



REVENUE MANAGEMENT & PRICING

Consumo masivo

Una breve explicación de
conceptos clave para la
optimización de ingresos

Introducción

Algunos hechos de relevancia



El reporte Nota de Mercado del sector consumo masivo de Apoyo Consultoría indica que en el 2020 hubo un crecimiento atípico del consumo en un contexto en el que **las marcas blancas o propias ganarían espacio, debido a una reducción inicial de gastos por la incertidumbre económica generada por la pandemia.**

Un informe de Kantar World Panel* concluye que el principal impacto de la pandemia ha sido en la forma en que los peruanos compran.

Estamos comprando en lugares más cercanos al hogar y, de esta forma, los Mercados y el Canal Moderno se han visto favorecidos.

Estos 2 canales concentraron 7/10 Soles de gasto incremental.



¿Cómo se pueden capitalizar estas oportunidades?

Algunas preguntas iniciales son fundamentales según Kantar*:

- ¿Mi categoría/marca genera tráfico en algún canal en particular?
- ¿Cuál es el tamaño de la oportunidad, en base al gasto fuera del canal?

A través de la aplicación de estrategias de Revenue Management & Pricing es posible mejorar la rentabilidad y competitividad de la empresa, enfocándose en el *bottom line* del negocio.

*La (Re) evolución en la forma de comprar – Kantar World Panel 07/05/2021

¿Qué es el Revenue Management & Pricing?

Se refiere a las estrategias y tácticas usadas por diferentes industrias para optimizar y maximizar el ingreso por línea de negocio a lo largo del tiempo.

Robert Phillips

En otras palabras...

Gestionar los procesos comerciales para vender el producto correcto, al cliente correcto, en el momento correcto a través del correcto.

¿Cuáles son las funciones que debe cumplir el RM&P para lograr este objetivo?

Por el lado de las estrategias de Pricing:

- Segmentar clientes con disposiciones de pago y comportamiento similares.
- Definir los productos o servicios en función a los parámetros de valor de cada segmento de mercado. El principal objetivo es ofrecer bienes que se ajusten a los distintos segmentos.
- Definir los precios asociados a cada producto y ofrecerlo a cada segmento en los canales correctos

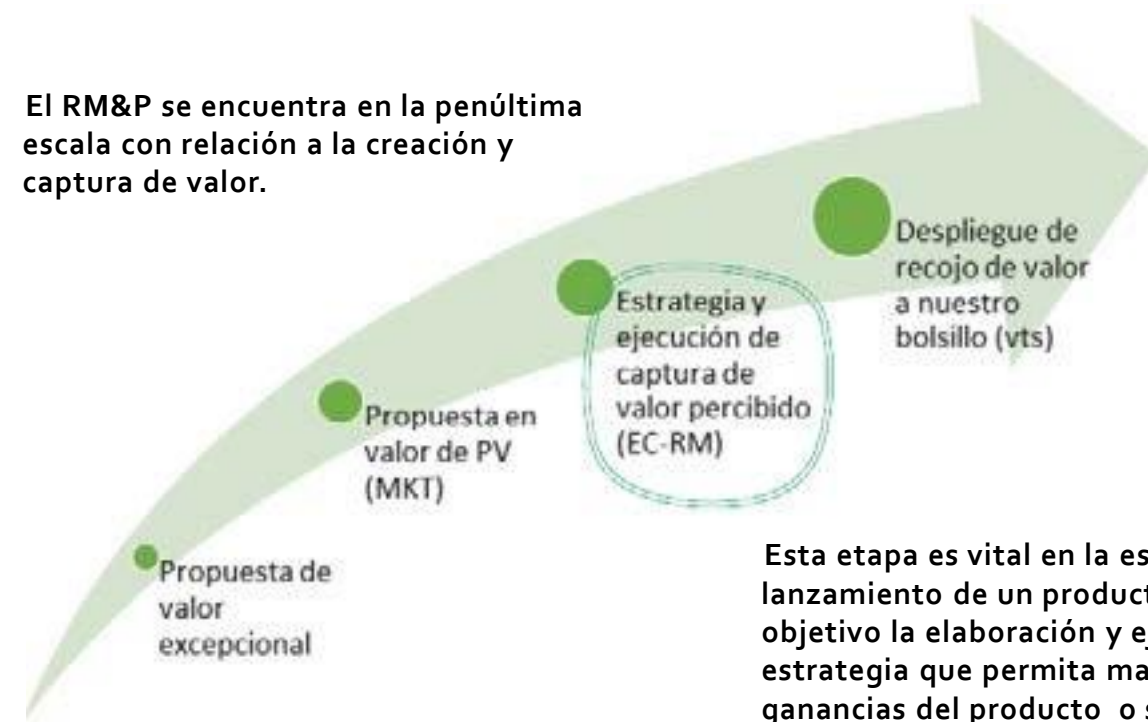
Por el lado de las estrategias de Revenue Management:

