

PRECIOS BAJOS GARANTIZADOS

CÓMO CREAR VALOR BAJANDO PRECIOS



Garantizar precios bajos es una táctica cada vez más común en las estrategias de muchos distribuidores, pero ¿realmente funciona? En mercados competitivos, donde las tiendas de descuento y los distribuidores de comercio electrónico son una amenaza creciente, es lógico que los distribuidores consolidados apuesten por transmitir un mensaje claro focalizado en precios bajos. No obstante, garantizar precios bajos e iguales a los de la competencia puede resultar caro además de entrar en conflicto con el posicionamiento de la marca del distribuidor.

Este breve artículo aborda tres situaciones en las que garantizar precios bajos puede resultar una táctica eficaz

1. Para reforzar el [liderazgo en precios bajos](#)
2. Para incrementar la [atracción](#) y la [conversión](#) de potenciales clientes
3. Para potenciar la [competitividad global](#) de estrategias high-low basadas en combinar diferentes posicionamientos de precios altos y bajos

REFORZAR EL LIDERAZGO EN PRECIOS BAJOS

Garantizar precios bajos de forma generalizada e inapelable puede reforzar el mensaje: «Nunca nadie nos supera en precios». También puede ayudar a mantener el liderazgo en precios de una forma operativamente eficiente: dado que es prácticamente imposible monitorizar a diario todos los cambios de precio, promociones y ofertas especiales de los principales competidores, el hecho de garantizar precios bajos puede conseguir que los clientes realicen parte del trabajo al identificarlos por ellos mismos.

Adoptar proactivamente una postura tan agresiva en materia de precios puede reforzar la credibilidad de aquellos distribuidores que son verdaderamente los más baratos del mercado, además de ser una contundente declaración de intenciones para disuadir a otros competidores que potencialmente puedan utilizar tácticas de precios agresivas. Para el resto de distribuidores, poner en relieve una desventaja subyacente en precios puede suponer un coste y un peligro demasiado elevados. Esto implica que sólo las empresas con un modelo de negocio basado en costes muy bajos y orientado a precios económicos pueden garantizar con éxito esta táctica de precios bajos de forma generalizada. Es decir, distribuidores de descuento, online y EDLP (“todos los días precios bajos”).

INCREMENTAR LA ATRACCIÓN Y LA CONVERSIÓN

En los sectores de distribución donde muchos clientes buscan y comparan productos y precios antes de realizar sus compras, garantizar precios bajos puede actuar como un factor de atracción y conversión; en este caso, el mensaje clave es «si no somos los más baratos, igualaremos a quien lo sea». Este tipo de estrategia está pensado para reducir la importancia del precio en la selección de un distribuidor por parte del cliente, de forma que otras ventajas como comodidad, cercanía, variedad de la oferta y la capacidad de interactuar físicamente con los productos tengan mayor relevancia en la decisión. También está concebido para ayudar a convertir a potenciales clientes en ventas.

