



Más allá de los
descuentos:
**Estrategias
de precios y
promociones**

¿Cómo obtener mejores resultados a través de precios y promociones?

Tres de cada cuatro empresas de productos de consumo (PC) tienen dificultades para incrementar sus ingresos y su rentabilidad. La presión por aumentar los márgenes de ganancia, con el fin de responder a los requerimientos de los accionistas, llevan a estas empresas a enfocarse en la reducción de costos y muestran dificultades para seguir las nuevas tendencias de las necesidades del consumidor y de la disrupción digital, olvidando que lo que funcionó antes no funciona hoy.

Estas empresas reconocen la necesidad de cambiar la manera en que operan; sin embargo, aproximadamente el 46% de sus ejecutivos no ha tenido éxito en el intento.

Uno de los paradigmas a romper, es el clásico enfoque del incremento de ventas a través de la aplicación de grandes descuentos, y no de estrategias de precios ni de promociones. La falta de análisis del ciclo de vida de los productos y de los cambios en las necesidades de los clientes no permite una adecuada optimización de los precios. Por otro lado, la reducción de gastos de promoción puede resultar en ganancias en el corto plazo, pero no responde a la necesidad del crecimiento, convirtiéndose en un riesgo para la organización.

Una adecuada gestión de los precios y promociones, basada en el análisis de datos que permitan manejar los *drivers* de decisión de manera más eficiente, fomentará un crecimiento rentable logrando un equilibrio entre la inversión y su retorno.

Aún hay oportunidades de mejora. Se identificó que el 20% de ingresos de los fabricantes fueron invertidos en promociones que alcanzaron aproximadamente un 95% del ROI (Retorno de inversión) esperado, de acuerdo a la encuesta realizada en más de 2,000 eventos de promoción para 25 Grupos de Productos en Promoción (PPG por sus siglas en inglés) ¹



Cinco pasos para mejorar la fijación de precios y promociones

1 Optimizar los precios diariamente

2 Ofrecer descuentos menores; sólo aplicar grandes descuentos para artículos en punto de venta o en publicidad impresa

3 Reconsiderar la duración de la promoción, su oportunidad, el *shopper marketing* y las promociones en conjunto

4 Desarrollar estrategias promocionales a nivel de *retail* y de *PPG*

5 Generar márgenes tanto para el *retailer* como para el fabricante

Los beneficios incluyen:

- ▶ Incremento del volumen de ventas entre el 1% y el 4%.
- ▶ Aumento de los ingresos por ventas entre el 8% y el 10%.
- ▶ Incremento de la ganancia bruta entre el 8% y el 12% (neto del gasto comercial)

En el primer semestre de 2016, EY trabajó con Sequoya *Analytics* y el Instituto para la Optimización de Promociones (*POI*, por sus siglas en inglés) para entender qué permite rentabilizar las acciones de *pricing* y promociones. El estudio analiza dos años de datos de una amplia gama de fabricantes de productos de consumo en las categorías de alimentos, bebidas, salud y cuidado personal de los Estados Unidos.

¹2016 EY Consumer Products and Retail Executive survey

1

Optimizar los precios diariamente



¿Cuándo el precio es más importante que la promoción?

Los descuentos estándares y las promociones definidas de manera general rara vez funcionan. Nuestro análisis confirma que casi el 70% de tales promociones no son rentables y generan pérdidas. Esto amplía la brecha entre los ingresos brutos y netos, lo cual reduce las ganancias.

Para aumentar el retorno de la inversión, las empresas deben empezar por establecer diariamente el precio "correcto". Para los *PPG* y *retailers* que formaron parte de nuestro estudio, **más del 80% podría mejorar el volumen, los ingresos o la rentabilidad cambiando el precio diariamente** (ver figura 1). Aproximadamente la mitad de ellos podría mejorar la rentabilidad al aumentar su precio, con un impacto limitado en el volumen de ventas o en los ingresos.

Casi el 70% de promociones pierde dinero

Las herramientas de *analytics* ayudan a las compañías a identificar diariamente el precio correcto. Las empresas que tienen una visión basada en datos de la elasticidad de los precios; es decir, el efecto de las variaciones de los precios en la demanda, pueden crear mejores estrategias de precios y generar oportunidades para impulsar el margen, el volumen y los ingresos. Asimismo, permite tener visibilidad de si es mejor implementar una estrategia de "precio bajo diario" (*EDLP*, por sus siglas en inglés), o tomar la ruta más estándar donde un producto se ofrece a un precio alto y luego es descontado de manera considerable ("*Hi-Lo*" en inglés).

Es aquí donde intervienen una serie de factores que van desde los cambios en el clima hasta las ofertas de los competidores, donde las empresas pueden utilizar modelos predictivos para evaluar sus impactos. Si el análisis muestra que los productos de la empresa son más sensibles a los cambios diarios de los precios que los descuentos promocionales, entonces es el momento de considerar una estrategia *EDLP*. Durante este estudio se realizó una simulación de lo que sucede cuando una empresa de alimentos cambia de una estrategia *Hi-Lo* a *EDLP* a fin de mostrar el beneficio que esto podría proporcionar (ver figura 2).

Este tipo de análisis puede ayudar a una empresa tanto a decidir qué tan importante es el precio comparado con la promoción para su marketing mix global, cómo para utilizar de mejor manera una estrategia *EDLP* a través de las categorías y canales.

¿Es hora de eliminar los gastos innecesarios?