- Gestionar el inventario empresarial de forma efectiva (optimización del manejo logístico y productivo).
- Gestionar la inversión en promociones y el gasto de ventas.



¿Dónde se encuentra el RM&P dentro de la creación y captura de valor empresarial?

El RM&P se encuentra en la penúltima escala con relación a la creación y captura de valor.



Esta etapa es vital en la estrategia del lanzamiento de un producto: tiene como objetivo la elaboración y ejecución de una estrategia que permita maximizar las ganancias del producto o servicio brindado al mercado.

Las estrategias relacionadas a RM&P generalmente contemplan:

- Estrategia de precios
- Estrategia de productos
- Planificación de la demanda
- Estrategia de Trade Spend
- Estrategia de promoción

En la siguiente sección se explicará la lógica que engloba cada una de las estrategias para comprender cómo se generan beneficios empresariales.

Ahora, ¿qué implican y cómo se ejecutan las estrategias para cumplir los objetivos del RM&P?



Estrategias de RM&P en la industria del consumo masivo

Estrategia del Pricing

Gestión de pricing: encontrar valor y estructuración

Una estrategia de pricing eficaz refleja una estructura de precios integrada que respalda los objetivos comerciales al capturar el valor de una oferta en relación con la competencia y la demanda de los clientes, impulsando la dinámica interna de la organización y su comunicación con el mercado.

Para lograr todo lo anterior se debe:
Entender cuáles son los productos clave para la estrategia de la empresa de tal forma que se pueda saber a qué productos se les tiene que dar preferencia.

¿Cuál es la lógica detrás de la estrategia de pricing?

Una buena estrategia de pricing hace que el precio sea una palanca para alcanzar los objetivos de la compañía. En ese sentido, se enfoca en hacer que los precios reflejen la situación competitiva del mercado y sean dinámicos ante cambios en el ambiente.

Mejores prácticas de pricing: Un ejemplo

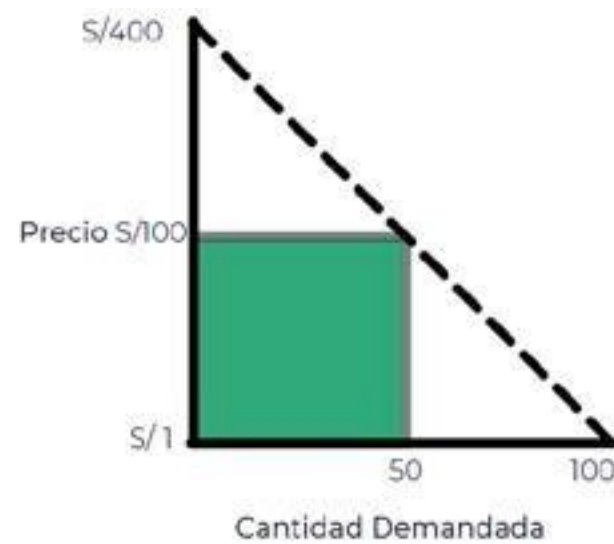
- 1 Benchmark constante de la competencia y respuesta planificada a diferentes situaciones mediante teoría de juegos.
- 2 Experimentación contante para cuantificar la disposición de pago con consideraciones cost plus.
- 3 Gestión de acuerdos especiales y descuentos de acuerdo a criterios objetivos.



