

Gestión Estratégica del Precio

Una aplicación del Conjoint Analysis a la gestión de precios y a la medición del Brand Equity.



Clarity
Consulting
Group

Gestión Estratégica de Precios.

La gestión de precios se ha convertido en una pieza fundamental para el mantenimiento y la mejora de los resultados. En la situación actual no vale actuar de oído y con poca frecuencia sobre los precios, si no que por el contrario, parece necesario realizar un seguimiento muy estrecho de como reaccionan nuestros productos a los distintos escenarios de precios en los que pueden llegar a encontrarse, reaccionando de manera rápida o incluso prefijada.

No está de más recordar algo tan básico como que las diferencias de precios van directamente a la línea del resultado operativo, para darnos cuenta de la importancia que tiene monitorizar correctamente los efectos esperados que sobre la participación de mercado y por tanto sobre el volumen ejercen las variaciones de precios tanto en un sentido como en otro.

Conjoint Analysis y gestión de precios.

En mercados de gran consumo la medida de la elasticidad al precio de las marcas puede ser monitorizada de manera bastante aproximada gracias a las medidas que arroja la tecnología de seguimiento de salidas de scanner. Sin embargo la rapidez con la que cambia el panorama competitivo en estos mercados, así como la multiplicidad de variables no controladas (actividades promocionales, publicidad etc...), la distinta composición de los surtidos en los distintos canales de distribución, las roturas de stock etc...hacen que los resultados obtenidos mediante estas metodologías sean a menudo cuestionados por falta de fiabilidad.

La experimentación es una alternativa en la gestión del precio cuando el mercado no nos permite extraer resultados útiles. La utilización del CA para la determinación de la elasticidad de los productos y marcas al precio no es tan realista como las mediciones en el mercado sin embargo, nos permite mantener controladas las fuerzas del mismo.

La utilización de CA para el diseño de las curvas de demanda de cada marca proporciona una información estratégica para la fijación de precios.

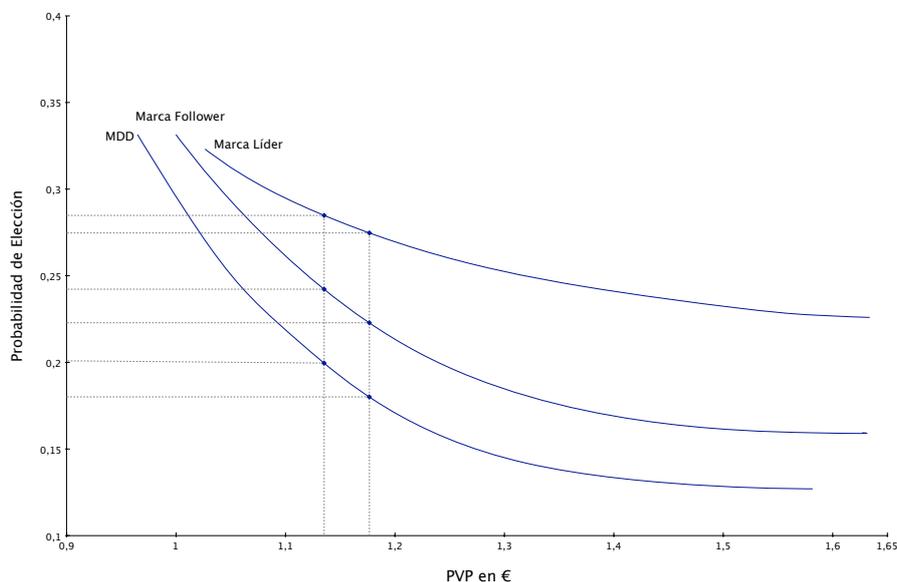
Por ejemplo, una empresa líder de alimentación nacional inmersa en una situación de bajada de precios en una categoría concreta consideró la posibilidad de iniciar una bajada sostenida de precios con objeto de mantener su participación en el mercado y empujar a algún competidor hacia el abismo de los márgenes insostenibles. Su experiencia anterior en este tipo de situaciones decía que la competencia reaccionaría de idéntica manera,

reduciendo los precios para mantener su situación competitiva y los volúmenes en juego.

La construcción de las curvas de demanda para las distintas marcas clave de la categoría utilizando el CA reveló que la reducción de precios por debajo de un determinado umbral beneficiaría en mayor medida a las marcas de la competencia y que por el contrario el aumento de precios haría ganar una mayor participación de mercado a las marcas de la competencia.

Es decir, el líder presentaba una marca con una menor elasticidad al precio que el resto de su competencia, lo que recomendaba no iniciar una bajada de precios por debajo de dicho punto de precio.

Figura 1. Elasticidad al precio en el mercado de Atún en Conserva



Fuente: Análisis de Clarity Consulting Group

El CA se ha demostrado como una técnica muy valiosa a la hora de arrojar inteligencia a los procesos estratégicos de fijación de precios, sobre todo en mercados de gran consumo.

Conjoint Analysis y Brand Equity.

La definición más sencilla y clara de brand equity es *todo aquello que de manera no tangible, induce a un consumidor a pagar más por un producto con una marca determinada que el mismo producto que no lleva dicha marca.*

La utilización del CA para la fijación de precios nos ofrece por tanto una medida del brand equity de cada marca en una determinada categoría. La construcción de las curvas de demanda en el caso anterior, mediante la

mismo nivel de distribución y que el consumidor puede encontrarlas en el mercado con igual facilidad.

En segundo lugar se asume la hipótesis de información perfecta. Esto incluye la posibilidad de que el consumidor puede siempre comparar los mismos productos en el punto de venta o en el sitio en el que realiza la elección.

En tercer lugar, asumimos que estamos controlando algunas variables del mercado como la actividad promocional, las actividades de comunicación y cualquier otro tipo de actividad que pueda alterar la elección del consumidor. Por todo esto debemos tener mucho cuidado cuando utilicemos el CA para hacer simulaciones sobre la participación de mercado ya que tendremos que utilizar variables correctoras para pasar del porcentaje de preferencia a la cuota de mercado.

En general podemos decir que CA arroja una información relevante para el proceso de fijación de precios relativos frente a la competencia y que también nos indica quienes son los segmentos de consumidores que presentan una mayor probabilidad de compra ante cambios en ciertas variables como en este caso el precio, pero debemos moderar nuestras expectativas en lo que se refiere a la estimación directa de la cuota de mercado resultante.