A menudo, las empresas aumentan los precios a un nivel que no es sostenible y luego los reducen a un punto más realista. Pero este descuento, reduce la rentabilidad del producto o de la promoción. Establecer un precio artificialmente alto requiere un descuento mayor para alcanzar el precio deseado, aumentando así el gasto de promoción. Las empresas deben evitar el gasto innecesario donde sea posible e invertir en actividades que impulsen una mayor lealtad del comprador, como la innovación de productos, un mejor posicionamiento en las tiendas y eventos de promoción.

Figura 1

Ajustar diariamente los precios para mejorar el rendimiento

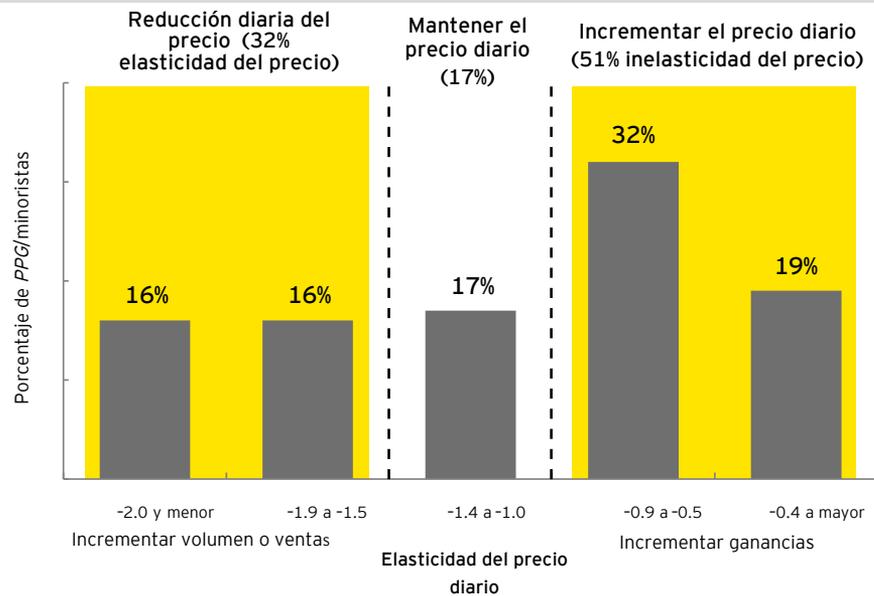
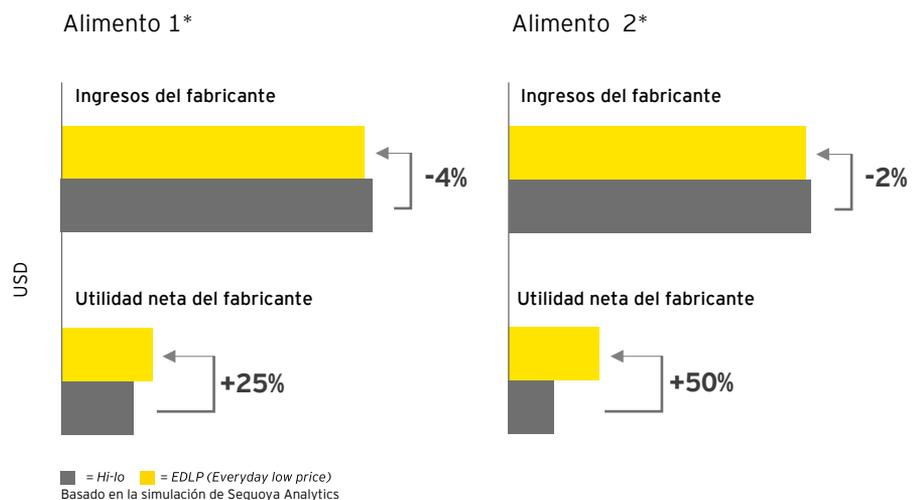


Figura 2

Una estrategia de "Hi-Lo" puede generar ingresos similares a una estrategia EDLP pero no resulta en una mayor rentabilidad



*PPG: Promoted product groups

*EDLP: Everyday low price

2

Ofrecer descuentos menores; sólo aplicar grandes descuentos para artículos en punto de venta o en publicidad impresa



¿Cuándo los descuentos marcan la diferencia?

Casi el 40% del mix de *PPGs* y *retail* que se analizaron en nuestro estudio, podrían aumentar la rentabilidad de sus promociones al ofrecer descuentos menores (ver Figura 3). Por lo general, los fabricantes de productos de consumo confían demasiado en reducciones considerables y temporales de precios (*Temporary Price Reduction -TPR*, por sus siglas en inglés).

El éxito de una promoción depende de la capacidad de la empresa para acertar correctamente en varios puntos de cada consumidor, canal y categoría, y también depende de la calidad con la que las ejecutan. Pero las promociones con grandes descuentos en su mayoría tienen como consecuencia un *ROI* negativo.

Los descuentos son esenciales pero las promociones no tienen éxito únicamente por el precio. Los fabricantes de productos de consumo masivo a menudo tratan de alcanzar sus objetivos financieros mediante el uso de reducciones de precios temporales y de forma aislada. Por ejemplo, nuestro análisis sugiere que el 6% de los eventos de *TPR* se ejecutan sin *merchandising*. Las promociones que utilizan reducciones temporales de precio tienen más probabilidades de aumentar los ingresos y los beneficios cuando se ofrecen junto a *merchandising*, especialmente para artículos en vitrina.

Esto es cierto en todos los canales y categorías, lo cual se puede evidenciar en la figura 4. Los datos muestran que las promociones impresas (por ejemplo: cupones) no son tan exitosas como los descuentos de artículos en vitrina. Esto podría ser el resultado de una baja comprensión de las características de la promoción por parte del consumidor.