¿Cuál es la lógica que está detrás del Pricing dinámico?

Pensemos en la curva de demanda. En esta se presenta la disposición de pago por unidad ofertada:

Caso I



El área que se encuentra por debajo de la línea punteada representa las diferentes disposiciones de pago de por diferentes cantidades demandadas.

Esta disposición de pago representa la máxima cantidad de dinero que un cliente pagaría para poder obtener un determinado bien.

En el escenario descrito, por el producto vendido se obtendría S/5,000 de ingresos. No obstante, ¿existirá una forma de incrementar los ingresos de la empresa?

Ahora, ¿qué determina la disposición de pago de un determinado cliente?

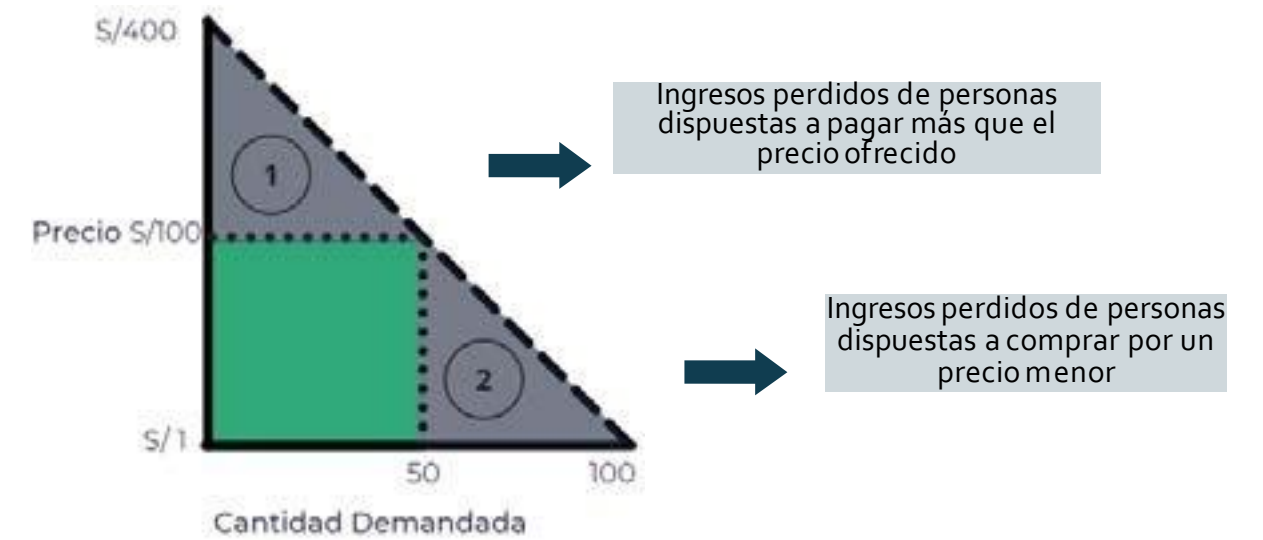
Se pueden considerar diversos factores, sin embargo, podemos resaltar los siguientes:

- Percepción del valor del producto.
- Temporalidad y necesidad del producto.
- Frecuencia de uso.
- Escasez del producto.

La respuesta es... Sí y esto se puede lograr mediante la discriminación de precios según el perfil del tipo de consumidor interesado en el producto

Estrategia de Discriminación de precios : Un ejemplo

Volvamos al Caso I. Podemos identificar dos zonas en las cuales se están generando pérdidas monetarias.



