



Ganando la batalla de los precios

Alex Morales

Gerente de cuentas – Ipsos Marketing Perú

E-mail: alex.morales@ipsos.com

Las últimas cifras de la economía no son muy alentadoras. Los reportes oficiales de los últimos periodos, nos muestran cierta desaceleración de la economía con crecimientos modestos del PBI, comparados con periodos no tan lejanos. Si bien todos confiamos en que esta situación sea pasajera y que muy pronto retomemos las tasas de crecimiento que anhelamos para aprovechar el llamado “bono demográfico” que impulse sólidamente el desarrollo del país, debemos tener en claro que la variable precio, en el mix de *marketing* de las empresas, es clave para impulsar la venta de los productos en cualquier momento; más aún en coyunturas tan particulares como las actuales, en donde el consumidor piensa dos veces antes de gastar su dinero.

El campo de batalla

El consumidor razonable busca maximizar sus ingresos disponibles. El ama de casa, el joven universitario, el trabajador dependiente o independiente; todos buscarán en el mercado productos que satisfagan sus necesidades, pero teniendo en cuenta un presupuesto disponible.

Si bien el consumidor peruano es cada vez más sofisticado en sus preferencias y compra productos con mayor valor agregado y también ciertos productos por impulso, tiene un presupuesto como tope. Cuando va a una bodega o a un supermercado a buscar un producto de una marca que normalmente consume, tiene para este un precio en mente. Si dicho precio se incrementa en determinado porcentaje, seguramente estimará si el incremento está aún dentro de sus posibilidades teniendo en cuenta las motivaciones que lo impulsan a comprarlo. Si considera que no lo está, buscará otra marca entre su set de preferidas a un precio más accesible o simplemente no comprará ninguno.

Por el contrario, si encuentra el producto de la marca buscada a un menor precio, posiblemente considere comprar más unidades de dicho producto.

Toda esta dinámica se presenta día a día, tanto en el canal tradicional como en el moderno; donde se pelean día a día miles de batallas comerciales. Son situaciones de compra donde el consumidor tiene la última palabra y decide finalmente al producto

ganador en el “campo de batalla”, en cuanto considere que el producto buscado esté en un rango de precios que se perciba justo para él, de acuerdo a sus posibilidades reales, al valor que percibe para la marca, a la importancia en cuanto a satisfacción de necesidades específicas y al grado de diferenciación versus otros productos de la categoría.

Los generales

Los jefes de marca están pendientes, día a día, de los resultados de las ventas de sus productos. ¿Llegaré a la meta de venta y rentabilidad del mes? En ese sentido, la variable precio juega un rol táctico fundamental que puede llevarnos a ganar o perder una batalla comercial.

En mercados cada vez más competitivos y con variables de *marketing* más interdependientes, definir un precio es una acción que no puede ser realizada ya intuitivamente y confiando solo en el olfato o la experiencia.

Para afrontar cualquier coyuntura de forma exitosa y lograr sus metas comerciales, los marketeros, deben conocer cómo puede variar la demanda de sus productos ante variaciones de sus precios y de los de sus competidores. Deben estar preparados para contestar preguntas cotidianas pero importantes, que impactarán en la última línea de resultados como:

- ¿En cuánto se modificaría la participación de mercado y de volumen si bajo o subo el precio?
- ¿A qué competidores golpearía y quiénes se beneficiarían si bajo o subo el precio?
- ¿En cuánto subiría o bajaría la rentabilidad del SKU o del portafolio si decido incrementar o bajar precios?
- ¿Cuál es el precio óptimo para ganar más participación de mercado y/o rentabilidad?
- ¿Cuáles son los SKU de mi portafolio y los de la competencia que resistirían o serían más vulnerables a variaciones de precios?



Conociendo las respuestas a estas preguntas, las empresas conocerán el real impacto de variaciones en los precios para los productos que producen y comercializan, previendo resultados que les permita mantener saludables sus finanzas y crear valor para los accionistas.

En palabras del famoso estratega Sun Tzu: “*Un general victorioso primero gana y después emprende la batalla. Un general perdedor primero emprende la batalla y después espera ganar*”. (*)

¿Y cómo ganar primero y luego emprender la batalla?

