** Consiste en seleccionar el segmento de mercado donde el restaurante quiere operar. Para realizar esto se requiere:

- ✓ Elegir una imagen de la empresa que ésta quiera tener frente al mercado; es decir definir el posicionamiento del producto.
- ✓ Establecer una mezcla de variables de comercialización (Marketing Mix) donde se incluyan todas las que son controlables por la empresa y que afectan al precio (publicidad, promoción, envase, presentación, etc.)

- ✓ Seleccionar una estrategia de precios con base a lo anterior. El precio es un elemento en el que confluyen diferentes aspectos determinantes para la empresa. La imagen, el posicionamiento, la reputación, las alianzas estratégicas de la empresa, etc. son criterios que hay que observar además de la mera obtención de ingresos.
- ✓ Determinar la política de precios en base a lo señalado anteriormente, de tal forma que la empresa pueda obtener el mayor beneficio posible.

### Gráfica No. 13

Esquema del Proceso de Fijación Estratégica de Precios en los Restaurantes de San Marcos



Fuente: elaboración en base a PÉREZ, David, et. al (2006) El precio. Tipos y Estrategias de Fijación. Escuela de Negocios. En [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:45110/componente45108.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45110/componente45108.pdf)

Debido a que los restaurantes investigados se ubican en distintos puntos del departamento (Valle, Costa y Altiplano), y cada zona tiene sus propias

particularidades, consideramos oportuno recomendar que la aplicación de la estrategia de precios, se haga de la siguiente manera:

Ocosingo: Restaurante María Del Mar. Por medio de una política de Marketing Mix.

Ayutla: Restaurante Queen Taco. Por medio de una política de Marketing Mix.

Catarina: El Jade Occidental. Utilizando el criterio del Ratio Rentabilidad por Plato.

Malacatán: Restaurante Chop Suey. Utilizando el criterio del Ratio Rentabilidad por Plato.

San Pablo: El Rancho de los Sosa. Por medio de una política de Marketing Mix.

San Rafael Pié De la Cuesta: Restaurante Entre Ríos, Hotel Victoria. Por medio de una política de Marketing Mix.

Tacaná: Restaurante Toscana Café. Utilizando el criterio del Ratio Rentabilidad por Plato.

San Pedro Sacatepéquez: Restaurante Pollo Dorado. Por medio de la aplicación de su Plan Estratégico, con un enfoque en el Marketing Mix.

San Marcos: Restaurante Ma Vick. Por medio de una política de Marketing Mix.

**4.6 A continuación se desarrollará la estrategia de Marketing para el Restaurante Entre Ríos, dicha propuesta puede ser usada de modelo para los demás restaurantes a los que se sugiere utilizar esta estrategia.**

**Objetivos del Marketing Mix para el Restaurante Entre Ríos, Hotel Victorias, San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos.**

#### **a.2. Objetivos del Marketing Mix.**

- ✓ Incrementar las ventas mensuales en un 10% durante los próximos 6 meses.
- ✓ Posicionar la marca “Entre Ríos”, como el mejor restaurante de la región costera de San Marcos y donde se disfrutaran platos de excelente calidad gastronómica.

- ✓ Incrementar la presencia y notoriedad de la marca “Entre Ríos” durante los próximos seis meses.
- ✓ Mejorar un 5% la rentabilidad en la línea de licores nacionales e internacionales durante los próximos 6 meses.
- ✓ Disminuir los costos fijos en un 5% durante los próximos seis meses.

a.3.) Target:

- ✓ Segmento 1: Agentes viajeros que visitan el restaurante 4 o más veces al mes.
- ✓ Segmento 2. Familias del municipio y la región que visitan el restaurante 2 o 3 veces al mes.
- ✓ Segmento 3. Empresas e instituciones de la región.
- ✓ Segmento 4. Turismo que visita ocasionalmente el restaurante.

a.4.) Posicionamiento:

- ✓ La estrategia de posicionamiento del restaurante está fundamentada en la disposición de un espacio agradable para compartir la exquisita gastronomía del lugar. Este concepto es que el que hay divulgar y fijar en la mente de los clientes reales y potenciales del Restaurante, ya que permite tener la idea de confort, calidad e instalaciones perfectas para degustar los platillos que ahí se ofrecen.

El eslogan sugerido es el siguiente:

*“Ven y descubre un lugar único y exclusivo en la región..... Hotel Victorias y su Restaurante Entre Ríos, su casa lejos de casa”.*



a.5.) Estrategias: Su estrategia competitiva se basa en el sabor exquisito de sus productos, sus precios y el espacio ideal para brindarle a sus clientes momentos agradables para compartir con la familia, amigos y colegas, con estándares internacionales de calidad y servicio. Adicionalmente se debe difundir y explotar la asociación de la prestación de servicios con el consumo de alimentos, como se muestra a continuación

**Ingreso a piscina mas  
bebida, hamburguesa y  
papalinas a solo  
Q40.00 por persona**



**Todo esto en**



**HOTEL VICTORIAS**

a.6.) Marketing Mix:

- ✓ Concepto Estratégico del Producto: El Restaurante entre Ríos evoca calidad, buen sabor y buen precio en los platillos que ofrece.