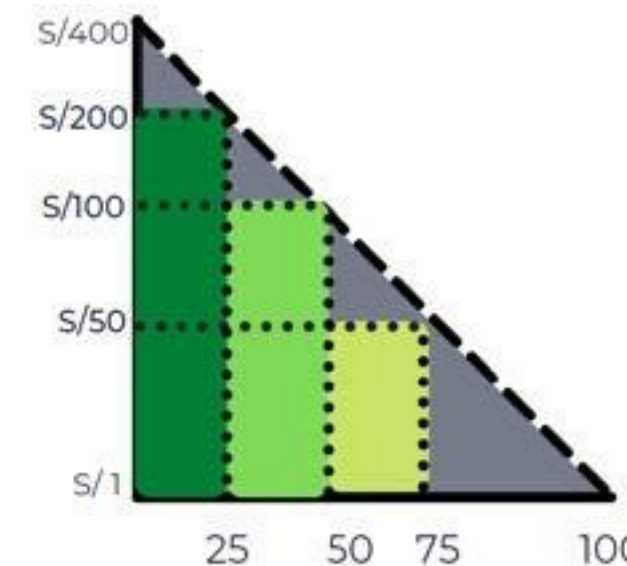
Ingresos perdidos de personas dispuestas a pagar más que el precio ofrecido

Ingresos perdidos de personas dispuestas a comprar por un precio menor

Resultado de Mercado:
Un solo segmento produce S/5,000

Si aplicamos un modelo multitarifa incorporando tres precios distintos los resultados varían:

Caso II



Resultado de Mercado:
Al establecer tres subsegmentos de mercado, el ingreso de la empresa se incrementa a S/8,750
(25*50+25*100+25*200)

¡Mayores ingresos sólo por colocar dos precios adicionales! Ese es el poder del Pricing.

Colocación de productos

Gestión de productos: diseño y colocación

La estrategia de colocación de productos va de la mano con el pricing empleado por la empresa. Esta estrategia se centra en definir cual podría ser la mejor presentación de un producto para un determinado tipo de cliente y en evaluar a través de qué canales es más conveniente comercializar cada tipo de presentación.

¿Cómo saber qué tipo de presentaciones tienen más probabilidades de producir mejores resultados?

Utilizando data del consumidor, las dinámicas de la competencia y las capacidades propias de la empresa como inputs

Nuevas presentaciones que satisfacen de mejor manera las necesidades de compra logran resultados sobresalientes.

También pueden aumentar el precio por kilogramo o litro vendido del producto.

Ahora, una vez que se tienen definidas las presentaciones de los productos se puede saber cómo comercializar el empaque correcto a través del canal correcto.

Planificación de la demanda

El Revenue Management se encarga de definir los niveles de inventarios a asignar para cada producto o servicio. Se busca mejorar la precisión en la oferta entregada con el objetivo de generar más ventas con menos inventario.

Para lograr todo lo anterior se debe:

Realizar forecasting de la demanda utilizando datos históricos, estimaciones de marketing o variables macroeconómicas. Este es un proceso clave dentro de la gestión de ingresos de una empresa. De esta forma se puede proyectar la demanda por cada canal comercial y segmento.

¿Cuál es la lógica detrás de la planificación de la demanda?

Una buena planificación de la demanda hace que los niveles de inventarios coincidan con los patrones o frecuencias de la demanda. Se evita que se generen ventas perdidas por no contar con el stock suficiente.

Como consecuencia, se obtiene menor rentabilidad bruta y menor participación de mercado. A veces los costos de mantener un inventario alto son menores al de perder ventas potenciales.