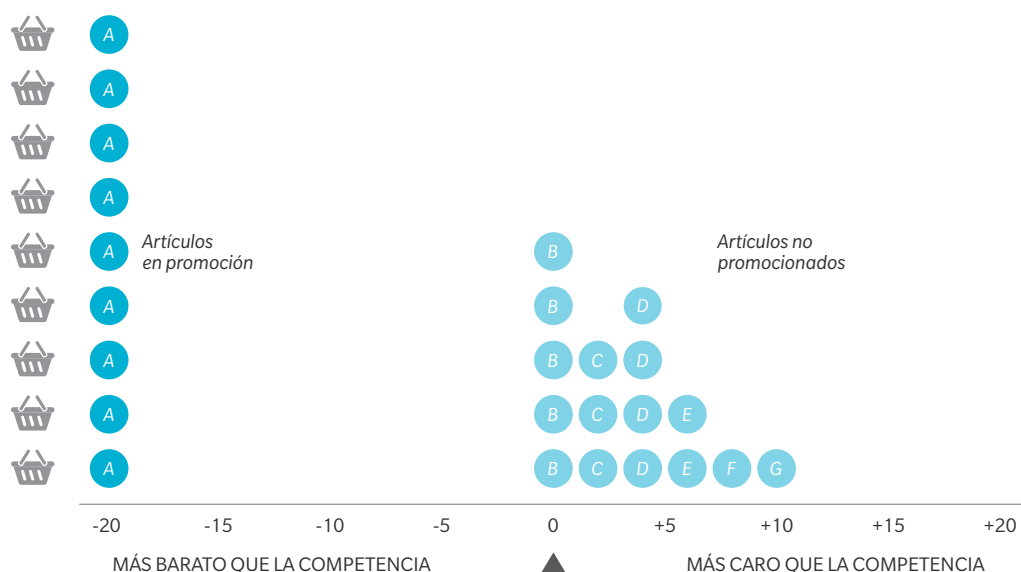
Este tipo de garantía en precios bajos resulta especialmente valiosa a distribuidores especializados. De hecho, ofrecer el precio más bajo del mercado es clave para cerrar la venta en muchos sectores donde la presencia de los distribuidores online es creciente. Sin embargo, equiparar todos los precios a los de aquellos competidores que están más focalizados en desarrollar la cuota de una determinada categoría a largo plazo en lugar de generar margen bruto hoy, puede desencadenar una guerra de precios destructiva. En cambio, una estrategia basada en precios ligeramente más altos que el mercado y reforzada con una garantía en precios bajos es la mejor forma de proteger las tasas de atracción y conversión de clientes, manteniendo los márgenes de la categoría a niveles sostenibles. Al mismo tiempo, puede ser útil para generar ingresos adicionales en aquellos clientes con menor sensibilidad al precio.

Obviamente, este enfoque conlleva riesgos: mantener los precios ligeramente por encima del mercado de forma continua puede socavar la posición de un distribuidor como primera elección incluso con una garantía en precios bajos— ya que clientes «que buscan y comparan» pueden dejar de considerar como una opción a dicho distribuidor si es sistemáticamente más caro—. Además, hay que tener en cuenta que garantizar precios bajos alienta a los consumidores a estudiar en mayor detalle las ofertas. Por consiguiente, los precios de productos básicos deben de estar a niveles muy próximos al mercado, además de ofrecer ventajas adicionales en otras áreas de la proposición del cliente.

TRANSMITIR UNA IDEA DE COMPETITIVIDAD GLOBAL

Muchos distribuidores con cestas de la compra de elevado valor, como supermercados, hipermercados y grandes distribuidores de productos no alimentarios, siguen estrategias high-low, ofreciendo precios bajos a nivel global, pero poco competitivos a nivel artículo cuando se comparan con distribuidores EDLP. El mensaje es básicamente: «No somos los más baratos en cada producto, pero a nivel global ofrecemos precios tan atractivos como cualquier otro».

GRÁFICO 1: UN DISTRIBUIDOR HIGH-LOW PUEDE LLEGAR A CONSEGUIR LA PARIDAD “PERCIBIDA” EN PRECIOS CON LOS COMPETIDORES «MÁS BARATOS» CUANDO SE COMPARA EL PRECIO TOTAL DE LA CESTA DE LA COMPRA YA QUE ÉSTA INCLUYE UN GRAN NÚMERO DE ARTÍCULOS EN PROMOCIÓN



Este distribuidor es casi un 2% más caro que su competencia a nivel artículo, pero el efecto de las promociones hace que consiga la paridad en el precio de la cesta de la compra media.

Para estos distribuidores, garantizar el precio global de la cesta de la compra en lugar del precio a nivel artículo puede resultar más eficaz a la hora de reforzar la percepción y transmitir un mensaje general de precios bajos. En circunstancias normales, de acuerdo a nuestra experiencia, el efecto de una rebaja de un euro en los precios regulares del lineal genera una percepción de precios bajos a largo plazo dos veces mayor que la generada por la rebaja de un euro a través de una promoción; además, garantizar precios bajos comparando el coste total de la cesta de la compra frente a la de otro competidor ayuda a transmitir el valor real de la inversión en promociones.

Curiosamente, este tipo de comparación confiere una ventaja adicional a los operadores high-low, ya que las compras de sus clientes se focalizan en los artículos que están en promoción en lugar de los productos que promociona la competencia. En estos artículos, la comparación de precios es más favorable, además de que en la percepción del precio global de la cesta de la compra, este efecto mejora la comparación de precios aparente en varios puntos porcentuales, como se muestra en el gráfico 1. En estas circunstancias, una garantía de precios bajos vinculada a la cesta de la compra puede ser muy útil a la hora de gestionar la percepción de los precios, si bien esto conlleva una complejidad operativa que probablemente sólo se pueda justificar si los sistemas del distribuidor son lo suficientemente flexibles.