Un menú especial para alguien muy especial.  
Feliz día de las madres.

Platillos a tu eleccion  
Q 50.00.

Lomito.

Pechuga de pollo  
empanizada o  
a la parrilla.

Pescado empanizado  
o a la plancha.

Menú incluye ensalada verde,  
arroz, bebida gaseosa  o   
y postre.




- ✓ Mezcla de Distribución: la distribución es directa entre el restaurante y el cliente, por lo que el nivel de su distribución es cero.
- ✓ Mezcla de Precios: La política de precios se fundamenta en los costos totales del servicio y se le debe añadir un margen de beneficios del 50%, manteniendo estables los precios por los próximos seis meses.
- ✓ Mezcla de Comunicaciones: todas las comunicaciones del Restaurante basará su posicionamiento como restaurante de comida basada en carnes y mariscos

de alta calidad y a bajo precio, con un entrenamiento superior de su personal para satisfacer al cliente.

- ✓ Mix identificador: el logo sugerido del Restaurante Entre Ríos, es el siguiente:



- ✓ Marketing Directo: Para la estrategia de segmentación empresarial se realizará tele marketing a las empresas e instituciones potenciales, logrando citas y formalizando reuniones para presentar el brochure de servicios y productos.
- ✓ Marketing Viral: Se hará mediante el envío de correos masivos a la base de datos de negocios, instituciones y clientes potenciales del municipio y lugares circunvecinos. Se actualizará permanentemente la página web de la organización.
- ✓ Lobbyng: Se realizará con los medios de comunicación como radio, cable local y regional, páginas web y revistas para incrementar las visitas al restaurante.
- ✓ Promociones: Cuando se realicen celebraciones o eventos montados por organizaciones empresariales o instituciones públicas y no gubernamentales aplicará un 5% de descuento del costo total del servicio.
- ✓ Domingo Familiar: el último domingo de cada mes, los niños podrán participar en la elaboración de los desayunos que prepara la cocina del restaurante y a cada niño participante se le obsequiará un Kit "Chef Infantil", consistente en un delantal y gorro de chef.

**ETAPA II:** Definición del método de fijación de precios con aplicación sugerida a todos los Restaurantes.



A la hora de diseñar la oferta del restaurante, (independientemente del lugar y zona donde se ubican los restaurantes estudiados) dejando aparte aspectos cualitativos, gastronómicos y de producto, la estructura de precios de la oferta puede ser un factor determinante para el éxito del negocio. Por esa razón, y tomando en cuenta los fundamentos del marketing mix, consideramos que mediante la aplicación de una metodología sencilla, que se puede aplicar a cualquier tipo de restaurante y se define mediante 6 pasos:

1. Determinación de la factura promedio objetivo por comensal y del intervalo de factura promedio.
2. Determinación del consumo estándar por comensal.
3. Definición de los intervalos de precios por cada familia de la oferta.
4. Fijación de precios de la carta.
5. Fijación de los criterios de margen y determinación de los límites de costo.
6. Determinación de costos ocultos para mejorar la fijación de precios.

**1. Facturación Promedio.** De acuerdo a este criterio, cada restaurante debe estimar mensualmente el monto de la factura promedio que pretende por cliente, esto servirá de referencia primaria para desarrollar el método de fijación del precio. El punto de partida es la factura promedio que el cliente está dispuesto a pagar de acuerdo al tipo de servicio y comida que ofrece el restaurante y de las expectativas de la recepción de valor derivadas del servicio hacia el cliente. En este sentido, el precio, si se conoce de antemano ayuda al consumidor a categorizar o incluso posicionar el restaurante en torno a esta variable. Es evidente que no todos los clientes son iguales ni en sus gustos gastronómicos ni en su capacidad económica, en consecuencia a la hora de determinar la facturación promedio objetivo se deberá realizar fijando un intervalo.

Supongamos que la factura promedio objetivo es de Q 110.00 por comensal, en consecuencia se deberá marcar unos precios a cada referencia, que aplicados al consumo estándar por cliente nos dé un resultado que nos permita obtener dicha facturación promedio, previniendo dos factores: que no todos los clientes gastan lo

