/ MARCO ANALÍTICO

Price Positioning / mapa precio–valor

Posicionamiento de precio; mapa de valor; value map

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Sin autor único (Gale; Leszinski y Marn; Kotler y Armstrong)

NOTA TÉCNICA
Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Sitúa nuestro precio frente al de las alternativas y frente al beneficio que percibe el cliente, para decidir qué posición de precio sostener y cómo vigilarla.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Dónde está nuestro precio frente a las alternativas, en relación con el beneficio que percibe el cliente, y qué posición podemos sostener sin perder cuota ni margen?

01 Problema que resuelve

Price Positioning ayuda a decidir dónde situar nuestro precio frente a las alternativas del cliente. No mira el precio solo. Lo lee junto al beneficio que el cliente percibe en cada oferta.

La pregunta de fondo es sencilla: ¿el cliente cree que obtiene, con nosotros, al menos lo que paga? Si la respuesta es no, perderemos cuota aunque nuestro producto sea bueno. Si la respuesta es «mucho más de lo que paga», quizá estemos dejando margen encima de la mesa.

Esta ficha reúne tres piezas: el **mapa de valor**, la **lectura de las posiciones de precio** de una categoría y el **índice de precio relativo** para seguirlas.

Esta es la ficha principal del posicionamiento de **precio**. El posicionamiento de **marca** —qué lugar ocupa la marca en la mente del cliente y con qué asociaciones — se trata en **Brand Positioning**.

Señales de que puede hacer falta:

- perdemos cuota y no sabemos si es por precio o por lo que el cliente percibe que ofrecemos;
- el discurso dice «somos premium», pero los datos muestran precios cercanos a la media y muchos descuentos;
- subimos o bajamos precios sin saber cómo nos ven los clientes frente a cada alternativa;
- un competidor baja precio y la única respuesta que se discute es igualarlo;
- nadie en la empresa sigue de forma regular cómo evoluciona nuestro precio frente al del mercado.

PRICE POSITIONING

Sitúa nuestro precio frente al de las alternativas y frente a lo que el cliente cree que recibe

UN PRECIO NO ES CARO NI BARATO POR SÍ SOLO | Es caro o barato según la nota que el cliente pone a nuestra oferta frente a las otras opciones.

1 · EL MAPA DE VALOR, CON UN EJEMPLO

Ejemplo ilustrativo: un distribuidor de material eléctrico y cuatro competidores

LA NOTA QUE NOS PONE EL CLIENTE

Respuestas de clientes de este segmento

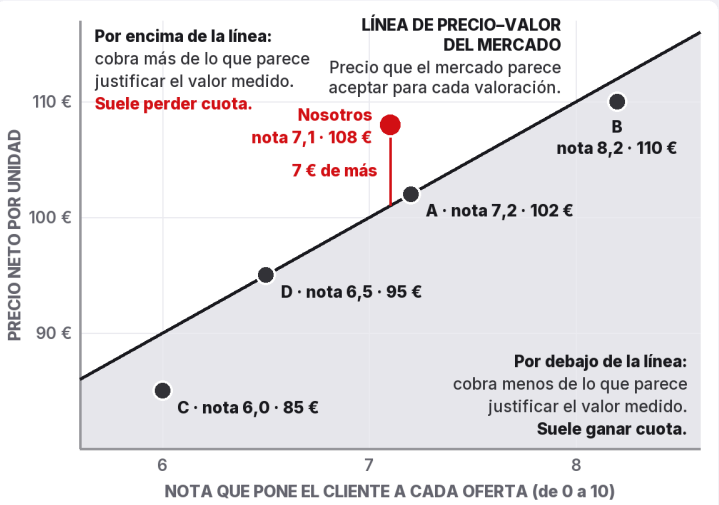
Factor	Peso	Nota	Peso × nota
Plazo de entrega	40 %	7	2,8
Disponibilidad	30 %	7	2,1
Calidad del producto	20 %	8	1,6
Asesoramiento técnico	10 %	6	0,6
Nota de nuestra oferta			**7,1**

Nota de 0 a 10. Se hace igual con cada competidor.

EL PRECIO COHERENTE CON ESA VALORACIÓN

La línea representa la relación estimada entre la valoración de las ofertas y sus precios. En este ejemplo, una oferta con una nota de 7 y un precio de 100 € representa el punto medio del mercado. A partir de los datos utilizados, cada punto adicional de valoración permite aproximadamente 10 € más de precio.

Nuestra oferta obtiene un 7,1. Su precio coherente sería aproximadamente 101 €, pero cobramos 108 €: estamos 7 € por encima del valor medido.



QUÉ NOS DICE — Valoración: **7,1** · Precio coherente: **101 €** · Precio real: **108 €** · Diferencia: **+7 €**

El problema no es que 108 € sea caro por sí mismo: el cliente no percibe suficiente valor para justificarlo, y por eso perdemos cuota. B cobra todavía más (110 €) y gana cuota, porque su nota es mucho más alta (8,2).

2 · CÓMO SE CONSTRUYE, PASO A PASO

1. **Elegir un segmento y un cliente que lo represente**
   y las ofertas que compara cuando compra: la nuestra y las otras.
2. **Preguntarle qué factores pesan en su decisión**
   y cuánto pesa cada uno: por ejemplo, el plazo de entrega, un 40 %.
3. **Pedirle una nota para cada oferta en cada factor**
   Cada nota se multiplica por su peso y se suma: es la nota de la oferta.
4. **Anotar el precio neto de cada oferta**
   lo que paga de verdad, quitando descuentos y condiciones (Price Waterfall).
5. **Situar cada oferta en el mapa y trazar la línea**
   la nota en horizontal, el precio en vertical, y la línea como en el ejemplo.
6. **Comprobarlo con la cuota de los últimos años**
   Comprobar si las ofertas situadas por encima pierden cuota y las de debajo la ganan. Si no sucede, revisar los factores, sus pesos, la segmentación y los datos utilizados.