¿Cuándo funcionan los grandes descuentos?

Los eventos que combinan reducciones de precio temporales con el posicionamiento visual de *merchandising* (en la tienda, estante o pasillo) tienen un mejor desempeño que las tácticas que aplican sólo descuentos, lo cual resulta en mayores ingresos y ganancias. Pero sin *merchandising* (sólo *TPR*), los niveles de descuento de un 20% o menos, ofrecen mejores resultados.

Eventos con grandes descuentos conducen a un menor *ROI*

Considerando lo anterior, el estudio sugiere que los fabricantes deben utilizar grandes descuentos como una estrategia de negociación para tener acceso a la comercialización. En las categorías de alimentos y bebidas, donde el descuento se utiliza con frecuencia para negociar el espacio y la prominencia en el canal de comestibles, la estrategia de usar descuentos como una forma de asegurar tácticas de *merchandising* puede ser muy eficaz.

Figura 3

Casi el 40% de todos los PPGs pueden mejorar ganancias al reducir el nivel de descuentos

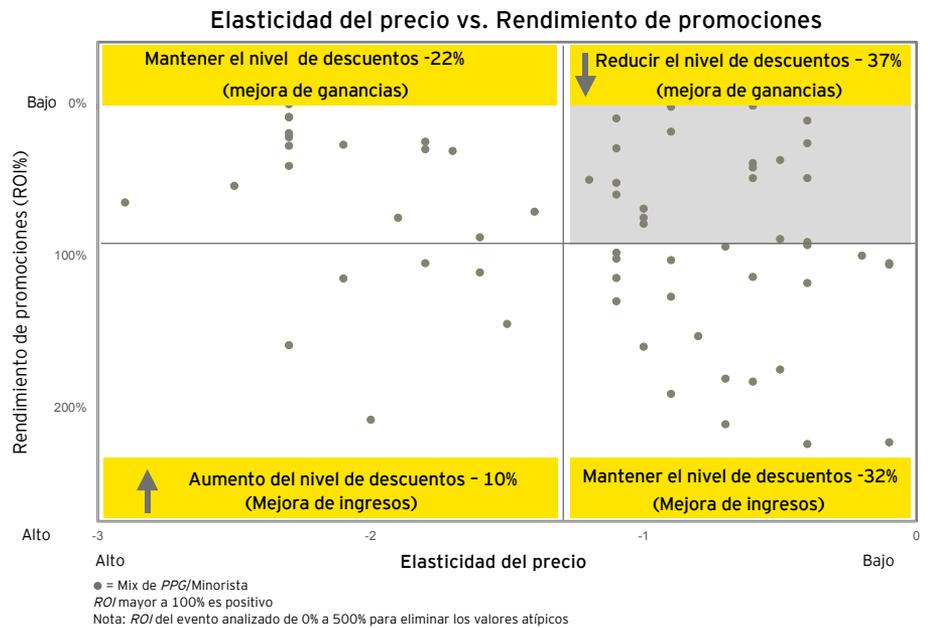
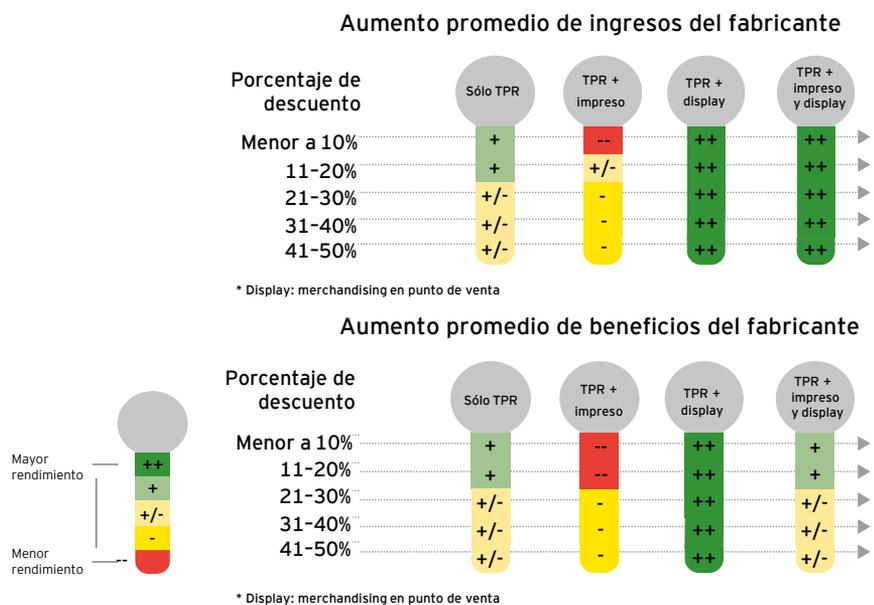


Figura 4

La combinación de una reducción temporal de precio (TPR) para productos con mejor posicionamiento visual genera ingresos y beneficios



*PPG: Promoted product groups
*TPR: Temporary price reduction

3

Reconsiderar la duración de la promoción, su oportunidad, el *shopper marketing* y las promociones en conjunto



La mayoría de las promociones duran muy poco

Nuestro análisis muestra que la duración ideal de una promoción es de cuatro a cinco semanas. Aquí es donde la mayoría de las empresas logran un *ROI* óptimo. Sin embargo, la promoción promedio sólo se ejecuta durante un tercio de ese tiempo (ver Figura 5).