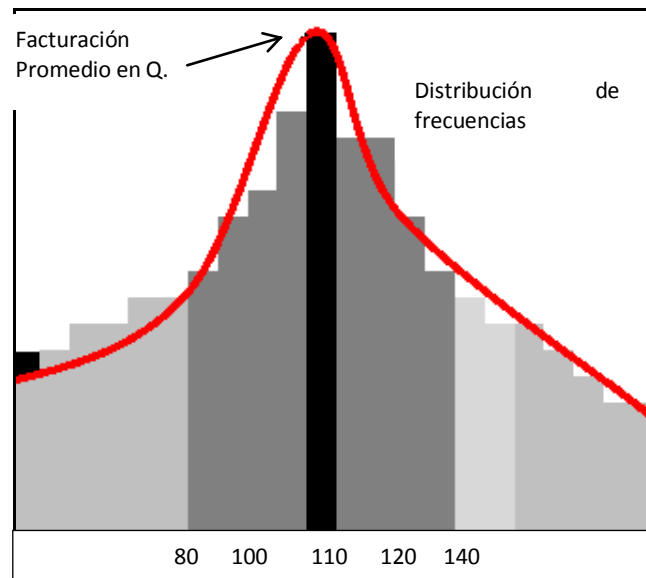
mismo y que la tendencia es a empujar la factura promedio a la baja si la estructura de precios lo permite. Por consiguiente, es mejor determinar un intervalo de factura promedio objetivo, supongamos que en este ejemplo es de Q 80.00 a Q 140.00 buscando respecto a la facturación promedio objetivo (Q 110.00) una menor desviación hacia una facturación menor que hacia una facturación mayor.

Por ejemplo:

- ✓ Factura promedio objetivo: Q 110.00
- ✓ Intervalo de gasto por cliente ( de Q 80.00 a 140.00)
- ✓ Dispersión total: Q 60.00 y dispersión respecto a la facturación promedio: (+ Q 30.00; - Q 30.00)

Gráficamente esperaríamos entonces que la mayoría de consumos se muevan entre los Q 80.00 y Q 140.00, y tendríamos una distribución de frecuencias de facturación promedio con esta forma:

**Gráfica 14.**  
**Distribución de Facturación Promedio en Quetzales**



Fuente: elaboración en base a Alvarez, Francisco (2013), en [http://www.gestionrestaurantes.com/llegir\\_article.php?article=474](http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=474)

**2. Determinación Consumo Estándar por Comensal.** De acuerdo a este criterio, se debe establecer cuál ha sido el consumo promedio por cliente de manera mensual, para confrontarlo con la facturación promedio objetivo y ver si hay demasiada discrepancia o coincidencia. Esto le permitirá al restaurante mejorar su propuesta de marketing mix, corrigiendo aspectos que pudieran estar erosionando la demanda de su oferta gastronómica. Partiendo del mix de venta (real o esperado) del restaurante y de los índices de penetración de cada familia de platos, podemos determinar el consumo estándar por comensal, que no es otra cosa que la media unitaria de las referencias consumidas por los clientes.

Veamos un ejemplo aplicado al Restaurante Entre Ríos:

**Cuadro No. 5.**

**Ejemplo de determinación del consumo estándar por comensal en el Restaurante Entre Ríos, Hotel Victorias, San Rafael Pie de la Cuesta.**

<b>MIX DE VENTAS MENSUALES</b>		
<b>Familias Oferta</b>	<b>Unidades Vendidas</b>	<b>Índice de Penetración</b>
Entradas	765	0.77
Platos Principales	998	1.00
Postres	421	0.42
Bebidas	1103	1.10
Cafés	376	0.38
<b>Total Unidades</b>	<b>3663</b>	
<b>Total Clientes</b>	<b>1000</b>	
	<b>Referencias por Cliente</b>	<b>3.66</b>

Fuente: Fuente: elaboración en base a Alvarez, Francisco (2013), en [http://www.gestionrestaurantes.com/llegir\\_article.php?article=474](http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=474)

Como podemos observar en el Mix de ventas del ejemplo, el Restaurante Entre Ríos ha atendido a 1,000 clientes que en promedio han consumido cada uno: 3.66 referencias, distribuidas de la siguiente forma: cada cliente ha consumido en promedio 0.77 entradas, 1 plato principal, 0.42 postres, 1.10 bebidas y 0.38 cafés.

Estos datos nos permiten determinar cuál será el gasto medio por referencia en función de los precios que marquemos para cada familia.<sup>28</sup>

**3. Definición de los intervalos de precios por cada familia de la oferta.** Este procedimiento consiste básicamente el determinar los precios de acuerdo la tabla sugerida en el cuadro número seis, con el entendido que los platos entrantes y los postres tienen un índice de penetración inferior a 1 (100%). Lo anterior significa que tenemos que intentar que los precios mínimos no sean disuasorios al consumo de platos de entrada y/o postres pues hay clientes que son muy sensibles al precio y ajustarán su consumo medio no con el plato principal, sino con los platos de entrada y con los postres, compartiéndolos o simplemente no pidiendo. En consecuencia y partiendo del consumo estándar por cliente determinamos los intervalos de precios de cada familia:

**Cuadro 6.**

**Ejemplo de intervalos de precios por familia de productos en Restaurante Entre Ríos, Hotel Victorias, San Rafael Pie de la Cuesta.**