OBSERVACIONES FINALES

Garantizar precios bajos puede ser un arma valiosa en muchos sectores de la distribución, especialmente por la mayor transparencia en los precios que ha traído consigo el comercio electrónico. Pero no es conveniente en todos los casos ya que puede terminar generando importantes costes sin traducirse en incrementos significativos en las ventas. Las estrategias de precios bajos pueden ser una buena forma de obtener réditos en un mundo complejo y multicanal, pero resultan más económicas y sostenibles cuando su credibilidad deriva de una estrategia de precios bajos que es realmente competitiva. En otros casos, el peligro que conllevan estas estrategias es que terminan siendo tan caras que socavan otros aspectos de la proposición del cliente, o bien dañan la percepción de los precios centrando la atención en una debilidad en lugar de una fortaleza.

ACERCA DE OLIVER WYMAN

Oliver Wyman es una firma de consultoría de gestión líder mundial que reúne unos profundos conocimientos sectoriales y experiencia real en estrategia, operaciones, gestión de riesgos y transformación organizativa.

En el área de venta minorista, disponemos de una visión estratégica y una perspectiva de los clientes sin competencia y contamos con unas técnicas analíticas de última generación que mejoran los resultados que obtienen nuestros clientes. Entendemos qué hace falta para triunfar en la venta minorista: una obsesión por atender las necesidades de los clientes, una dedicación continua a la mejora operativa y un esfuerzo constante por reforzar las capacidades internas. Creemos que nuestro enfoque activo de la materialización del cambio es verdaderamente único y, durante los últimos 20 años, hemos afianzado nuestro negocio ayudando a los negocios de venta minorista a afianzar los suyos.

www.oliverwyman.com

SI DESEA MÁS INFORMACIÓN, PÓNGASE EN CONTACTO CON

MATTHEW ISOTTA
Director mundial del área de
Venta Minorista
matthew.isotta@oliverwyman.com
+971 4425 7026

PAUL BESWICK
Director del área de
Venta Minorista en Norteamérica
paul.beswick@oliverwyman.com
+1 617 424 3259

NICK HARRISON
Director del área de
Venta Minorista en el Reino Unido
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7 852 7773

RICCARDO TRENTINI
Director del área de
Venta Minorista en Italia y Turquía
riccardo.trentini@oliverwyman.com
+39 02 305 771

JAMES BACOS
Director del área de
Venta Minorista en la región EMEA
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

BERNARD DEMEURE
Director del área de
Venta Minorista en Francia y la
Península Ibérica
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 45023 209

SIRKO SIEMSEN
Director del área de
Venta Minorista en Europa Central
sirko.siemssen@oliverwyman.com
+49 89 939 49 574

Copyright © 2013 Oliver Wyman

Todos los derechos reservados. Este informe no puede reproducirse o difundirse total o parcialmente sin el consentimiento por escrito de Oliver Wyman. En este sentido, Oliver Wyman declina toda responsabilidad por actos de terceros.

La información y las opiniones contenidas en este informe han sido elaboradas por Oliver Wyman. Este informe no constituye asesoramiento de inversión y no debe ser tenido en cuenta como tal o como sustituto de una consulta con un asesor contable, fiscal, jurídico o financiero profesional. La compañía ha hecho todo lo que está en su mano para utilizar datos y análisis fiables, actualizados y completos, pero toda la información se suministra sin ningún tipo de garantía, ni expresa ni implícita. Oliver Wyman no tiene obligación de actualizar la información o las conclusiones de este informe. Oliver Wyman no se responsabiliza de las pérdidas derivadas de actos realizados o no realizados como consecuencia de la información contenida en este informe o en algún informe o fuente de información mencionados en él, ni de los posibles daños emergentes, especiales o de naturaleza similar, aunque la compañía haya sido avisada de la posibilidad de dichos daños. Este informe no constituye una oferta de compra o venta de valores ni una invitación para la compra o venta de valores. Este informe no puede venderse sin el consentimiento por escrito de Oliver Wyman.