3 · CÓMO MOVERSE EN EL MAPA

Leszinski y Marn, 1997

1. **Subir la nota en los factores que más pesan**
   Ej.: mejorar el plazo de entrega (pesa un 40 %) antes que el asesoramiento (10 %).
2. **Hacer que el cliente vea lo que ya damos**
   Si no lo conoce, no lo tiene en cuenta en su nota.
3. **Cambiar de sitio a lo largo de la línea**
   dar más y cobrar más, o dar menos y cobrar menos.
4. **Bajar el precio**
   Es lo más rápido, pero los competidores suelen responder.

Mejorar la oferta suele dañar menos los márgenes que bajar el precio.

BAJAR EL PRECIO PARA GANAR CUOTA SUELE ACABAR CON TODO EL SECTOR COBRANDO MENOS.
Los competidores suelen responder bajando también. Antes de moverse, hay que prever qué hará cada uno.

Fuente: Leszinski y Marn, «Setting value, not price», McKinsey Quarterly (1997); Gale, Managing Customer Value (1994).
Ejemplo ilustrativo (cifras inventadas), pasos y síntesis visual: elaboración propia.

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Leszinski y Marn, «Setting value, not price», McKinsey Quarterly (1997), y Gale, Managing Customer Value (1994). Ejemplo ilustrativo con cifras inventadas y pasos de construcción: elaboración propia.

Cuándo aporta valor

- ✓ Revisar la posición de precio de un producto o una gama en un segmento concreto.
- ✓ Explicar una pérdida o una ganancia de cuota que no se entiende.
- ✓ Preparar un cambio de precio, un lanzamiento o una respuesta a un movimiento de un competidor.
- ✓ Comprobar si la posición competitiva elegida (coste o diferenciación) se refleja de verdad en el precio.
- ✓ Instalar un indicador que avise cuando nuestra posición de precio se desplaza.

> / EJEMPLO
> Un fabricante de válvulas industriales cree que está posicionado arriba, con precios un 15 % por encima de la media. Al preguntar a los clientes, su servicio técnico, que la empresa consideraba su gran diferencia, puntúa igual que el de dos competidores más baratos. En el mapa de valor aparece por encima de la línea: cobra una prima que el cliente no reconoce.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si hay que fijar el nivel de precio concreto de una oferta a partir del valor económico que genera para el cliente.** Para eso está **Value-Based Pricing**. El mapa de valor dice dónde estamos frente a otros; no calcula el precio.
- × **Si hay que medir cuánto está dispuesto a pagar el cliente.** Para eso está **Willingness to Pay**, que reúne las técnicas de investigación de precios.
- × **Si el problema es que el precio de tarifa se pierde en descuentos y condiciones antes de llegar a la cuenta de resultados.** Para eso está **Price Waterfall**.
- × **Si la pregunta es qué lugar ocupa la marca en la mente del cliente.** Para eso está **Brand Positioning**.
- × **Si queremos salir de la competencia por los mismos atributos y crear una oferta distinta.** Para eso está **Blue Ocean Strategy**.
- × **Si cada venta es un proyecto a medida y no hay ofertas comparables.** El mapa exige alternativas que el cliente pueda comparar. En ese caso suele ser más útil trabajar el valor de cada oferta con **Customer Value Proposition**.

---

02 Entender

Qué es

La posición de precio es el lugar que ocupa nuestro precio **en relación** con el de las alternativas que el cliente considera. Se describe con palabras como premium, paridad, valor o bajo coste. Pero una posición de precio no dice nada por sí sola. Un precio alto puede ser una buena compra si el cliente percibe mucho más beneficio. Un precio bajo puede ser una mala compra si percibe mucho menos.

Por eso el mapa de valor cruza dos cosas: el **precio** y el **beneficio**, ambos tal como los percibe el cliente. Ralf Leszinski y Michael V. Marn (McKinsey, 1997) lo resumen así: el valor para el cliente es igual al beneficio que percibe menos el precio que percibe. Cuanto más alto es ese valor frente al de las alternativas, más probable es que nos compre.

La idea se desarrolló en dos fuentes principales:

- **Bradley T. Gale** (*Managing Customer Value*, 1994) propuso el **mapa de valor para el cliente** (*customer value map*) como una de las herramientas para analizar el valor frente a los competidores, apoyado en la **calidad percibida por el mercado**.
- **Leszinski y Marn** (*Setting value, not price*, McKinsey Quarterly, 1997) lo presentaron como punto de partida de la gestión del precio: primero se dibuja el mapa, después se decide si quedarse en la línea de equivalencia de valor o salir de ella.

> VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume la herramienta con un ejemplo inventado: un distribuidor de material eléctrico y cuatro competidores. A la izquierda (1), cómo se calcula la nota que el cliente pone a nuestra oferta: cada factor tiene un peso, el cliente puntúa cada oferta en cada factor y la suma de cada nota multiplicada por su peso da la nota de la oferta. Al lado, el mapa: la nota en horizontal, el precio neto en vertical y la línea de precio–valor del mercado. Nuestra oferta saca un 7,1; su precio coherente sería de unos 101 €, pero cobramos 108 €. El problema no es que 108 €

sea caro por sí mismo, sino que el cliente no percibe valor suficiente para justificarlo. A la derecha, arriba (2), cómo se construye el mapa paso a paso; abajo (3), cómo moverse en él.

> / **NOTA** · BM
> En el visual, la línea se llama **línea de precio–valor del mercado**: es la misma que Leszinski y Marn llaman línea de equivalencia de valor y Gale, línea de valor justo. Se presenta como una estimación hecha con los datos del mercado, no como una regla general: en el ejemplo, cada punto más de nota permite unos 10 € más de precio porque así lo muestran esos datos inventados.

El mapa de valor: ejes, línea y zonas

> / **NOTA** · BM
> Aquí solo se representan los ejes, la línea y las zonas que describen las fuentes citadas. Los números ordenan la explicación; no indican importancia.

1 Eje horizontal: beneficio percibido por el cliente

Mide lo que el cliente cree que recibe de cada oferta. Leszinski y Marn lo llaman **beneficio percibido**; Gale habla de **calidad percibida por el mercado**, en un sentido amplio: no solo el producto, también el servicio y la relación.