Un enfoque estratégico para mejorar el *ROI* a través de categorías, canales y clientes ayudará a las compañías a reevaluar la duración de sus promociones. Un análisis detallado de la dinámica de *PPG* y del *retail* sirve para identificar la mejor combinación de duración y frecuencia. Esto debería tener en cuenta otros factores como la estacionalidad, la competencia, la participación y el rendimiento histórico.

La elección del momento oportuno puede marcar la diferencia

En el deseo de impulsar el volumen, muchas empresas ejecutan promociones con la mayor frecuencia posible durante todo el año. Sin embargo, las empresas pueden hacer que sus promociones sean más exitosas si las programan para coincidir con - o para evitar - eventos de temporada y festividades, tal como el inicio de verano o la Navidad. El análisis de datos puede hacer que esta táctica sea mucho más efectiva a fin de ayudar a las empresas a determinar cómo y cuándo captar mejor la atención del público objetivo.

Las empresas deben promocionar eventos de *PPG* con un alto nivel de estacionalidad (como los caramelos, las bebidas alcohólicas y los remedios antigripales) durante las principales festividades. Nuestro análisis muestra que para los productos altamente estacionales, las promociones durante los feriados menores o durante los períodos no estacionales, son significativamente menos efectivas y los resultados financieros están por debajo del promedio.

Si el *PPG* no tiene un nivel alto de estacionalidad (como los cereales, jugos o productos de higiene dental), las promociones fuera de las principales festividades a menudo tienen más éxito. Estas ineficiencias durante los principales periodos festivos, pueden atribuirse a la competencia con productos de temporada.

¿Amerita el costo adicional del *shopper marketing*?

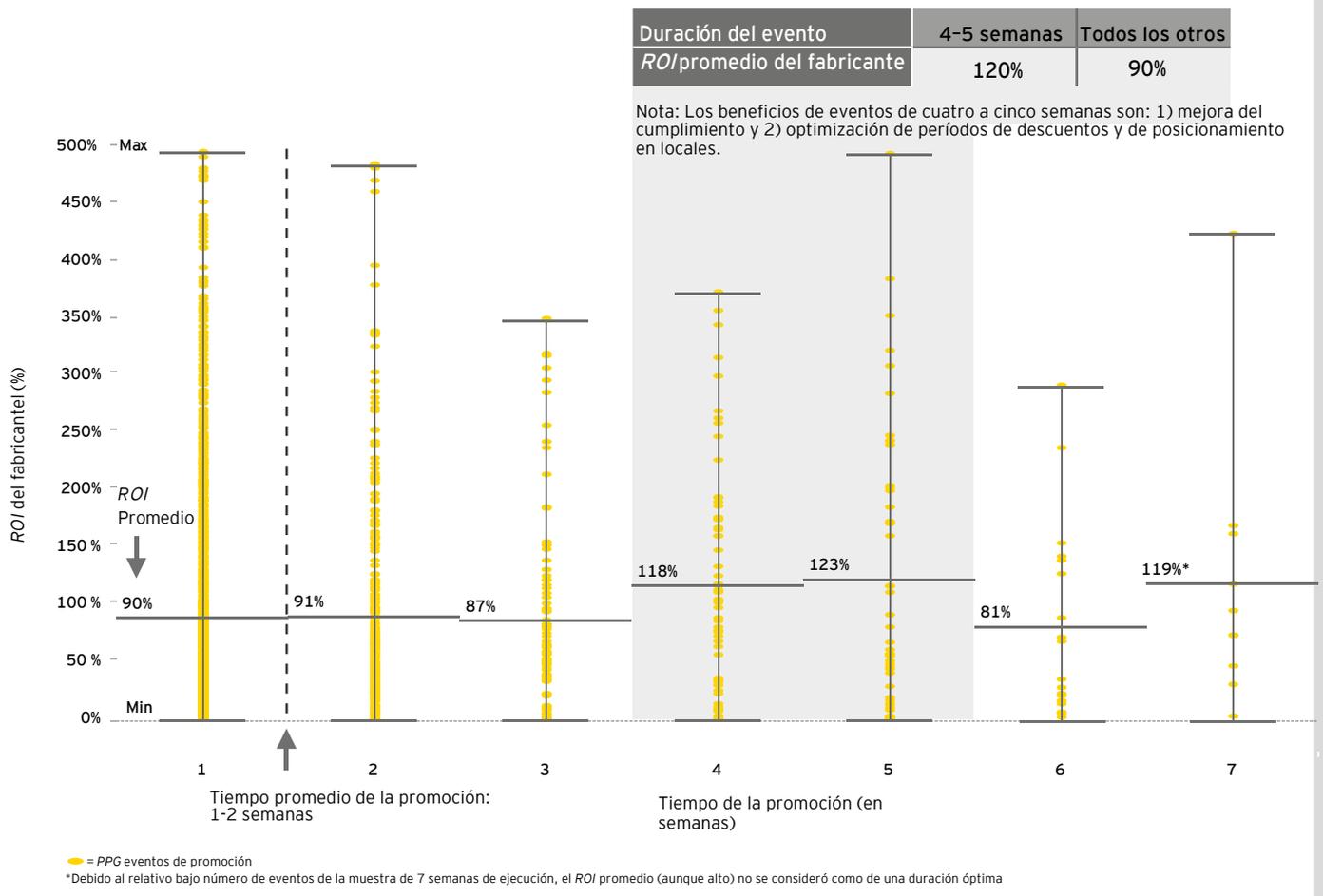
Las empresas necesitan sopesar el costo adicional de las promociones de *shopper marketing* y la probabilidad de obtener un beneficio financiero equivalente. Estas promociones consisten en eventos como sorteos, demostraciones en tiendas o promociones de productos por TV.