Simulando diferentes escenarios de precios, a partir de información recolectada del consumidor mediante el uso de modelos de elección discreta (*discrete choice model*) y el *análisis conjoint*, lo que permite al encuestado expresar su preferencia ante la exposición de diferentes escenarios de compra, evaluando simultáneamente varios elementos del mix como precio, marca, empaque o promoción.

La información se “recoge” del *target* mediante una pregunta que se repite varias veces y que expone al consumidor a situaciones reales de compra como la siguiente:

Si estuviera usted en un supermercado comprando comida para gatos, ¿Cuál de las siguientes opciones escogería? y ¿cuántos productos escogería por vez? (**)

				
\$0.59	\$0.99	\$0.89	\$1.25	\$0.30
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Ninguno	Total de productos comprados <input type="checkbox"/> 2			

Entonces cada encuestado es expuesto a numerosas y diferentes opciones de SKU/precios de los principales competidores de la categoría, según una matriz elaborada previamente. Cada SKU puede tener diferentes niveles de precios, incluyendo el precio de mercado.

Para un estudio típico, de 400 encuestas y en la cual cada encuestado evalúa 18 situaciones de compra, se logra una base de 7200 simulaciones.

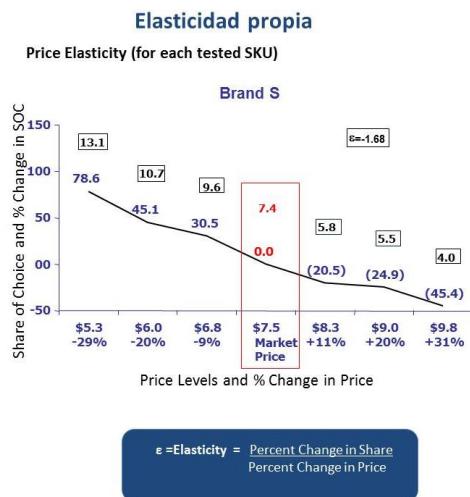
La definición de las elasticidades de los SKU evaluados, viene a ser la base sobre el cual se sustentan los principales resultados del estudio.

Elasticidad de precio propia: Medida de la sensibilidad del porcentaje de cambio en el *share* de un SKU ante una variación en su precio, cuando todas las otras variables que influyen permanecen constantes. Esto es muy importante para comprender que tanto se

movería la demanda de un SKU del portafolio propio o de la competencia, ante subidas o bajadas en su precio. Se puede inferir del indicador de elasticidad obtenido, si el SKU es muy importante o no para el consumidor. Mientras más cercano a cero sea el indicador de elasticidad propia, la variación en la demanda del SKU, ante variaciones en su precio, será menor.

En el gráfico 1, el SKU “S” tiene una elasticidad de -1.68. A precio de mercado de S\$7.5 su participación es de 7%. Si su precio se incrementa en 11% (\$8.3), perderá 20.5% de participación.

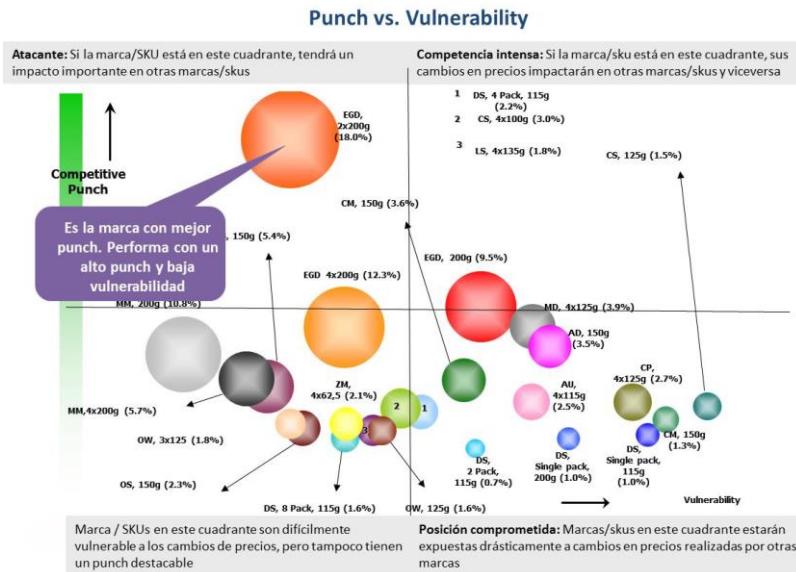
Gráfico 1



Elasticidad cruzada: Medida de cómo influyen las variaciones de precios de los SKU evaluados, unos contra otros. Indicador importante para entender la dinámica del entorno competitivo. Podemos así definir cuáles SKU tienen mayor o menor fortaleza en la categoría.