Incluye atributos técnicos y atributos «blandos». Leszinski y Marn citan, entre otros, la fiabilidad percibida, la calidad del soporte del proveedor y la facilidad para trabajar con él.

Qué mirar: qué atributos pesan en la decisión, cuánto pesa cada uno y cómo puntúa el cliente a cada oferta en cada atributo.

> / **CONSEJO** · BM
> Los factores del eje horizontal salen del trabajo de propuesta de valor. Con **Customer Value Proposition**, **Value Proposition Canvas** y **Elements of Value (B2C + B2B)** se identifican los elementos que de verdad aportan valor al cliente; con **Voice of Customer** se comprueba con clientes qué pesa en su decisión y cuánto. Sin ese trabajo previo, el eje horizontal es una opinión interna.

2 Eje vertical: precio percibido

Mide el precio tal como lo ve el cliente. Leszinski y Marn usan **precio percibido**, no tarifa. En la práctica conviene trabajar con el precio que el cliente paga de verdad, después de descuentos y condiciones.

Qué mirar: precio neto de cada alternativa para una unidad comparable; si hay grandes diferencias entre clientes, el mapa se hace por segmento.

> / **NOTA**
> El precio que el cliente percibe no siempre coincide con el real. Leszinski y Marn citan un caso de equipos de calefacción: una rebaja del 5 % en el coste de mano de obra cambiaba menos de un 1 % el coste total instalado, demasiado poco para que el cliente lo notara. En la distribución minorista, Hamilton y Chernev (2013) muestran que la imagen de precio de una tienda no refleja solo su precio medio: influyen la combinación de precios del lineal, cómo cambian los precios con el tiempo, el aspecto de la tienda y otras señales que no son de precio. McKinsey recomienda identificar los productos cuyos precios el cliente nota y recuerda, y fijar en ellos precios competitivos (Heinrich, Mussa y Zerbi, 2016).

> / **PARA TENER EN CUENTA** · BM
> El precio también influye en la calidad que percibe el cliente. En la revisión de Rao y Monroe (1989), el efecto del precio sobre la calidad percibida es positivo y moderado, algo menor que el de la marca. Por eso los dos ejes no son del todo independientes: bajar el precio puede bajar también la nota que el cliente pone a la oferta.

3 Línea de equivalencia de valor

Es la diagonal que une las posiciones en las que el cliente «obtiene lo que paga». Leszinski y Marn la llaman **línea de equivalencia de valor** (*value equivalence line*, VEL). En los materiales de Gale aparece como **línea de valor justo** (*fair-value line*), que pasa por el precio medio y el beneficio medio del mercado.

Según Leszinski y Marn, cuando las cuotas de mercado están estables, los competidores tienden a alinearse sobre esa línea. Estar en la línea no significa tener la misma cuota que los demás: significa que la oferta no gana ni pierde cuota por su relación entre precio y beneficio.

Implicación práctica: la pendiente de la línea indica cuánto más está dispuesto a pagar el mercado por cada unidad adicional de beneficio. Es una lectura del mercado, no una decisión nuestra.

> **/ NOTA**
> Leszinski y Marn advierten que los clientes no se reparten por igual a lo largo de la línea. Se concentran en ciertos puntos: por la historia del mercado, por cómo llegan a ellos los canales y la fuerza de ventas, porque algunos exigen un mínimo de prestaciones o porque otros no gastan más de una cantidad fija. Un error frecuente es situarse en el hueco entre dos grupos de clientes, donde no hay compradores: un fabricante de maquinaria de recubrimiento de metales tuvo que dar por perdida una inversión de varios millones de dólares por esa razón.

---

4 Zona de ventaja de valor (por debajo de la línea)

Las ofertas situadas por debajo de la línea dan más beneficio por el mismo precio, o el mismo beneficio por menos precio. Leszinski y Marn la llaman posición de **ventaja de valor** (*value-advantaged*): es donde se sitúan las ofertas que **ganan cuota**.

Implicación práctica: estar muy por debajo de la línea gana cuota, pero puede significar que estamos cobrando menos de lo que el cliente estaría dispuesto a pagar.

---

5 Zona de desventaja de valor (por encima de la línea)

Las ofertas situadas por encima de la línea cobran más de lo que el cliente cree que justifica su beneficio. Leszinski y Marn la llaman posición de **desventaja de valor** (*value-disadvantaged*): es donde se sitúan las ofertas que **pierden cuota**.

> **/ EJEMPLO**
> Leszinski y Marn cuentan el caso de un fabricante de ordenadores al que llaman Alpha. Creía que sus clientes elegían por dos características técnicas de velocidad. Una encuesta a 60 compradores mostró que esas características quedaban en cuarto y sexto lugar: antes iban la compatibilidad, la fiabilidad, el soporte del proveedor y la documentación. Alpha mejoró la compatibilidad, informó sobre su fiabilidad, reforzó el soporte y rehízo la documentación. En seis meses subió el precio un 8 %, mantuvo su cuota y más que duplicó su beneficio operativo.

Implicación práctica: hay dos salidas: subir el beneficio percibido (mejorar la oferta o hacer visible lo que ya se da) o bajar el precio. La primera suele proteger mejor el margen.

> **/ IDEA CLAVE**
> El precio no se juzga solo. Se juzga frente al beneficio percibido de las alternativas: una oferta cara puede ganar cuota y una barata puede perderla.

Moverse en el mapa: a lo largo de la línea o fuera de ella

Leszinski y Marn distinguen dos tipos de movimiento:

- **Moverse a lo largo de la línea.** Cambiar de posición —más beneficio y más precio, o menos beneficio y menos precio— manteniendo el equilibrio entre ambos. Puede hacerse dentro del rango que ya ocupan los competidores o más allá de sus extremos. Es el movimiento de menor riesgo.
- **Salir de la línea hacia la zona de ventaja de valor.** Dar más beneficio por el mismo precio o bajar precio sin bajar beneficio. Gana cuota, pero invita a reaccionar.