¿Cómo se podría aplicar? Un ejemplo

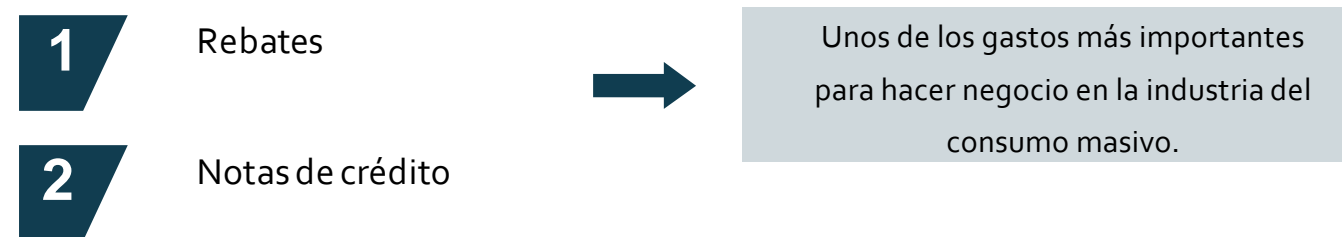
- 1 Identificar qué sucede cuando se acaba el stock.
- 2 Definir con claridad y calcular los costos de las ventas perdidas.
- 3 Resumir los costos adicionales para poder evaluar acciones como la implementación de un manejo con método ABC.



Estrategia de trade spend

Gasto comercial: incentivos y gestión estratégica

El Revenue Management también se encarga de poder establecer estrategias de gasto comercial con los distribuidores. Esto es conocido como manejo de "trade spend". El trade spend está compuesto usualmente por dos elementos:



Por ello es importante definir una política de precios que tenga criterios objetivos y entrenar al personal para que pueda usar el trade spend de una manera efectiva.

¿Cuál es la lógica detrás de la estrategia de trade spend?

Las políticas con distribuidores o intermediarios deben estar basadas en objetivos estratégicos para procurar una correcta inversión de los recursos de la compañía.

Alinear los incentivos particulares otorgados a cada tipo de distribuidor de acuerdo con la relevancia para la estrategia de ventas de la empresa.

Cualidades a considerar:

- Rentabilidad generada por el distribuidor para la empresa.
- Volumen manejado por el distribuidor.
- Alcance y profundidad en mercados clave o en mercados que deseo penetrar.

Estrategia de promoción

Gestión de promociones: análisis y mix management

A su vez, el Revenue Management se encarga de establecer estrategias de promociones dirigidas hacia los consumidores finales. Esto tiene que ir en línea y estar coordinado con la estrategia de trade spend para lograr los mejores resultados.

Para lograr todo lo anterior se debe:

Entender cómo y cuando hacer promociones para maximizar los efectos multiplicadores sobre el consumo. Esto debe ser acompañado de un análisis riguroso antes y después de eventos y promociones. De esta forma, se puede cuantificar los beneficios de la inversión en promociones e identificar si fue efectivo.

Asimismo, esto debe asociarse con la planificación de la demanda, de lo cual ya se habló, y con un buen mix management para tener el mejor rendimiento de la inversión en promociones.

Mix management

Ahora para complementar la estrategia de promoción es necesario emplear un manejo de mix adecuado dentro del portafolio.

Esto implica segmentar a los productos en categorías como:

- Mainstream, ofertado al público común.
- Premium, ofertados a clientes con una mayor disposición de pago.

Con esto se busca entender las relaciones entre productos y categorías de productos.

El objetivo es emplear estrategias para evitar el canibalismo y, a su vez, mejorar la oferta hacia los segmentos de clientes.

Casos de éxito

Coca - Cola

Contexto

En 2015 varios de los mercados de Coca-Cola se encontraban estancados en volumen durante años. Había un cambio de tendencia en los consumidores debido a los efectos negativos en la salud de las bebidas azucaradas. La marca ya no era tomada en cuenta por consumidores jóvenes y, de hecho, la edad media de un consumidor frecuente de Coca-Cola era de 56 años.

¿Qué se hizo?

En 7 mercados piloto se implementaron estrategias de RM&P para evaluar de qué manera se podían mejorar los resultados del negocio:

- 1 Se entrenó al personal para cambiar el enfoque de maximizar volumen a maximizar valor. Para ello se alinearon los incentivos salariales con los nuevos objetivos estratégicos.
- 2 A través del Price Pack Architecture, se elaboraron nuevas presentaciones. Unas con menor volumen que eran más fáciles de llevar y otras hechas con vidrio en vez de plástico.