Familia	Precios		Consumo Estándar	Gasto en Quetzales
Entradas	Mínimo	15.00		11.55
	Medio	20.00	0.77	15.40
	Máximo	25.00		19.25
Principales	Mínimo	40.00		40.00
	Medio	60.00	1.00	60.00
	Máximo	80.00		80.00
Postres	Mínimo	10.00		4.20
	Medio	15.00	0.42	6.30
	Máximo	20.00		8.40

<sup>28</sup>La gran mayoría de restaurantes estructuran u organizan su oferta por familias de productos (entradas, platos principales, segundos, postres, bebidas, etc.), y por tanto será necesario saber qué peso tiene cada familia en el total de las ventas. El ratio de ventas por familia se calcula dividiendo el total de las ventas de la familia de productos en cuestión entre el total de ventas del restaurante.

Bebidas	Precio Medio	15.00	1.10	16.50
Cafés	Precio Medio	8.00	0.38	3.04
	Facturación promedio Mínima			75.29
	Facturación promedio Objetivo			101.24
	Facturación promedio Máxima			127.19

Fuente: Fuente: elaboración en base a Alvarez, Francisco (2013), en [http://www.gestionrestaurantes.com/llegir\\_article.php?article=474](http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=474)

Como podemos observar en este cuadro hemos marcado unos precios mínimos y máximos de cada una de las familias. Siendo el precio mínimo de una entrada de Q 15.00 y en el de postres de Q 10.00 que son precios promedios del grupo de productos por familia que se venden en el Restaurante entre Ríos y nos sirven para ofrecer un ejemplo de cómo opera este método. Las estimaciones también se han hecho con precios promedio y precios máximos en cada categoría de familia de platillos o productos. Estas dos familias (entradas y postres) presentan un índice de penetración inferior a 1 (100%), lo cual significa que tenemos que intentar que los precios mínimos no sean disuasorios al consumo de entradas y/o postres por la sencilla razón que regularmente la mayoría de clientes son muy sensibles al precio, y la decisión de consumo la realizan ajustando su ingreso disponible a la posibilidad de gasto que implica tomar la decisión de escoger un plato principal, una entrada o un postre. Solamente cuando el ingreso disponible es suficiente, los clientes pueden tomar la decisión de adquirir una entrada, luego un plato principal y para cerrar el consumo solicitan un postre. En el caso del medio marquense esto es muy esporádico cuando no difícil que suceda, especialmente porque la mayoría de los restaurantes no ofrecen platos agrupados en familias, sino que al plato principal se acompaña regularmente una entrada (ensalada, sopa, u otro alimento) cuyo costo se adiciona al plato principal y solamente los postres (pasteles, galletas, helados, etc.), conforman una familia distinta a la de los platos principales.

Multiplicando el precio medio de cada familia por el consumo estándar de cada familia obtendremos el gasto que realiza en promedio un cliente en el restaurante, sumando los correspondientes gastos medios de cada familia, de la siguiente

manera ( $Q\ 15.40 + Q\ 60.00 + Q\ 6.30 + Q\ 16.50 + Q\ 3.04 = Q\ 101.24$ ) así obtenemos la facturación promedio  $Q\ 101.24$ . Esta es una forma sencilla pero más metódica para la fijación de precios y su análisis correspondiente. Siguiendo este método se facilita a la empresa la forma de cálculo de los precios, tal y como se sugiere en el siguiente párrafo.

**4. Fijación de precios de la carta.** Como consecuencia de todos los cálculos anteriores será más fácil fijar los precios atendiendo a los siguientes criterios:

- ✓ Referencias de entrada mínima: son las referencias que son determinadas con los precios mínimos de cada familia y dan respuesta a aquellos clientes que pueden o desean gastar el mínimo ( $Q\ 75.29$ ) para el caso del ejemplo anterior. Aquí se toma como referencia principal el consumo estándar o promedio observado en el restaurante. Es recomendable que el precio de las entradas cubran el 20% del total del gasto mínimo que realiza el cliente.
- ✓ Referencias de Rotación: son aquellas referencias que se acercan al precio promedio de la familia y que por su buena relación valor/precio son las más demandadas y por consiguiente con más rotación. El caso más frecuente se puede observar en el consumo de carnes (puyazo, lomito y otros asados), así como platos compuestos por mariscos que para el caso de los restaurantes ubicados en la zona costera es lo más frecuente que se puede observar en cuanto a la demanda de los clientes. Como bien sabemos, el precio de un plato de puyazo o lomito, o de camarones o caldo de mariscos incluidas las entradas y las bebidas; en muchos casos supera el precio promedio esperado por el restaurante por comensal (Para el caso del ejemplo anterior, muy fácilmente puede exceder el gasto promedio de  $Q\ 101.24$  esperado).
- ✓ Referencias de Prestigio: son aquellas referencias de más valor y por consiguiente, de más precio, destinadas a aquel grupo de clientes que quieren consumir recetas de mayor calidad y valor, sin importarles tanto el precio. Un

caso muy particular es lo que sucede en el Restaurante Ma Vick, lugar que ha logrado cultivar un prestigio comercial muy particular, razón por la que mucha gente acude a almorzar a dicho lugar en demanda de un sabroso caldo denominado Kak' ik. El Kak' ik es una comida ancestral de ascendencia prehispánica, conocido como un platillo maya q'eqchi' que se deriva de la palabra q'eqchi' Kak que significa rojo, e Ik, caliente o picante. Se trata de una comida que ofrece este restaurante y que se puede degustar en cualquier época del año. El punto es que mucha gente demanda este platillo para agradar a su paladar, muy independientemente del precio del platillo.