> **/ IMPORTANTE**
> Leszinski y Marn advierten que, cuando una empresa se mueve por debajo de la línea, los competidores suelen responder bajando precios. El efecto es que **toda la línea se desplaza hacia abajo**: los precios del sector bajan, el valor pasa a los clientes y la rentabilidad de todos cae. Antes de salir de la línea hay que prever la respuesta de los rivales (**Competitor Analysis**).

> **/ EJEMPLO**
> El caso contrario es el de un fabricante de equipos de análisis médico (MTE). Lanzó un modelo mejor y subió el precio un 5 %, cuando un 10 % le habría mantenido sobre la línea. Los rivales, que no podían igualar el producto, bajaron sus precios al menos un 5 %. Las cuotas volvieron a donde estaban, pero con precios más bajos para todos: la línea entera bajó. Según los autores, subir un 10 % habría mantenido los precios del sector y mejorado el beneficio de MTE.

/ NOTA

Según Leszinski y Marn, los competidores suelen responder en el mismo eje en que se les ataca. Las respuestas basadas en mejorar la oferta suelen dañar menos los márgenes que las bajadas de precio, y es más fácil retirarlas después. Rara vez la línea vuelve a subir una vez que ha bajado.

/ NOTA

Antes de responder al movimiento de un competidor, Leszinski y Marn proponen cuatro preguntas. ¿Perciben los clientes que ha salido de la línea? Hay que preguntárselo a ellos, no fiarse de lo que se oye en el mercado. ¿Ha atraído clientes nuevos? ¿Son clientes nuestros o de otro competidor? Si son de otro, que reaccione primero él. Y, si hay que responder, ¿con qué fuerza: solo donde ataca o en todo el mercado, con precio, con mejoras de la oferta o con ambas cosas? Para preparar la respuesta ayudan **Competitor Analysis** y **War Gaming**.

/ NOTA

Rao, Bergen y Davis (Harvard Business Review, 2000) recomiendan analizar cuatro frentes antes de entrar en una guerra de precios: los clientes, la propia empresa, los competidores y otros actores del sector que puedan influir. Describen respuestas que no pasan por bajar el precio, como mejorar la calidad o hacerla visible, resaltar el riesgo de cambiar de proveedor o anunciar garantías de igualar precios. Y describen respuestas de precio selectivas: ofertas en paquete, bajar el precio solo donde ataca el rival o lanzar una segunda marca más barata que compita sin dañar la principal. En el estudio de Simon-Kucher de 2016, el 49 % de las 2.186 empresas encuestadas decía estar en una guerra de precios.

Las posiciones de precio relativas

En la práctica, las posiciones de precio se describen con etiquetas como **premium**, **paridad**, **valor** o **bajo coste**. Son vocabulario profesional de uso general, sin un autor ni una definición estándar. Solo tienen sentido si se definen frente a una referencia concreta y se leen junto al beneficio percibido.

Philip Kotler y Gary Armstrong, en *Principles of Marketing*, ordenan las posiciones posibles cruzando el **precio** con los **beneficios** de la oferta frente a los de la competencia. Proponen cinco propuestas de valor ganadoras:

PROPUESTA DE VALOR (KOTLER Y ARMSTRONG)	BENEFICIO FRENTE A LAS ALTERNATIVAS	PRECIO FRENTE A LAS ALTERNATIVAS
Más por más (*more for more*)	Mayor	Mayor
Más por lo mismo (*more for the same*)	Mayor	Similar
Lo mismo por menos (*the same for less*)	Similar	Menor
Menos por mucho menos (*less for much less*)	Menor	Mucho menor
Más por menos (*more for less*)	Mayor	Menor

/ CONSEJO · BM

Esta tipología y el mapa de valor se complementan. La tipología da nombre a la posición que se quiere ocupar; el mapa comprueba, con datos del cliente, si de verdad se ocupa. «Más por más» solo es una posición si el cliente percibe el «más».

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

«Más por menos» equivale a situarse claramente en la zona de ventaja de valor: es la posición más atractiva y la más expuesta a la reacción de los competidores. Solo se sostiene con una ventaja de coste o un modelo de negocio difícil de copiar.

La escalera precio–valor

/ NOTA

La escalera precio–valor es una **representación de uso profesional cuyo origen no se ha podido identificar**. No se atribuye aquí a ningún autor.

Es una forma de ordenar las ofertas de una categoría en **peldaños de precio** —por ejemplo, entrada, medio y premium— y de explicar qué beneficio adicional justifica cada salto. Sirve para tres cosas:

- **Ver dónde se concentra la competencia:** en qué peldaños hay muchas ofertas y en cuáles hay huecos.
- **Comprobar que cada salto de precio se corresponde con un salto de beneficio** que el cliente reconoce.
- **Situar nuestra oferta** en un peldaño concreto y compararla con las de su mismo peldaño.

/ EVIDENCIA

En un estudio sobre 28 marcas de cuatro categorías de gran consumo, Blattberg y Wisniewski (1989) encontraron una competencia asimétrica entre niveles de precio y calidad: las marcas de precio y calidad más altos quitan cuota a las de su nivel y a las del nivel inferior; las de precio y calidad más bajos quitan cuota a las de su nivel y al inferior, pero no quitan una cuota significativa a los niveles superiores. *(Resultado obtenido con bajadas de precio en gran consumo; su extensión a otros mercados no está demostrada.)*

/ EVIDENCIA

Un metaanálisis posterior (un estudio que reúne los resultados de muchos otros) matiza ese resultado. Sethuraman, Srinivasan y Kim (1999) revisaron 1.060 efectos de 280 marcas en 19 categorías de gran consumo. La asimetría casi desaparece cuando el efecto se mide en puntos de cuota de mercado en lugar de en porcentajes de cambio. Lo que sí se repite es el efecto de vecindad: las marcas compiten sobre todo con las de precio más cercano, y a cada marca le afectan más las promociones de la marca inmediatamente más cara y de la inmediatamente más barata.

/ CONSEJO · BM

Al elegir las alternativas del mapa, incluir siempre las ofertas de precio más cercano al nuestro: son las que más cuota nos pueden quitar.