Nuestro análisis realizado a una muestra de promociones de alimentos y bebidas que contaban con *shopper marketing*, demostró que estas promociones generaron mayores ingresos que los eventos que no tenían *shopper marketing*. Sin embargo, debido a que los eventos de *shopper marketing* son generalmente más caros que las promociones, a menudo resultan con un rendimiento significativamente menor a la inversión inicial.

A pesar de un ROI más bajo, si se realiza correctamente, el *shopper marketing* puede generar mayor valor a la marca. Por lo tanto, tales eventos deben ser evaluados teniendo en cuenta sus impactos a corto y largo plazo.

Figura 5

Los eventos con duraciones de cuatro a cinco semanas generan un mayor ROI



Cuando la comercialización de un solo producto supera la promoción en conjunto

Cuando las empresas combinan múltiples PPGs en una promoción conjunta, corren el riesgo de canibalizar sus propias ventas. Esto puede disminuir el volumen y los ingresos y, en última instancia, los beneficios. Por ejemplo, nuestro estudio encontró que esto sucede en múltiples promociones de PPGs de bebidas. Las empresas involucradas podrían haber **aumentado el volumen en un 30% y los ingresos en un 33% si hubieran promocionado por separado cada producto en diferentes momentos.**

Las empresas pueden utilizar el análisis predictivo, basado en el desempeño histórico y factores como la canibalización, para comprender mejor los riesgos asociados a sus tácticas de promoción y tomar mejores decisiones.

4

Desarrollar estrategias promocionales a nivel de retail y de PPG



El detalle marca la diferencia

Para mejorar la categoría, el canal y el rendimiento de los consumidores, las empresas deben enfocar sus estrategias de promoción y tácticas a un nivel segmentado.

Por una variedad de razones (tales como presupuestos ajustados, tiempo y recursos), a menudo basan las promociones en estrategias comerciales generales para toda una categoría o canal. Este enfoque de alto nivel funciona a veces pero frecuentemente no logra incorporar diferentes necesidades de los consumidores y comportamientos comerciales. Las compañías tendrán mayores dificultades para cumplir sus metas financieras - y las de *retail* - si no ajustan sus promociones con la finalidad de influir en las decisiones de compra de los consumidores en un *retail* específico.

Enfoque a nivel *retail* y PPG

No todos los *retail* son iguales, éstos requieren diferentes estrategias y tácticas. Por ejemplo, tanto *retailers* como fabricantes pueden diferir en las metodologías de precios, los momentos óptimos y la implementación táctica. Las empresas deben tener en cuenta estas diferencias.

Las tácticas óptimas de promoción comercial (como los niveles de descuento y el *merchandising*) pueden ser similares al nivel de categoría y de canal, pero las tácticas más eficientes de promoción son distintas a nivel de *retail* y PPG (ver Figura 6).

Las estrategias suelen fallar al incorporar diferentes necesidades del consumidor y comportamientos de compra

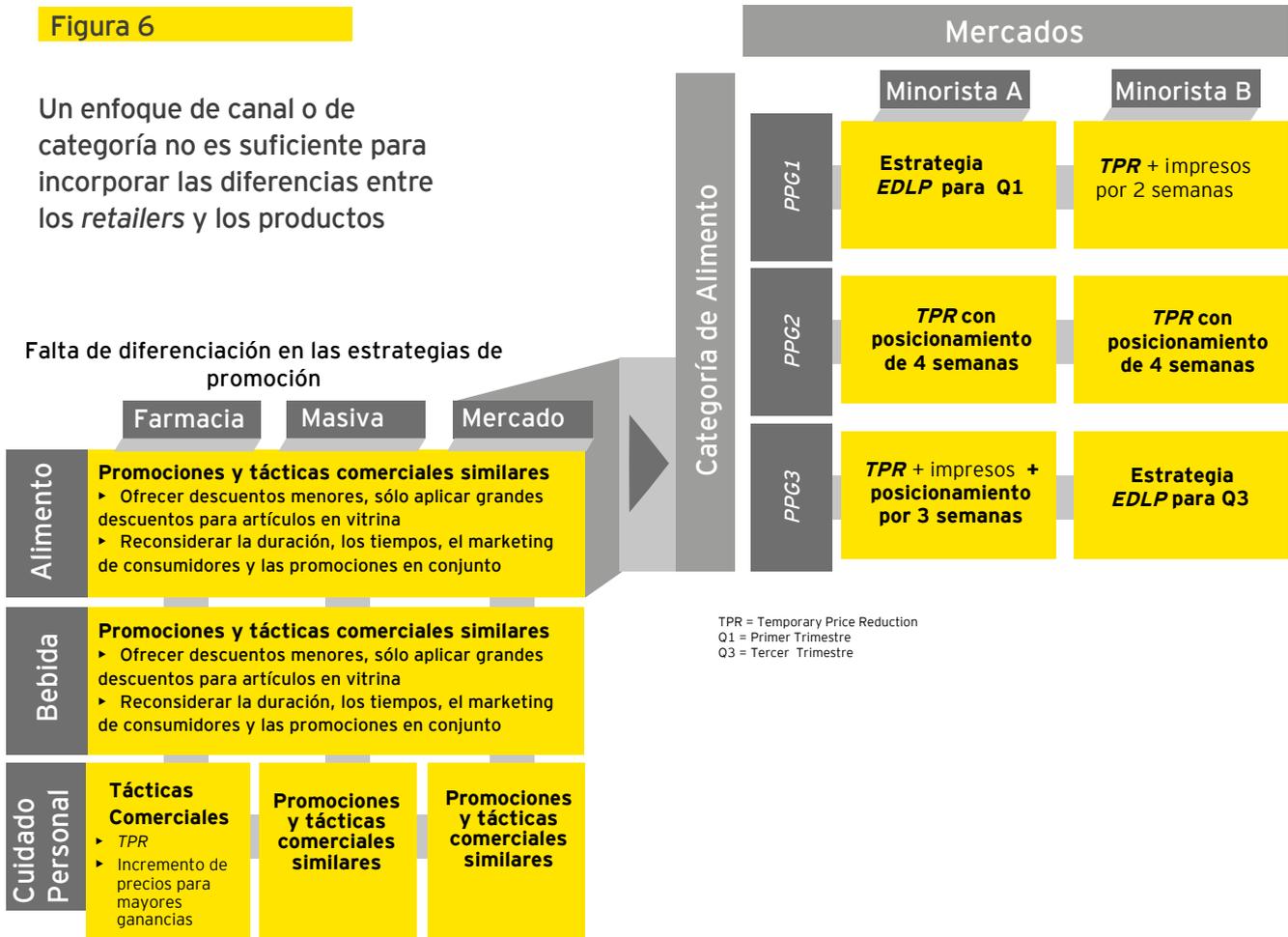
El posicionamiento de un producto por canal también puede ayudar a determinar el tipo de estrategia de promoción necesaria para tener éxito. Una mayor comprensión de la relación entre la cuota de mercado de un producto promocionado y su desempeño en la promoción puede facilitar a las compañías a decidir cómo dirigir el gasto comercial (ver figura7)