- ✓ Criterio de Escalado: teniendo en cuenta la existencia de estos tres tipos de referencias en cada familia (referencias de entrada, rotación y prestigio), podemos escalar los precios en torno al precio medio y con los límites de precio máximos y mínimos. Tal y como podemos ver en el siguiente cuadro:

#### Cuadro 7.

#### Ejemplo de Precios a la Carta en Restaurante Entre Ríos, Hotel Victorias, San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos.

Entradas en Q		Principales en Q		Postres en Q	
E1	15.00	P1	40.00	PS1	10.00
E2	17.00	P2	45.00	PS2	12.00
E3	19.00	P3	50.00	PS3	14.00
E4	21.00	P4	55.00	PS4	16.00
E5	23.00	P5	60.00	PS5	18.00
E6	25.00	P6	65.00	PS6	20.00
<b>PM</b>	<b>Q 20.00</b>	P7	70.00	<b>PM</b>	<b>15.00</b>
		P8	75.00		
		P10	80.00		
		<b>PM</b>	<b>Q 60.00</b>		

Fuente: Fuente: elaboración en base a Alvarez, Francisco (2013), en [http://www.gestionrestaurantes.com/llegir\\_article.php?article=474](http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=474)

De esta forma se obtiene una estructura de precios que cumpla con los parámetros objetivos de facturación promedio.

**5. Fijación de los criterios de margen y determinación de los límites de los costos.** Este método que proponemos, permite que los precios determinen los costos de cada referencia, lo cual es más que correcto y confiable a la hora de fijar los precios. Sin embargo, más allá de los precios y los costos de cada referencia, no podemos olvidar que la rentabilidad del restaurante depende en gran parte del margen bruto que se obtenga. Este margen bruto, en términos porcentuales no puede ser lineal en cada referencia ni su criterio igual para cada familia. En este sentido el enfoque de precios y márgenes del restaurante desde la perspectiva competitiva, más allá de otros criterios y de forma generalizada, puede plantearse de la siguiente forma:

- ✓ Entradas. Las entradas son una familia que no todos los clientes escogen, los costos de producto suelen ser más bajos que los de los platos principales y en consecuencia el enfoque debe ser el de buscar un buen índice de penetración a un buen margen. Por consiguiente, el restaurante debe marcar un rango de precios ajustado, pero con un margen suficiente (por encima del 70% de margen bruto).
- ✓ Platos Principales: es una familia que por sí misma presenta un alto índice de penetración, es donde el cliente gasta más y donde espera recibir más valor. En consecuencia, el restaurante debe buscar dar más valor a un precio adecuado sacrificando margen, moviéndose en unos porcentajes alrededor del 60% de margen bruto.
- ✓ Postres y vinos: son familias con índices de penetración bajos si no se trabajan bien a nivel comercial, pero además se deben marcar precios que sean competitivos para aumentar su rotación y por consiguiente dar un alto valor a un precio ajustado. Se recomienda trabajar estas familias con unos márgenes del 50% sobre el precio de venta.



Tal y como se presenta el mundo de los negocios en la actualidad, el cliente es el que fija el precio (factura promedio) que está dispuesto a pagar en un restaurante. Así pues, los empresarios deben estructurar los precios de la oferta de tal manera que su mercado objetivo pueda construir su consumo dentro del intervalo de una facturación promedio que no sea disuasoria y dando posibilidades a tipologías de clientes que son más o menos sensibles al precio. El ajuste de margen para entregar más valor a un precio ajustado y por consiguiente captar y retener más clientes puede ser definido como una estrategia competitiva o incluso como una acción de marketing directo sobre los clientes.

Aunque estudiar qué pasa en el mercado y los precios de la competencia es importante, analizar los costos de un restaurante requiere de un trabajo pormenorizado y profesional, que demanda mucho tiempo, pero es necesario hacerlo para operar de mejor manera, por ejemplo, cada restaurante debe como mínimo:

- ✓ Seleccionar el menú,
- ✓ Adecuarlo al mercado objetivo al que se apunta,
- ✓ Verificar que los platos sean realizables dentro de los tiempos que maneja un restaurante,
- ✓ Calcular el exacto rendimiento de cada producto,
- ✓ Elaborar una planilla de costos de cada plato, o aplicar fórmulas para calcular el coeficiente de costo de la materia prima, el precio sugerido y el precio a la carta.