Qué no es. No es el diseño de nuestra propia gama en versiones básica, intermedia y superior (*good-better-best*), que se trata en **Value-Based Pricing**. La escalera lee el mercado; el diseño de gama decide nuestra oferta. Tampoco es la «escalera de valor» del marketing digital, que describe una secuencia de ofertas para llevar a un cliente de una compra pequeña a otras mayores.

/ CONSEJO · BM

La escalera es útil como lectura rápida, pero no sustituye al mapa: ordena por precio y da por hecho el beneficio. Si el beneficio de cada peldaño no se ha contrastado con clientes, la escalera describe cómo se ve la categoría desde dentro, no cómo la ve el cliente.

El índice de precio relativo: la métrica de seguimiento

Una posición de precio se desplaza sin que nadie lo decida: un competidor baja precio, nosotros concedemos más descuentos, cambia el mix. Para verlo a tiempo hace falta una métrica.

El **índice de precio relativo** compara nuestro precio con una referencia de mercado:

- **Como índice:** precio propio ÷ precio de referencia × 100. Un índice de 110 significa que estamos un 10 % por encima de la referencia.

- **Como prima o descuento:** (precio propio − precio de referencia) ÷ precio de referencia. Es la forma que recogen Farris, Bendle, Pfeifer y Reibstein en *Marketing Metrics* con el nombre de **prima de precio** (*price premium*) o **precio relativo**.

La referencia debe elegirse y mantenerse. Farris y sus coautores describen varias; entre ellas:

- **un competidor concreto** o la media de un grupo de competidores seleccionados;
- **el precio medio pagado en la categoría**, ponderado por las ventas de cada marca;
- **el precio medio de la categoría sin ponderar**, que no cambia cuando cambian las cuotas.

> / **IMPORTANTE** · BM
>
> El índice mide solo un eje del mapa. Un índice que sube no es una mala noticia si el beneficio percibido sube al mismo ritmo. Conviene seguirlo siempre junto a una medida periódica del beneficio percibido y junto a la evolución de la cuota.

> / **CONSEJO PRÁCTICO** · BM
>
> Tres reglas para que el índice sirva:
>
> - calcularlo con **precio neto** (después de descuentos, rappels y condiciones), no con tarifa; **Price Waterfall** ayuda a obtenerlo;
> - calcularlo sobre **unidades comparables** (mismo formato, misma especificación) y **por segmento** si los precios difieren mucho entre segmentos;
> - **no cambiar la referencia** sin dejarlo escrito, porque el índice deja de ser comparable en el tiempo.

Cómo encaja con la estrategia competitiva

La posición de precio es la parte más visible de la posición competitiva. Por eso tiene que ser coherente con ella.

- **Con Generic Strategies.** Liderazgo en costes no obliga a un precio bajo: el coste más bajo puede usarse para bajar precio o para ganar más margen al precio del mercado. Diferenciación exige que el cliente pague una prima mayor que lo que cuesta ofrecer la diferencia. El mapa de valor permite comprobar si esa prima existe y si el cliente la reconoce.
- **Con Blue Ocean Strategy.** El cuadro estratégico (*strategy canvas*) trata el precio como un factor de competencia más y busca una curva de valor distinta; el mapa de valor resume cada oferta en dos cifras. Una innovación en valor lograda aparece en el mapa como un salto hacia la zona de ventaja de valor.

Qué no es

- **No es un método para fijar precios.** Dice dónde estamos y hacia dónde movernos; el nivel concreto se fija con **Value-Based Pricing** y se contrasta con **Willingness to Pay**.
- **No es un mapa de posicionamiento de marca.** Los mapas perceptuales de marca cruzan atributos de imagen; este cruza precio y beneficio total (**Brand Positioning**).
- **No es un mapa de grupos estratégicos. Strategic Groups** agrupa a los competidores por sus decisiones estratégicas; el mapa de valor los sitúa según la percepción del cliente.
- **No es una tabla de precios de la competencia.** Sin el eje del beneficio percibido no hay mapa de valor.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / **NOTA** · BM
>
> Secuencia práctica para construir y usar un mapa de valor. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir de Gale (1994) y de Leszinski y Marn (1997); ninguno de ellos la formuló como procedimiento cerrado.

1 **Definir el segmento y las alternativas**
El mapa se hace para un segmento concreto: Leszinski y Marn lo plantean así. Hay que decidir qué ofertas considera de verdad ese cliente, incluidas las de fuera del sector si las usa como alternativa.

2 **Identificar los beneficios que pesan en la decisión**
Qué atributos compara el cliente y cuánto pesa cada uno. Se obtiene de clientes, no de la visión interna (**Voice of Customer**, **Elements of Value (B2C + B2B)**).

3 **Medir el beneficio percibido de cada alternativa**
Pedir a clientes, y si es posible a clientes de los competidores, que puntúen cada oferta en cada atributo, y combinar las puntuaciones con los pesos. Si hace falta más precisión, Leszinski y Marn usan técnicas como el análisis conjunto, que se trata en **Willingness to Pay**.

4 **Medir el precio de cada alternativa**
Precio neto de una unidad comparable, expresado como índice sobre una referencia. Anotar si el precio que el cliente percibe difiere del real.

5 **Dibujar el mapa y trazar la línea**
Situar cada oferta según su beneficio y su precio relativos, y trazar la línea de equivalencia de valor. Una forma práctica de hacerlo es la de Gale: una diagonal que pasa por el punto de precio medio y beneficio medio.

6 **Contrastar el mapa con la evolución de las cuotas**
Las ofertas situadas por debajo de la línea deberían estar ganando cuota y las de encima perdiéndola. Si no ocurre, falta algo: un atributo que no se ha medido, un segmento mal definido o un problema de distribución.

7 **Decidir el movimiento**
Quedarse donde estamos, moverse a lo largo de la línea o salir de ella. Para cada opción: qué cambia en la oferta o en el precio, qué efecto se espera en cuota y margen, y cómo es probable que respondan los competidores (**Competitor Analysis**).