En el mercado de Europa occidental se aplicaron similares medidas con algunas variaciones.

- 1 Se estableció un pricing basado en la demanda por cada SKU y tomando en cuenta las elasticidades de los segmentos.
- 2 Se rediseñaron las estrategias de distribución y se les dio precios sugeridos a los intermediarios por cada SKU.

En el mercado de las Filipinas se aplicaron otras medidas:

- 1 Implementación de nuevos modelos de predicción de la demanda más precisos.
- 2 Se rediseñaron las estrategias de distribución tomando en cuenta un pricing basado en la elasticidad de los segmentos.

¿Qué se obtuvo?

Un incremento promedio del ROI en 6 veces en el período de un año.

Aumento de la participación de mercado en un 2% en un solo trimestre.

Las nuevas presentaciones lograron un mayor margen (19% vs 11% de presentaciones anteriores).

Las nuevas presentaciones crecieron en dos dígitos frente a las antiguas presentaciones que crecieron en un dígito.

El principal distribuidor del mercado incrementó el número de pedidos en un 10%.

Aumentó el margen de los distribuidores, lo cual mejoró las relaciones comerciales

El volumen creció en dos dígitos durante el primer año. Se logró la mayor participación de mercado en 7 años.

Más entregas pudieron ser cumplidas con los distribuidores. Los stock-out se redujeron en un 23%.

Ab InBev

Contexto

En el 2008 el mercado cervecero estaba saturado, de acuerdo con varias métricas, calculadas por Ab Inbev en Estados Unidos.

Además, se identificó que la industria cervecera tenía perspectivas de achicarse dado que se estaba relegando el consumo de cerveza progresivamente y por los efectos económicos de la crisis financiera. Las estrategias regionales de pricing eran muy descentralizadas y se aplicaban criterios distintos. Había estrategias de precios más agresivas de lo requerido, perjudicando los ingresos de la empresa.

¿Qué se hizo?

En 7 mercados piloto se implementaron estrategias de RM&P para evaluar de qué manera se podía mejorar los resultados del negocio:

- 1 Se optó por incrementar el precio de los productos. Mediante escenarios de elasticidad se determinó que la cerveza tenía un comportamiento inelástico.
- 2 Hallaron que la categoría de productos value estaban canibalizando los productos premium.
- 3 Elaboración de guías de pricing y se centralizó la toma de decisiones de pricing. Se enfocó a maximizar la contribución marginal de cada SKU.



¿Qué se obtuvo?

El volumen de ventas cayó en un 8% entre 2008 y 2012 por presiones de la reducción del tamaño de la industria cervecera.

Gracias a las acciones de pricing, los ingresos aumentaron en un 5% en 4 años. Esto significó una ganancia de 600M US\$.

La rentabilidad por cada unidad producida vendido aumentó en un 14%.

No obstante...



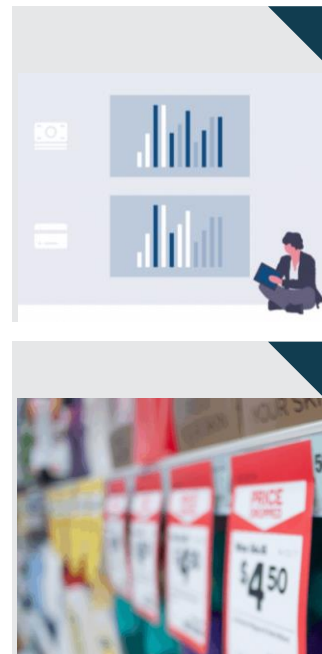
Kraft-Heinz

Contexto

Kraft Heinz fue creada en 2015 a partir de la fusión de dos empresas. Había sinergia y relaciones entre los productos de las empresas, pero se notaba un cambio acelerado de los hábitos de los consumidores en los mercados principales. Los consumidores ya no apreciaban las ofertas tradicionales y valoraban más la calidad de los productos y la ética de la compañía que lo vendía. Se notaba una caída de las ventas a través del sector retail y el surgimiento del ecommerce. Los productos quedaron desfazados ante las nuevas necesidades de los clientes.