Por lo que se pudo observar en el caso de San Marcos, los restaurantes no realizan todo este procedimiento. Por ejemplo, desde que se compran hasta que llegan al plato, todos los alimentos sufren pérdidas (originadas por la limpieza, cocción y presentación del producto), tanto en volumen como en peso, y existen tablas que las cuantifican. Las carnes, por ejemplo, pierden alrededor del 30%; los pescados y mariscos mucho más. Luego de determinados los factores de pérdida de la limpieza y la cocción, se puede determinar cuánto cuesta, por ejemplo, un lomo de 200

gramos cocido terminado, que es lo que le llega al cliente. En general, para que al plato llegue esa cantidad, se necesitan entre 320 y 350 gramos de lomo. Hay que tener en cuenta estas pérdidas, porque si esa diferencia no se cobra al cliente, la paga la rentabilidad del negocio.

La determinación de estos factores de pérdida debe hacerse con cada materia prima que se utilice, para luego elaborar una tabla propia: siguiendo el ejemplo del lomo, hay que multiplicar los 200 gramos finales por el valor de la pérdida de cocción, lo que determina cuánto debe pesar la pieza cruda y limpia (por ejemplo, 250 gramos). Este valor, a su vez, debe multiplicarse por el factor de pérdida en la limpieza, para obtener entonces el valor real, e ir convirtiendo la receta en una ficha de costos: la ficha para el sector de costos dirá 320 gramos de lomo; la del cocinero, 250. Al cliente le llegan 200, pero se le cobran 320. En cada plato, con cada producto, hay que hacer el mismo trabajo; y aunque el proceso puede llevar mucho tiempo, es necesario hacerlo para no descuidar la rentabilidad del negocio.

### **Cuadro 8.**

**Ejemplo de planilla de costos para cada plato con referencia del Restaurante Entre Ríos, Hotel Victoria, San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos Receta Número: 08 Ceviche de Camarón**

<b>Ingredientes (8)</b>	<b>Onzas</b>	<b>Costo Libra u otra unidad de medida</b>	<b>Costo onza</b>	<b>Costo total</b>	<b>Porcentaje del Costo Total (%)</b>
Camarón	8 onzas	Q 40.00	Q 2.50	Q 20.00	76 %
Salsa de Tomate		Q 2.00		Q 2.00	10 %
Salsa Inglesa		Q 1.00		Q 1.00	3 %
Cilantro		Q 0.50		Q 0.50	1 %
Cebolla morada		Q 2.00		Q 2.00	7%
Limón		Q 2.00		Q 2.00	1%
Vinagre		Q 1.00		Q 1.00	1%

Sal	Q 0.10	Q 0.10	1%
Costo Materia Prima		<b>Q 28.60</b>	<b>100 %</b>
a. Estimación Costo de Materia Prima		Q 28.60	
b. Margen de error (valor de la pérdida en preparación)		Q 5.00	
c. Costo total de la preparación (a. + b.)		Q 33.60	
d. Costos Administrativos		Q 6.50	
e. Precio potencial (c. + d.)		Q 40.10	
f. Impuesto al valor agregado (IVA) 12%		Q 4.81	
g. Precio sugerido (e. + f.)		Q 44.91	
h. Redondeo		Q 45.00	
i. Precio Carta (incluye beneficio)		<b>Q 60.00</b>	
% de beneficio		<b>25 %</b>	

Fuente: elaboración propia en base a datos estimados por la autora.

## 6. Determinación de costos ocultos para mejorar la fijación de precios.

La ficha de costo de cada plato, con los datos fidedignos de lo que cuesta cada ingrediente, es una primera etapa que incluye sólo el costo de la mercadería, pero hay otros costos que influyen en la formación de precios. En gastronomía se habla mucho de “costos ocultos”, porque en todo proceso se cometen errores o imprecisiones, o se generan situaciones que elevan los costos generales, y aunque los ocultos aunque son más difíciles de cuantificar, no deben ser dejados de lado: por ejemplo, la reposición de vajilla, la ropa de trabajo del personal o los gastos en lavadero. Es imprescindible que el promedio de estos gastos estén calculados dentro de los costos fijos.

También hay que considerar que, por falta de una adecuada planificación de los platos, se cometen errores en los pedidos: por ejemplo, el jefe de cocina puede pedir más de lo necesario de un determinado insumo, sin embargo ello puede ocasionar incremento en los costos y mayores gastos en el mantenimiento del inventario y hasta la pérdida de los productos.

Usando la planilla de costos por plato, se puede determinar con mayor nivel de precisión qué y cuánto pedir, y se pueden llevar de mejor manera las estadísticas de movimiento de los platos, lo que permite predecir el movimiento futuro de los mismos. En este caso, el uso de la planilla de costos permite determinar de mejor forma el precio, por eso se propone trabajar con estadísticas de movimiento, pronósticos de ventas y compras estandarizadas.