Las estrategias óptimas de promoción difieren según PPGs / minorista

Figura 6

Un enfoque de canal o de categoría no es suficiente para incorporar las diferencias entre los *retailers* y los productos

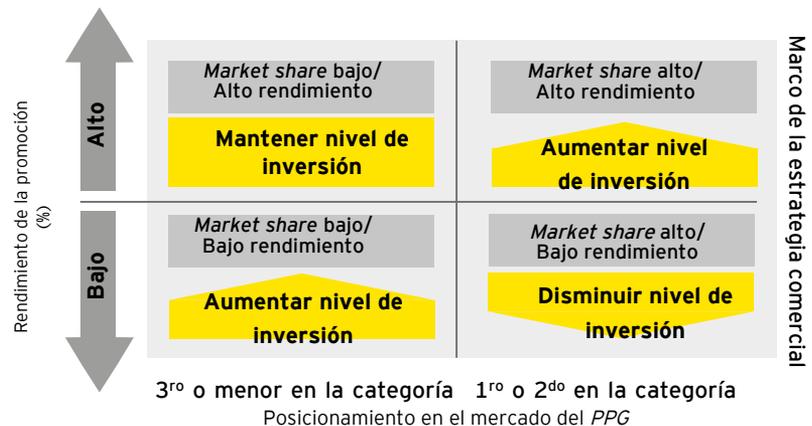
Falta de diferenciación en las estrategias de promoción



TPR = Temporary Price Reduction
Q1 = Primer Trimestre
Q3 = Tercer Trimestre

Figura 7

La posición en el mercado y el desempeño de las promociones pueden ayudar a identificar las estrategias de inversión en *trade marketing*



*Las estrategias son específicas y deben ser probadas y validadas basadas en análisis de PPG y Retail

5

Generar márgenes tanto para el *retailer* como para el fabricante



No es un juego de suma cero

Los fabricantes necesitan desarrollar un mayor número de relaciones colaborativas con los *retailers*, en las que cada uno mantiene los intereses del otro en mente. En ocasiones, se considera que la fijación de precios y la promoción es un juego de suma cero, donde una victoria para un lado implica una pérdida para el otro.

La realidad es que las oportunidades, para ambas partes, de mejorar su desempeño se producen con mayor frecuencia. **De todos los eventos de promoción que se analizaron en nuestro estudio, el 35% eran "win-win"** (ganar-ganar), generando tanto un beneficio positivo para los fabricantes como para los *retailers* (ver figura 8).

Características de las oportunidades "win-win":

- ▶ En promedio, se percibe un aumento de 60 puntos porcentuales para el fabricante y el *retailer* (en comparación con los otros eventos).
- ▶ Más de 10x de ingresos incrementales para el fabricante por evento.
- ▶ Aumento de \$ 110k en los beneficios incrementales del fabricante por evento.

Reconocer lo que está funcionando

Muchas compañías no logran analizar correctamente los resultados de sus promociones. Dos de cada tres empresas no han automatizado el proceso y normalmente pueden evaluar sólo los dos o tres eventos principales de sus cinco *retailers* más importantes, según la Encuesta de Ejecución de *Retail POI 2015 TPx*³. Muchas organizaciones no tienen las capacidades predictivas necesarias para simular un resultado para un *retailer* específico (ver figura 9).

A medida que más empresas evalúan el rendimiento de las promociones, éstas deben ampliar sus mediciones para no sólo incluir sus propios *KPIs*, sino también los de los *retailers*. Así, deben incluir métricas tales como ingresos, beneficio incremental y márgenes. Esto ayudará a los fabricantes, mayoristas y minoristas a encontrar más oportunidades "win-win".

La colaboración de los *retailers* es crítica. Sin embargo, aún existe un incumplimiento considerable de las actividades de promoción. Según el *POI*, sólo el 20% de los fabricantes están satisfechos con su capacidad de ejecución a nivel de tienda. Y casi el 60% indica que puede armar un buen plan, pero tienen dificultades para cumplir a nivel de la tienda.