¿Qué se hizo?

- 1 Se entrenó al personal para que puedan usar nuevas herramientas analíticas. Se logró un análisis de las dinámicas de cada SKU a nivel de cada tienda en EEUU.
- 2 Se rediseñó el plan de promociones reorganizando el calendario de descuentos y aprovechando las promociones de productos establecidos con nuevos productos. Esto se logró mediante un estudio econométrico que encontró la relación entre productos y categorías de productos.
- 3 Se armó una lista para distribuidores y clientes de retail claves con los posibles nuevos ingresos y rentabilidad esperada de cada uno de los SKU con las nuevas estrategias empleadas. Además, también se indicó oportunidades regionales e incluso para cada socio de retail específico.



¿Qué se obtuvo?

El market share del portafolio de productos creció en un 1.4% durante el segundo semestre de 2017.

Se logró aumentar los márgenes netos en el rango de un dígito.

Se incrementó la participación de productos considerados clave, y que fueron el foco de las promociones, en un 5% a lo largo del semestre.

Los pedidos con un distribuidor clave de la empresa en el mercado norteamericano aumentaron en un 5%.

Colgate-Palmolive

Contexto

A inicios de 2019, Colgate-Palmolive proyectaba una menor rentabilidad para fin de año. Esto era explicado por un aumento en el costo de las materias primas y un fortalecimiento del dólar, lo cual erosionaba las ganancias de mercados emergentes.

Asimismo, se proyectaba un menor volumen de ventas en varios mercados debido a una caída del consumo. Esto era explicado por aumento en las tasas de interés y tensiones comerciales entre distintos países.

¿Qué se hizo?

- 1 Se capacitó al equipo comercial para que pueda optimizar el trade spend y comunicarle a los distribuidores como podrían aprovechar las diferentes oportunidades que se presentaban para ciertos productos que podían incrementar las ventas.
- 2 Cambiaron el modelo de promociones. Se redujo el gasto en promocionar productos clave como pasta de dientes mientras que los competidores seguían aumentando sus esfuerzos.
- 3 Se elaboraron nuevos productos de línea "premium" con insights de los consumidores y de las características de la oferta de los competidores.



¿Qué se obtuvo?

Se mejoraron los ingresos percibidos en 1.7% en el tercer trimestre y un 1.3% en el cuarto trimestre del año 2019 en base a las estrategias planteadas.

En líneas generales se incrementó el volumen de ventas en un 3% y el precio promedio cobrado en un 4.5%

En mercados como Brasil, la participación de mercado en la categoría de pasta de dientes "premium" incrementaría en un 3% a lo largo de 2 años.

Consideraciones finales

Habilitadores clave para una gestión óptima de RM&P

La gestión de precios e inventario requiere de ciertos elementos para que sea exitosa en su elaboración e implementación. Los elementos clave para llevar a cabo una estrategia correcta de RM&P son los siguientes:

1

Habilitador #1: Basar decisiones en información

Basar decisiones sobre la intuición tiende a que estas sean dominadas por emociones y no se aprovechen las oportunidades comerciales. Se debe cerciorarse que las bases de datos empleadas sean confiables para poder tomar decisiones estratégicas en base a data del mercado

2

Habilitador #2: Integración de áreas

Para implementar los cambios en la toma de decisiones es necesario que los equipos tengan conocimientos de RM&P y comprendan porque aplican las nuevas estrategias. Lograr que, ante cambios en el entorno, los equipos puedan trabajar de manera conjunta y coordinada.

3

Habilitador #3: Coordinación con distribuidores

Dar a los distribuidores los mejores argumentos para que puedan poner los mejores precios permite aprovechar las tendencias del mercado. La idea es lograr que los distribuidores tengan más ventas y generen mayores márgenes de ganancia.