## CONCLUSIONES.

1. El precio es el valor que se le aplica a un bien o servicio por la utilidad percibida por el usuario. En otras palabras, el precio puede ser considerado como el sacrificio que en términos monetarios un consumidor debe hacer para adquirir un bien o servicio. El precio es una variable que refleja los valores que un determinado consumidor otorga a un producto, pudiendo representar tanto atributos tangibles como: utilidad, duración, calidad, etc. e intangibles como: imagen, disponibilidad, servicio incluido, etc.

2. Los valores asociados a un producto vienen determinados no solo por los atributos propios del producto, sino por los productos sustitutos o complementarios que son ofertados en el mercado, lo que hace que el concepto de valor de un producto de restaurante no sea constante en el mercado ni el tiempo, razón por la que los restaurantes deben diseñar estrategias de marketing mix para enfrentar dichos procesos.

3. La determinación de precios es una actividad fundamental de la empresa, desafortunadamente en muchos casos, el precio con que ofertan los restaurantes se hace de manera intuitiva, sin pensar en las implicaciones que esto tiene en términos de rentabilidad de las empresas. En el caso estudiado, pese a que todos indican que utilizan el método de estimación de costos más beneficios para la fijación del precio, se pudo determinar que lo hacen de una manera empírica, no sistematizada y en consecuencia la mayor debilidad que presenta el sector estudiado, es que todo se hace al ojo del administrador o propietario de los restaurantes. Y aunque reconocen la necesidad de mejorar la forma de estimación del precio, no están actualmente en la disposición de adoptar un nuevo método, lo que reafirma el carácter de aversión al riesgo que tienen y el de mantener una cultura tradicional y anacrónica en términos mercadológicos.

4. A falta de departamento de mercado en los restaurantes estudiados, deben ser los administradores y/o propietarios quienes debe definir el precio óptimo del producto con el objetivo de obtener el mayor margen. La cuenta de resultados de la empresa será la que guíe de forma clara y precisa la determinación de los precios, todo ello condicionado por factores externos e internos de la empresa y del mercado. Ello implica que los restaurantes deben contar con una política de precios, y en consecuencia, definir las estrategias correspondientes: posicionamiento, política de descuentos, promoción, mercado, etc., y todo ello tendrá una influencia directa en el precio.

5. Es importante tomar en cuenta que entre los principales factores que provocan a las personas a seleccionar un restaurante son los buenos precios, la variedad de la comida, rapidez del servicio, calidad de los productos, limpieza, ambiente y calidez del restaurante. Según indica la Gremial de Restaurantes de Guatemala, la participación del sector de restaurantes representa un equivalente al 7% del gasto total de los hogares. Es decir que del 100% de los gastos de un hogar promedio en Guatemala, aproximadamente se destina el 7.2% en el consumo de alimentos en restaurantes, esto justifica por sí mismo, la necesidad que tienen los restaurantes en San Marcos, de mejorar su perfil competitivo, por esa razón, el plan de acción que se propuso es sumamente sencillo, y mediante la realización de cinco pasos, se pueden obtener resultados cualitativa y cuantitativamente diferentes a los que hoy día obtienen.

## BIBLIOGRAFÍA

BONTA, Patricio y FARBER, Mario. (1994) 199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad, Grupo Editorial Norma. Página39.

CHESBROUGH, Henry, ROSEMBLOOM. R.S. (2002). Innovación del Modelo de Negocio en la captura de valor. Revista Harvard Business School Press, Cambridge, MA. Volumen 11, número 3, Páginas 529-555.

COLIN FLORES, Jonatan, et al. (2010). PRICING. Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración. México. Página 6.

DE VELASCO, Emilio (1994). “El precio. Variable estratégica de marketing” McGraw-Hill Interamericana de España S.A. Madrid. Páginas 39-46.

FLETCHER, T. y Russell, Jones N. (2000). Política de precios. Barcelona: Editorial Gestión, 2000. Página 115-117.

GONZÁLEZ, Emilio de Velasco (1994). El precio, variable estratégica de marketing, Madrid: Editorial McGraw-Hill, serie “Management”. Páginas 280-305.

KERIN, Roger, BERKOWITZ, Eric, HARTLEY, Steven y Rudelius William, (2004). Marketing. Editorial McGraw-Hill Interamericana, Págs. 392 y 393.

KOTLER P. (2004). Marketing. Madrid, Pearson Ediciones S.A. Páginas, 203, 205, 214, 229.

KOTLER, Philip-KELLER, Kevin L. (2006). Dirección de Marketing. México. Pearson Educación. Décima Edición. Páginas 210, 212.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. (2008) Fundamentos de Marketing. Prentice Hall, 7ª Edición, México. Página 110.