8 **Fijar el seguimiento**
Índice de precio relativo con una referencia fija, medida periódica del beneficio percibido y evolución de la cuota. Definir quién lo revisa y qué desviación obliga a actuar.

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM
Dónde buscar la información: precios netos propios; ofertas de competidores que llegan por clientes y fuerza comercial; licitaciones públicas; paneles de precios en gran consumo; entrevistas a clientes actuales, perdidos y de la competencia; datos sectoriales de cuota.

/ CONSEJO · BM
Si después del análisis no se puede explicar qué movimiento se propone y qué reacción se espera de los competidores, el trabajo no está terminado.

Kit práctico

Checklist de preparación

- [ ] ¿Para qué segmento se hace el mapa?
- [ ] ¿Qué alternativas considera el cliente de ese segmento, incluidas las de fuera del sector?
- [ ] ¿Qué atributos pesan en su decisión y con qué peso? ¿Lo dicen los clientes o lo suponemos?
- [ ] ¿Tenemos precios netos comparables de cada alternativa?
- [ ] ¿Qué referencia usamos para el índice de precio y por qué?
- [ ] ¿Tenemos la evolución de cuotas para contrastar el mapa?

Plantilla del mapa de valor

OFERTA	BENEFICIO PERCIBIDO (ÍNDICE, MEDIA DEL MERCADO = 100)	PRECIO NETO RELATIVO (ÍNDICE, MEDIA DEL MERCADO = 100)	POSICIÓN FRENTE A LA LÍNEA (ENCIMA / SOBRE / DEBAJO)	EVOLUCIÓN DE CUOTA (↑ → ↓)	COMENTARIO
Nuestra oferta					
Competidor A					
Competidor B					
Alternativa fuera del sector					

Regla de lectura: con los dos ejes expresados como índice sobre la media, la línea de valor justo pasa por el punto (100, 100). Una oferta está por debajo de la línea cuando su índice de precio es menor que el que corresponde a su índice de beneficio.

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

Trazar la línea con pendiente uno (1 % más de beneficio justifica 1 % más de precio) es una simplificación práctica. Si los datos muestran que el mercado paga más o menos por cada punto de beneficio, conviene ajustar la pendiente a lo observado.

Ficha de seguimiento del índice de precio relativo

PERIODO	PRECIO NETO PROPIO	PRECIO DE REFERENCIA	REFERENCIA USADA	ÍNDICE (PROPIO ÷ REFERENCIA × 100)

PERIODO	BENEFICIO PERCIBIDO RELATIVO	CUOTA	LECTURA

Preguntas de conclusión

- ¿Estamos por encima, sobre o por debajo de la línea en cada segmento?
- ¿La posición que declaramos (premium, paridad, valor) coincide con la que muestran los datos?
- Si estamos por encima de la línea, ¿es más barato subir el beneficio percibido o bajar el precio?
- Si estamos muy por debajo, ¿estamos cobrando menos de lo que el cliente reconoce?
- ¿Qué haría cada competidor relevante si nos movemos?

Ejemplo de una buena conclusión

/ EJEMPLO

Distribuidor de material eléctrico para instaladores, zona centro.

«En el segmento de instaladores medianos estamos por encima de la línea: índice de precio 108 frente a un beneficio percibido de 101. Los clientes valoran el plazo de entrega y la disponibilidad en almacén, donde puntuamos igual que el competidor A, que es un 6 % más barato. Nuestro asesoramiento técnico, que consideramos nuestra diferencia, pesa poco en su decisión. La cuota cae dos años seguidos. Bajar precio llevaría a una respuesta de A, que tiene menos coste logístico. Proponemos mantener el precio y subir el beneficio en lo que el cliente pondera: entrega en el día en tres zonas y un compromiso de disponibilidad para las 200 referencias de más rotación. Seguiremos el índice cada trimestre con la media ponderada de A y B como referencia.»

Una conclusión así permite decidir. Un gráfico con puntos y sin movimiento propuesto, no.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Construir el eje del beneficio desde dentro	La empresa se sitúa donde cree estar, no donde la ve el cliente.	Obtener atributos, pesos y puntuaciones de clientes, incluidos los de la competencia.
Usar precios de tarifa	Se comparan precios que nadie paga.	Trabajar con precio neto de unidades comparables.
Hacer un mapa para todo el mercado	Una media que no describe a ningún segmento.	Un mapa por segmento cuando los clientes ponderan distinto.
Llamar premium a un precio alto	Se confunde precio alto con posición premium.	Una posición premium exige un beneficio percibido mayor que lo justifique.
Salir de la línea sin prever la reacción	Guerra de precios: la línea baja para todos.	Analizar la respuesta probable de cada rival antes de moverse.
Seguir el índice sin el beneficio	Se interpreta como pérdida de posición una subida de precio que el cliente acepta.	Seguir juntos índice de precio, beneficio percibido y cuota.
Cambiar la referencia del índice	El índice deja de ser comparable.	Fijar la referencia y documentar cualquier cambio.

Limitaciones

- **Resume la oferta en dos cifras.** Pierde matices que sí recoge un cuadro por atributos, como el de **Blue Ocean Strategy**.
- **Depende de la calidad de la investigación.** Medir bien el beneficio percibido exige hablar con clientes, y a menudo con clientes de los competidores, lo que no siempre es fácil en empresas medianas.
- **La línea de equivalencia de valor es una simplificación.** Leszinski y Marn la dibujan como una recta; el mercado real puede no comportarse así.
- **Funciona peor con ofertas a medida** o cuando no hay alternativas comparables.
- **Es una foto.** Sin seguimiento periódico pierde valor rápido.
- **Lo que pesa para el cliente cambia con el ciclo.** En el caso de un fabricante de papel que citan Leszinski y Marn, cuando sobraba oferta los clientes ponían por delante la calidad y la regularidad del producto; cuando escaseaba, el plazo de entrega y servir los pedidos completos. Los factores y sus pesos hay que revisarlos cuando cambia el mercado.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners usamos el mapa precio–valor dentro de nuestros procesos de fijación de precios, y siempre unido al trabajo de propuesta de valor (**Customer Value Proposition**, **Value Proposition Canvas** y **Elements of Value (B2C + B2B)**). En ese trabajo buscamos los elementos que de verdad aportan valor al cliente y entendemos cómo decide.