El problema de incumplimiento

Según nuestro análisis, el porcentaje promedio de todos los productos (% ACV⁴, por sus siglas en inglés) para el cumplimiento de las actividades de promoción es de sólo el 67%. En principio, casi un tercio de las tiendas *retail* no están ejecutando las promociones que estaban planificadas. Para alcanzar un nivel más aceptable del 80% o superior, requerirá un esfuerzo más coordinado entre los fabricantes, los *retailers* y sus socios distribuidores.

Figura 8

Más de un tercio de los eventos fueron rentables tanto para los fabricantes como para los *retailers*

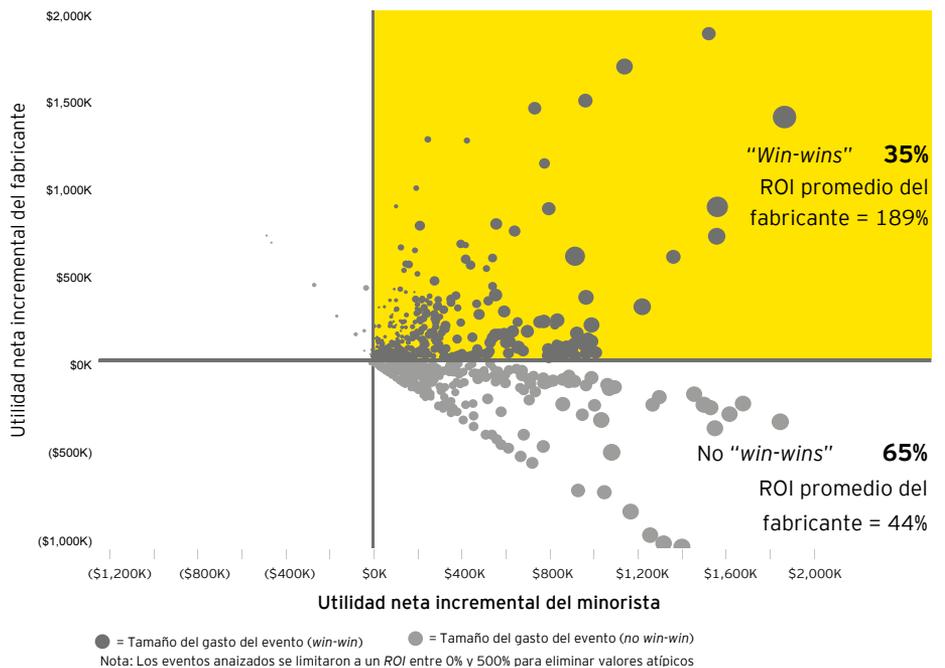
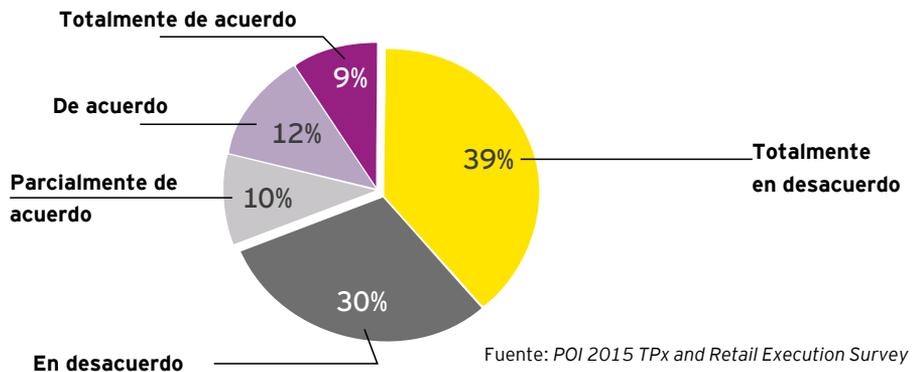


Figura 9

Sólo el 31% de las empresas utilizan modelos predictivos para determinar los resultados de la promoción

Respuestas a la afirmación: Cuenta con una optimización de las promociones... modelos predictivos para determinar los resultados promocionales



³ http://poinstitute.com/wp-content/uploads/2016/04/POI-The_State_of_TPx_and_Retail_Execution_for_Global_Consumer_Goods_and_Retail_Report.pdf

⁴ ACV = All-commodity volume: Representa el volumen total de ventas anuales de todos los productos de un grupo de tiendas dividido por el volumen de total de ventas anuales de todos los productos en el mercado (por ejemplo, cuentas retail).

Alcanzar la meta final

Las empresas que mejor aprovechen las herramientas de *analytics* para refinar e implementar sus estrategias de precios y promoción pueden lograr una mayor rentabilidad sin sacrificar significativamente los ingresos. Las estrategias más eficaces tienden a ser aquellas que consideran la fijación de precios y la promoción en conjunto - y no como retos separados - y las que los fabricantes y *retailers* desarrollan juntos.

Los pasos clave incluyen:

- ▶ **Establecer prioridades claras:** las estrategias de fijación de precios y promoción eficaces, se orientan hacia el equilibrio adecuado entre volumen y beneficio. A menudo hay una compensación entre los dos, por lo tanto, la gerencia debe tener claro lo que es más importante para la empresa.
- ▶ **Aprovechar el *analytics* de datos:** los responsables de tomar decisiones necesitan tener acceso al análisis de datos potentes y relevantes. Muchas empresas en el sector se encuentran actualmente probando herramientas en este ámbito, pero debe estar en la estructura de la empresa.
- ▶ **Colaboración:** las empresas necesitan crear una mentalidad de colaboración donde las personas trabajen juntas, tanto internamente de manera transversal, como con sus contrapartes: *retailers*, distribuidores y fabricantes.
- ▶ **Capacidades de desarrollo:** las empresas necesitan encontrar el equilibrio adecuado entre las acciones a corto plazo, que conducen a mayores ingresos o beneficios y las iniciativas que brindan las capacidades para sostener el éxito a largo plazo.