MONROE, Kent B., (1992). Política de Precios: para hacer más rentables las decisiones. 2ª Edición, Mc Graw Hill, Nueva York. Página 69.

MUNERA, A., José Luis y Cuesta D., Pedro Jesús (2003). “La investigación sobre estrategias de precios: estado actual desde una perspectiva de marketing”, en: Cuadernos de economía y dirección de la empresa, Civitas, No. 14. Página 18-19.

NAGLE, Thomas T. – HOLDEN, Reed K. Estrategia y tácticas de precios. Una guía para tomar decisiones rentables. México. 2002. Pearson Educación. Páginas 416-425.

OUBIÑA BARBOLLA, Javier (2006). Marketing Operacional. Universidad Autónoma de Madrid, Fondo Social Europeo, Fundación Formación y Empleo. Madrid. Páginas 25-31.

REVISTA: Leadership (2007). Effective Management Publications, Barcelona. Página 117.

VELASCO, Emilio (1994). El precio: variable estratégica de marketing. Madrid: Editorial McGraw-Hill, Serie Management. Páginas 5-7.



**BIBLIOGRAFIA VIRTUAL:**

<http://corpoeventos.wordpress.com/2011/07/04/mario-morales-congreso-de-restaurantes-2011-guatemala-busca-incentivar-crecimiento-del-sector/>

<http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/Marke-Kottler/1/7.pdf>

<http://www.econlink.com.ar/definicion/precio.shtml>

[http://gomezflores.wikispaces.com/file/view/Precio\\_BasadoDemanda.pdf](http://gomezflores.wikispaces.com/file/view/Precio_BasadoDemanda.pdf)

[www.gestipolis.com/canales5/mkt/pricingnu.htm](http://www.gestipolis.com/canales5/mkt/pricingnu.htm)

**ANEXO 1****BOLETA DE ENCUESTA:**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
 CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS  
 CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estimado Sr (a): Estamos realizando una encuesta con el fin de conocer de qué manera los Restaurantes del Departamento de San Marcos fijan el precio de sus productos. Esta encuesta forma de parte de un estudio que se realiza en la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas del CUSAM. Por lo que respetuosamente le solicitamos nos apoye con la información requerida en este cuestionario, dicha información será utilizada con absoluta confidencialidad y de uso exclusivo institucional. Muchas Gracias.

NOMBRE DEL RESTAURANTE: \_\_\_\_\_

UBICACIÓN: \_\_\_\_\_

1. CATEGORÍA DEL INFORMANTE:

1.1. Sexo:

- a) Hombre
- b) Mujer

1.2. Puesto del informante:

- a) Propietario
- b) Gerente / Administrador
- c) Otro

1.3. Número de personas empleadas en el restaurante

- a) de 1 a 10
- b) de 10 a 20
- c) Más de 20

## 2. DETERMINACION DEL PRECIO:

2.1. Conoce Usted los diversos procedimientos que existen para fijar el precio de los productos que ofrece el restaurante.

- a) SI  
b) NO


2.2. De los siguientes procedimientos que se le señalan, indique cuál es el mecanismo que usted utiliza para calcular el precio de los productos que ofrece el restaurante.

- a) Costos de producción más ganancia  
b) Mediante la determinación del punto de equilibrio  
c) Basado en la rentabilidad  
d) Basado en la competencia  
f) Basado en el pricing


2.3. Cuenta la administración del restaurante con un formato o planilla de costos para cada plato, o en su defecto, utiliza alguna fórmula para calcular el coeficiente de la materia prima que utiliza en cada plato.

2.4. Cuenta el restaurante con una política de precios definida

- a) Si  
b) No  
c) No sabe


2.5. Considera que el precio que actualmente cobra el restaurante por sus productos es el precio justo o adecuado que se debe cobrar a los clientes

- a) Si  
b) No  
c) No sabe


Si su respuesta es negativa, indique:

- d) El precio debería ser mayor  
e) El precio debería ser menor

2.6. Está satisfecho con el mecanismo que actualmente usa el restaurante para fijar sus precios:

- a) Si  
b) No  
c) No sabe


2.7. Como considera que son los precios que actualmente cobra el restaurante

- a) Muy caros
- b) Caros
- c) Aceptables
- d) Bajos
- e) Muy bajos


2.8. El restaurante tiene platos que son más rentables que otros.

- a) Si
- b) No
- c) No sabe


2.9. Considera que si se usa un mejor mecanismo de fijación de precios, podría aumentar los beneficios y rentabilidad de su negocio.

- a) Si
- b) No
- c) No sabe


2.10. Estaría usted en la disposición de capacitarse para conocer mecanismos más adecuados para lograr una mejor forma de fijar los precios de los productos que ofrece el restaurante.

- a) Si
- b) No
- c) No sabe


2.11. Estaría el restaurante en la disposición que se implementara un plan de acción para corregir posibles fallas en la fijación de precios que actualmente realiza la empresa.

- a) Si
- b) No
- c) No sabe