Esos elementos son los factores del mapa: el cliente los pondera y puntúa cada oferta. Con el mapa vemos si nuestro precio corresponde a lo que el cliente cree que recibe frente a las alternativas. Después medimos cuánto está dispuesto a pagar (**Willingness to Pay**), fijamos el precio (**Value-Based Pricing**) y comprobamos que llega a la cuenta de resultados (**Price Waterfall**).

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

Price Positioning suele entrar cuando ya se ha decidido a qué segmento dirigirse y cómo competir, y hay que traducir esa elección en una posición de precio. También se usa como diagnóstico cuando cambia la cuota y no se sabe por qué. Es el puente entre la estrategia competitiva y la política de precios; no fija por sí solo el precio.

La lógica del orden es sencilla: primero se elige el segmento y se entiende qué valora; después se sitúa nuestra oferta frente a las alternativas en precio y beneficio; luego se mide y se fija el precio concreto; y, por último, se vigila que el precio decidido llegue a la cuenta de resultados.

> / NOTA · BM
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. Ni Gale ni Leszinski y Marn la formularon así. Leszinski y Marn sí presentan el mapa de valor como primer paso de la gestión del precio y mencionan el análisis conjunto para medir los beneficios percibidos.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 STP.
Define el segmento y el posicionamiento general; la posición de precio se detalla aquí.

2 Customer Value Proposition.
Aclara qué beneficios ofrecemos frente a la siguiente mejor alternativa.

3 Price Positioning / mapa precio–valor.
Sitúa la oferta frente a las alternativas en precio y beneficio percibido y decide qué posición sostener.

4 Willingness to Pay.
Mide cuánto está dispuesto a pagar el cliente por la posición elegida.

5 Value-Based Pricing.
Fija el nivel de precio y la estructura de la gama a partir del valor.

6 Price Waterfall.
Comprueba que el precio decidido no se pierde en descuentos y condiciones.

/ IDEA CLAVE · BM
Price Positioning es el puente entre la propuesta de valor y el precio. Si el trabajo de propuesta de valor (**Customer Value Proposition**) identifica bien lo que de verdad aporta valor al cliente, el mapa permite comprobar si nuestro precio corresponde a ese valor frente a las alternativas.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Generic Strategies** → si hay que comprobar que la posición de precio es coherente con la posición competitiva elegida.
- **Blue Ocean Strategy** → si queremos cambiar los factores de competencia en lugar de movernos en el mapa actual.
- **Competitor Analysis** → si vamos a salir de la línea: antes hay que conocer cómo responderá cada rival.
- **Strategic Groups** → si queremos saber qué competidores comparten posición con nosotros antes de elegir las alternativas del mapa.
- **Elements of Value (B2C + B2B)** → si necesitamos identificar los beneficios que forman el eje horizontal.
- **Brand Positioning** → si la posición de precio depende de una posición de marca que todavía no está definida.
- **Value Proposition Canvas** → si hay que detallar qué necesita el cliente y qué le aporta cada oferta antes de definir los factores del mapa.
- **War Gaming** → si hay que ensayar cómo responderán los competidores a un movimiento en el mapa.

05 Profundizar

Origen y evolución

Price Positioning **no tiene un autor único**. Reúne varias piezas con orígenes distintos:

- **El mapa de valor para el cliente.** Bradley T. Gale lo presentó en *Managing Customer Value* (1994, con Robert Chapman Wood), como una de las herramientas integradas de análisis del valor frente a los competidores. El libro se apoya en la **calidad percibida por el mercado** y en la base de datos PIMS, un programa de investigación sobre estrategia y resultados en el que Gale trabajó. En materiales posteriores de su firma, Gale describe la **línea de valor justo** como la diagonal que pasa por el precio medio y el beneficio medio.
- **La línea de equivalencia de valor y los movimientos en el mapa.** Ralf Leszinski y Michael V. Marn, de McKinsey, publicaron *Setting value, not price* (McKinsey Quarterly, 1997). Definen el valor como beneficio percibido menos precio percibido, dibujan el mapa por segmento, nombran la línea de equivalencia de valor y las posiciones de ventaja y desventaja de valor, y distinguen los movimientos a lo largo de la línea de los movimientos fuera de ella, con su riesgo de guerra de precios.
- **La tipología de propuestas de valor.** Philip Kotler y Gary Armstrong recogen en *Principles of Marketing*, dentro del capítulo sobre segmentación, público objetivo y posicionamiento, las cinco propuestas de valor que cruzan precio y beneficio.
- **La escalera precio–valor.** Representación de uso profesional cuyo origen no se ha podido identificar. Se relaciona con la investigación sobre la competencia entre niveles de precio y calidad (Blattberg y Wisniewski, 1989), pero ese trabajo no la formula como herramienta.
- **El índice de precio relativo.** Métrica de uso general en marketing y en gestión de categorías, sin autor único. *Marketing Metrics* (Farris, Bendle, Pfeifer y Reibstein) la recoge como prima de precio o precio relativo, con sus distintas referencias.