Los esfuerzos colaborativos para desarrollar procesos, herramientas y habilidades son esenciales. Las empresas han progresado de manera significativa, pero todavía hay mucho espacio para crecer. Al dismantlar la fijación de precios y la promoción - y aplicar las ideas correctas - las empresas pueden mejorar los resultados, tanto a nivel cuenta inicial como final.

Por último, al comprender mejor el papel de los precios y la promoción, las empresas pueden depender menos de estas tácticas para impulsar el crecimiento. En su lugar, pueden evaluar cómo utilizar otros medios de desarrollo (innovación, variedad, etc.) para crear un escenario "win-win" con los fabricantes, distribuidores, *retailers* y consumidores.





Acerca del análisis

Enfoque del modelo

Los modelos a nivel *PPG* y a nivel *retail* se crearon a partir del análisis de los datos históricos de 104 semanas. Usando los modelos, el equipo fue capaz de identificar el impacto (es decir, los coeficientes) tanto de la base, como de las variables incrementales. Las variables base incluyeron el precio diario y la estacionalidad. Las variables incrementales incluyeron múltiples formas de reducción de precios temporales - tales como descuentos, paquetes de bonificación y *BOGOs* (*Buy One Get One*) - así como actividad de promoción impresa, *ADS* y de posicionamiento visual del producto. Se han reforzado las variables incrementales con puntos específicos del fabricante, como son eventos de *Shopper Marketing* y los efectos de feriados y del calendario. Asimismo, los modelos fueron complementados con gastos de eventos de promoción y márgenes financieros para permitir un mejor entendimiento de la rentabilidad.

El análisis se realizó en dos etapas. En la primera etapa, realizamos un análisis postevento para entender cómo cada evento se llevó a cabo en términos de *ROI* y aumento de los ingresos y beneficios. En la segunda etapa, utilizamos los coeficientes variables de los modelos para realizar un análisis predictivo (es decir, la simulación "qué pasa si.."), permitiéndonos así probar varios escenarios e hipótesis. Por último, las interacciones de los productos a nivel *PPG* fueron modeladas entre las propias marcas del fabricante para incorporar los efectos de la canibalización entre productos de la misma empresa.

Acerca de nuestros colaboradores

Sequoya Analytics: En los últimos 20 años, Sequoya ha desarrollado modelos de Gestión de Demanda del Consumidor y soluciones de *software* para algunos de los fabricantes de productos de consumo más grandes del mundo. La experiencia de Sequoya abarca cinco continentes y cientos de compromisos en diversas categorías de consumidores. Su tecnología patentada utiliza modelos de regresión no lineal para identificar el valor volumétrico de cada actividad histórica en cada ubicación para predecir con mayor exactitud el consumo y, por lo tanto, los resultados financieros previstos de las decisiones de negocio. Sus soluciones son utilizadas por numerosas empresas para mejorar los resultados de sus decisiones sobre precios y promoción.

Instituto para la Optimización de Promociones (POI, por sus siglas en inglés):

El *POI* agrupa a fabricantes, *retailers*, proveedores de soluciones, analistas, académicos y otros líderes de la industria para trabajar juntos a fin de mejorar la promoción y distribución de bienes de consumo. Los miembros del Instituto comparten buenas prácticas de liderazgo interfuncionales. Asimismo, se benefician de las alianzas de la industria, el programa "*Certified Collaborative Marketer*" y los resultados de las reuniones de los líderes sectoriales en todo el mundo. El *POI* tiene como objetivo instaurar una disciplina financiera basada en métricas que normalmente no se encuentra en otros grupos comerciales. El objetivo de su enfoque innovador es optimizar la promoción a través de la colaboración.

Acerca de EY

EY es un líder global en servicios de aseguramiento, impuestos, transacciones y consultoría. Los conocimientos y los servicios de calidad que ofrecemos ayudan a crear confianza en los mercados de capitales y en las economías de todo el mundo. Desarrollamos líderes destacados que trabajan en equipo para cumplir nuestras promesas a todos nuestros grupos de interés. Al hacerlo, jugamos un papel crítico en el desarrollo de un mejor mundo laboral para nuestra gente, para nuestros clientes y para nuestras comunidades.

© 2017 EY
Todos los derechos reservados.

Este material ha sido preparado únicamente con fines informativos generales y no pretende ser utilizado como asesoramiento contable, fiscal u otro profesional.

Consulte a sus asesores para obtener asesoramiento específico.

Contactos EY Perú

Jorge Acosta

Socio líder de consultoría
jorge.acosta@pe.ey.com

Victor Menghi

Socia
victor.menghi@pe.ey.com

Giuliana Guerrero

Socia
giuliana.guerrero@pe.ey.com

Christiam Muñoz

Gerente
christiam.munoz@pe.ey.com

Cecilia Ota

Socia
cecilia.ota@pe.ey.com

Frank Valerio

Gerente Senior
frank.valerio@pe.ey.com

Contactos EY USA

Ken Dickman

Socio líder de consultoría en retail y consumo masivo

Patrick Moriarty

Director de transformación comercial