4

Habilitador #4: Capacitación del personal

Capacitar a los analistas y a los representantes de ventas para que puedan identificar fugas de ingresos en las estrategias y negociaciones de la empresa, respectivamente.

5

Habilitador #5: Seguimiento y monitoreo

Hacer seguimiento a los objetivos estratégicos mediante KPIs "insightful" y de las acciones de la competencia para poder reaccionar de manera acorde

Los errores más comunes (y más dolorosos) del Pricing

Así como la gestión de precios e inventario puede generar un impacto positivo de millones de dólares incrementales, también puede generar una fuga de ingresos de esa magnitud. Los errores potenciales que se pueden cometer al no establecer una estrategia correcta de RM&P son:

1

Error #1: Falta de previsión de la dinámica competitiva

Algunas de las guerras de precios más sangrientas se han dado por la falta de gestión de lo que Nash llamaría la "teoría de juegos". Ejemplo emblemático de lo anterior en el último tiempo es lo ocurrido en el mercado de telecomunicaciones peruano: reducción de las tarifas de los planes hasta vender un celular sumamente barato.

2

Error #2: Insuficiente 'time to market'

En un mercado tan dinámico como el actual, responder rápidamente a las acciones de la competencia no solo es necesario para no perder consumidores, sino para dejar claro el mensaje a tu competidor. Quienes menosprecian el efecto de tener un rápido tiempo de acción pierden potencial respuesta al posicionamiento del mercado del competidor.

3

Error #3: Arrogancia Empresarial

La arrogancia empresarial es una de las principales causas del fracaso. Es un error creer que se puede desarrollar una estrategia de precios sin considerar a la competencia.

4

Error #4: Falta de planificación de temporadas altas

Las alzas de precios se deben hacer antes de que inicie la temporada alta, no cuando ya se vendió a bajo precio en la temporada alta.

5

Error #5: Promociones Abiertas

Uno de los ejes del Revenue Management es la segmentación. Si te preguntas por qué tus promociones no te agregan valor en ingresos y solo terminas con más cantidad y menos precio medio, entonces comienza revisando si tus promociones están siendo correctamente segmentadas.

6

Error #6: No medir resultados

Uno de los ejercicios más importantes del Revenue Management es el de prueba-error-ajuste. El aprendizaje continuo para el ajuste de la estrategia es la clave de una buena gestión de ingresos.

7

Error #7: Generar estrategia de precios solo para público target

Pocos son los negocios que pueden llegar a explotar su rentabilidad dirigiéndose únicamente a su público target. La mayoría de las empresas está afecta a la estacionalidad de su público target y la única forma de hacerle frente es desarrollar otros segmentos de mercado.

8

Error #8: Dilución en caja

Esto surge cuando existe un impacto nulo del incentivo con la promoción porque nadie se enteró que estaba la etiqueta de oferta. Esto conlleva al 100% dilución ya que el cliente estaba dispuesto a pagar el precio original y finalmente terminó pagando la oferta.

Cerrando las ideas principales

¿Cuáles son los principales beneficios que generan las estrategias de RM&P que podemos ofrecer ?

Los beneficios del RM&P están asociados principalmente a la optimización tanto de los inventarios como el de los precios. Se pueden resumir en los siguientes puntos:

- 1 Elaboración de perfiles para poder generar una segmentación de la demanda.
- 2 Mayor ganancias mediante la aplicación del Pricing diferencial.
- 3 Optimización de los inventarios en función de en función a las proyecciones de la demanda elaboradas.
- 4 Maximización de los efectos de la inversión en gasto comercial y promoción de productos.

¡Por ello, te invitamos a ser parte de la
innovación con nosotros!

Contacto



Marina Cassilha
Project Manager

marina@revenuemanagementalist.com

Revenue Management Consulting
www.revenuemanagementalist.com



+51 915052677
+51 958087563