Qué sabemos sobre su solidez

- **/ EVIDENCIA**
  La competencia entre niveles de precio y calidad puede ser asimétrica: en gran consumo, las marcas de nivel superior quitan cuota a las de niveles inferiores con más facilidad que al revés (Blattberg y Wisniewski, 1989). Es coherente con la idea de leer la categoría por peldaños y no solo por marcas, aunque el estudio no formula la escalera. El estudio se limita a cuatro categorías de gran consumo.
- **/ EVIDENCIA**
  El metaanálisis de Sethuraman, Srinivasan y Kim (1999), con 1.060 efectos de 280 marcas en 19 categorías, matiza esa asimetría: casi desaparece cuando se mide en puntos de cuota. El resultado más sólido es que las marcas compiten sobre todo con las de precio más cercano.
- **/ EVIDENCIA**
  Con la base de datos PIMS, Buzzell y Gale (1987) concluyeron que la calidad percibida frente a la de los competidores es el factor que más influye en los resultados de una unidad de negocio a largo plazo. Apoya la importancia del eje horizontal, pero es una relación estadística, no una prueba de causa. *(Dato tomado de una fuente secundaria.)*
- **La relación entre la posición frente a la línea y la evolución de la cuota** se presenta en Leszinski y Marn a partir de casos de consultoría, no como un resultado estadístico general. Es una regla de lectura útil, no una ley.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
> El mapa de valor es una herramienta de diagnóstico y de conversación directiva, no una medición exacta. Su valor está en obligar a mirar a la vez el precio y el beneficio percibido de todas las alternativas, y en anticipar la reacción de los competidores antes de moverse.

Fuentes de origen

- Gale, B. T. (con Wood, R. C.) (1994). *Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See*. Free Press. Mapa de valor para el cliente y calidad percibida por el mercado.

- Leszinski, R. y Marn, M. V. (1997). Setting value, not price. *The McKinsey Quarterly*, 1997(1), 98–115. Mapa de valor, línea de equivalencia de valor, posiciones de ventaja y desventaja de valor y movimientos en el mapa. https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/setting-value-not-price
- Kotler, P. y Armstrong, G. *Principles of Marketing*. Pearson (varias ediciones; por ejemplo, 17.ª edición, 2017, capítulo 7, apartado «Selecting an Overall Positioning Strategy»). Cinco propuestas de valor que cruzan precio y beneficio.

Libro de referencia

- Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E. y Reibstein, D. J. (2010). *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance* (2.ª ed.). Pearson. Definición de la prima de precio o precio relativo y de sus referencias.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Leszinski, R. y Marn, M. V. (1997). Setting value, not price. *The McKinsey Quarterly*. Es la lectura más directa sobre el mapa de valor y el riesgo de moverse fuera de la línea.
- Baker, W. L., Marn, M. V. y Zawada, C. C. (2010). *The Price Advantage* (2.ª ed.). Wiley. Guía general de gestión de precios escrita por autores de McKinsey, uno de ellos coautor del artículo de 1997.
- Rao, A. R., Bergen, M. E. y Davis, S. (2000). How to fight a price war. *Harvard Business Review*, 78(2), 107–116. https://hbr.org/2000/03/how-to-fight-a-price-war Cómo analizar una guerra de precios y responder sin bajar el precio.
- Heinrich, O., Mussa, A. y Zerbi, S. (2016). How retailers can improve price perception—profitably. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.de/~/media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/How%20retailers%20can%20improve%20price%20perception%20profitably/How-retailers-can-improve-price-perception-profitably.pdf Mejorar la percepción de precio sin bajar todos los precios.
- Simon-Kucher & Partners (2016). Global Pricing Study 2016: every second company involved in a price war. Encuesta a 2.186 directivos de más de 40 países.

Extensiones y críticas

- Blattberg, R. C. y Wisniewski, K. J. (1989). Price-induced patterns of competition. *Marketing Science*, 8(4), 291–309. https://doi.org/10.1287/mksc.8.4.291 Competencia asimétrica entre niveles de precio y calidad.
- Sethuraman, R., Srinivasan, V. y Kim, D. (1999). Asymmetric and neighborhood cross-price effects: Some empirical generalizations. *Marketing Science*, 18(1), 23–41. https://doi.org/10.1287/mksc.18.1.23 Matiza la asimetría entre niveles de precio y confirma el efecto de vecindad.
- Hamilton, R. y Chernev, A. (2013). Low prices are just the beginning: Price image in retail management. *Journal of Marketing*, 77(6), 1–20. https://doi.org/10.1509/jm.08.0204 Qué forma la imagen de precio, además del precio.
- Rao, A. R. y Monroe, K. B. (1989). The effect of price, brand name, and store name on buyers' perceptions of product quality: An integrative review. *Journal of Marketing Research*, 26(3), 351–357. El precio como señal de calidad.
- Buzzell, R. D. y Gale, B. T. (1987). *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. Free Press. Calidad relativa y resultados en la base de datos PIMS.

El libro de Gale (1994) y Principles of Marketing no se han consultado íntegramente en su edición original: la presencia del mapa de valor en Gale se ha comprobado en la ficha editorial del libro, y la «línea de valor justo» en un documento del propio Gale publicado por su firma; las cinco propuestas de Kotler y Armstrong se han comprobado en el índice de la 17.ª edición. Los datos de Marketing Metrics proceden de fuentes secundarias. El artículo de Leszinski y Marn sí se ha consultado en su versión publicada por McKinsey. Se ha consultado el texto completo de Leszinski y Marn, del que salen los casos Alpha, MTE, el de equipos de calefacción y el del fabricante de papel, el reparto de los clientes a lo largo de la línea y las preguntas antes de responder; también el texto de Rao, Bergen y Davis (2000), el informe de McKinsey (2016) y la nota de prensa de Simon-Kucher (2016). Sethuraman, Srinivasan y Kim (1999), Hamilton y Chernev (2013) y Rao y Monroe (1989) se han consultado a través de sus resúmenes, y Buzzell y Gale (1987), a través de una fuente secundaria.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Sin autor único. Mapa de valor: Bradley T. Gale (Managing Customer Value, 1994) y Ralf Leszinski y Michael V. Marn (McKinsey Quarterly, 1997). Tipología de propuestas de valor precio–beneficio: Philip Kotler y Gary Armstrong (Principles of Marketing). Escalera precio–valor: representación de uso profesional de origen no identificado. Índice de precio relativo: métrica de uso general en marketing (1994 (Gale) · 1997 (Leszinski y Marn)).
ELABORACIÓN DE LA NOTA	Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.
NOTAS «BM»	Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.
COPYRIGHT	© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.
CONDICIONES DE USO	Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.
AVISO	Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.
DIRECCIÓN Y EDICIÓN	Emilio Llopis.
EDICIÓN	Octubre de 2026.