El gráfico 2, muestra los SKU de una categoría en diferentes posiciones competitivas, con base a sus indicadores de elasticidad cruzada. El tamaño de las burbujas está en función del *share* o participación de elecciones obtenido de los consumidores en el estudio y que es muy similar al *share* real de mercado. Si el SKU está más cercano hacia la posición superior izquierda del gráfico, significa que tiene un mayor *punch*, es decir, movimientos en sus precios tendrán un impacto fuerte en sus competidores. Por el contrario, ubicarse en una posición más cercana al cuadrante inferior derecho, implica estar en una posición de vulnerabilidad.

Gráfico 2



Conociendo las elasticidades de los SKU considerados en el estudio, se puede programar un simulador especialmente diseñado para su categoría y empresa, que es el principal entregable de este tipo de investigación, y con el cual podrá evaluar diferentes escenarios competitivos, ayudándole a prever resultados y asegurar el éxito, inclusive antes de iniciar la batalla.

Ejemplo de simulador

Products	Mkt Price	Price	Size (g)	Share of Choice			Share
				Total	Target1	Target2	
NLP - 2 cups - With promotion	\$ 1.95	\$ 1.95	200	1.49	1.27	2.12	1.19
NLP - 4 cups - With promotion	\$ 3.90	\$ 3.90	400	0.57	0.39	1.06	0.90
NLP - 6 cups - With promotion	\$ 5.82	\$ 5.82	600	0.43	0.31	0.78	1.02
NLP - 8 cups - With promotion	\$ 7.80	\$ 4.07	800	0.16	0.15	0.21	0.52
NLP - 12 cups - With promotion	\$ 11.47	\$ 4.66	1200	0.16	0.15	0.16	0.73
NLP - 2 cups	\$ 2.45	\$ 5.82	200	1.05	1.10	0.89	1.05
NLP - 4 cups	\$ 4.90	\$ 6.40	400	0.49	0.26	1.17	0.99
NLP - 6 cups	\$ 7.31	\$ 7.31	600	0.25	0.15	0.54	0.74
NLP - 8 cups	\$ 9.80	\$ 9.80	800	0.11	0.10	0.16	0.45
NLP - 12 cups	\$ 14.41	\$ 14.41	1200	0.09	0.08	0.12	0.54
DCD - 2 cups - With promotion	\$ 1.45	\$ 1.45	250	1.68	1.49	2.25	1.00
DCD - 4 cups - With promotion	\$ 2.90	\$ 2.90	500	1.65	0.73	4.34	1.96
DCD - 6 cups - With promotion	\$ 4.35	\$ 4.35	750	0.85	0.24	2.62	1.51
DCD - 8 cups - With promotion	\$ 5.80	\$ 5.80	1000	0.45	0.28	0.95	1.07
DCD - 12 cups - With promotion	\$ 8.70	\$ 8.70	1380	0.36	0.32	0.49	1.28
DCD - 2 cups	\$ 1.90	\$ 1.90	250	0.90	0.73	1.42	0.70
DCD - 4 cups	\$ 3.80	\$ 3.80	500	0.75	0.45	1.63	1.17
DCD - 6 cups	\$ 5.67	\$ 5.67	750	0.30	0.16	0.73	0.71
DCD - 8 cups	\$ 7.60	\$ 7.60	1000	0.34	0.37	0.26	1.06
DCD - 12 cups	\$ 11.40	\$ 11.40	1380	0.24	0.24	0.45	0.60

Puede modificar el precio para cada SKU, escogiendo entre cualquier precio indicado en el menú, los cuales fueron testeados en el estudio. Inclusive, puede considerar cualquier precio, siempre que esté entre los rangos mínimo y máximo testeados

Price Quest es la herramienta con la que contamos en Ipsos para ayudarlo a determinar las elasticidades de precio de sus SKU y sus competidores, para que esté preparado a



enfrentar cualquier coyuntura, particularmente la actual en la que el consumidor restringe el gasto, y se convierta así en un general victorioso en la batalla de los precios.

(*) El Arte de la Guerra, Sun Tzu

(**) Precios no reales, usados solo como ejemplo