

**SIMON • KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

Amsterdam • Beijing • Bonn • Boston • Brussels • Cologne • Copenhagen  
Frankfurt • London • Luxembourg • Madrid • Miami • Milan • Munich • New York  
Paris • San Francisco • Singapore • Sydney • Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich

# II Estudio de Gestión de Precios en Retail

Estudio de Simon-Kucher & Partners en  
colaboración con Sartia y Distribución Actualidad

**SIMON • KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants



Philip Daus

Madrid, Junio de 2012

**Oficina de Madrid**

Serrano 16 3º Dcha., 28001 Madrid

Tel. +34 91 328 93 70, Fax +34 91 328 93 90

E-Mail: [philip.daus@simon-kucher.com](mailto:philip.daus@simon-kucher.com)

Internet: [www.simon-kucher.com](http://www.simon-kucher.com)

# Aviso legal

---

Aviso: Este documento es propiedad de SIMON-KUCHER & PARTNERS Marketing & Strategy Consultants. Se prohíbe el uso, reproducción o divulgación del contenido de este material, total o parcialmente, sin permiso previo y por escrito de la empresa propietaria.

© 2012 Simon-Kucher & Partners. Todos los derechos reservados

# Simon-Kucher & Partners

Simon-Kucher & Partners es una consultora internacional de estrategia y marketing, líder mundial en Pricing, que lleva más de 25 años ayudando a sus clientes crecer de forma rentable.

### Perfil global

- San Francisco
- Boston
- New York
- Copenhagen
- Amsterdam
- Brussels
- London
- Luxembourg
- Paris
- Zurich
- Madrid
- Moscow
- Cologne
- Bonn
- Warsaw
- Frankfurt
- Munich
- Vienna
- Milan
- Beijing
- Shanghai
- Tokyo
- Sydney

- 23 oficinas
- 600 empleados
- Facturación €121 M en 2011

### > 2400 proyectos en los últimos 3 años

- Estrategias de crecimiento rentable
- Estrategias y procesos de Pricing
- Revisión y desarrollo de (portafolios de) productos
- Estrategias de ventas y optimización de canales de ventas

### No. 1 en marketing y ventas

Ranking en "Marketing y Ventas"

Rank	Consultora	Puntuación*
1	<b>Simon-Kucher &amp; Partners</b>	401
2	Boston Consulting Group	370
3	McKinsey & Company	346

*manager magazin*

### Líder mundial en Pricing

**BusinessWeek**

"...líder mundial en dar asesoramiento en la fijación de precios..."

**THE WALL STREET JOURNAL**

"Especialista en estrategia de precios."

**The Economist**

"...la consultora de gestión de precios líder del mundo..."

**Peter Drucker**

"En Pricing, ofrecéis algo que nadie más ofrece."

Fuente: manager magazin Agosto 2007 / IMB (Institute for Management & Consulting); encuesta entre 264 altos directivos

II Estudio de Gestión de Precios en Retail, © 2012 Simon-Kucher & Partners.

## Referencias en Bienes de Consumo & Distribución (selección)

Trabajamos para empresas líderes del sector a nivel nacional e internacional en todas las áreas de la gestión comercial.



# Contenido

---



1. **Motivos del estudio**
2. Muestra y procedimiento
3. Resultados del estudio
4. Resumen y recomendaciones

# Precedente: Estudios sobre gestión de precios de I.E. y Simon-Kucher

En 2011, Simon-Kucher realizó el primer "Estudio Mundial de Pricing 2011" y el estudio "Promociones en Retail", que crearon la necesidad de investigar más a fondo el Pricing no-promocional en Retail.

## Estudio Europeo de Pricing 2009

**Estudio Europeo de Pricing 2009**

La Gestión de Precios en Europa

**La afinidad a guerras de precios difiere según el país**

No todos los países tienen la misma afinidad a las guerras de precios. En España han sufrido guerras de precios más empresas que en cualquier otro país europeo del estudio.

País	Porcentaje
España	63%
Italia	57%
Holanda	56%
Alemania	51%

**Experiencia Simon-Kucher: Guerras de precios dependen del entorno económico y del Pricing IQ**

**Estudio de Pricing en cooperación europea**

El presente estudio es una iniciativa común entre la consultora líder en Pricing, Simon-Kucher, y algunas de las principales escuelas de negocio de Europa.

**Escuelas de negocio:** Cranfield, ESCP, NYENRODE, ie business school, SDA Bocconi School of Management, MIP, WHU.

**Oficinas Simon-Kucher:** Amsterdam, Bonn, Colonia, Frankfurt, Londres, Madrid, Milán, Munich, París, Varsovia, Zürich.

## I Estudio de Gestión de Precios en Retail: promociones

**Promociones en el Sector Retail**

Estudio de colaboración

**El efecto de una bajada en el precio del 20%**

¿Se conoce la relación entre precio y volumen?

**Situación inicial:** Volumen 100, Precio 100, Margen = 4.000

**Situación con dto. de un 20%:** Volumen 140, Precio 80, Margen = 4.000

**Suposición:**

- Promoción de precio con dto. de un 20%
- Margen de un 40%

**Pregunta:** ¿Cuánto debería aumentar el volumen para que el beneficio permaneciera igual?

**Se aplican descuentos redondos y muy altos**

Al analizar la frecuencia con la que se aplica cada nivel de descuento, destaca que las empresas aplican casi únicamente descuentos redondos y que el nivel suele ser muy elevado.

**Distribución de descuentos en las promociones de precios**

Nivel de descuento	Frecuencia
0%	1.3%
5%	0.6%
10%	1.3%
15%	0.6%
20%	23.4%
25%	10.4%
30%	11.7%
35%	3.9%
40%	1.3%
45%	4.5%
50%	0.6%

Un 23.4% de todas las promociones se realizan con un descuento de 20%.

- Casi únicamente aplicación de dts. redondos
- El 69% de las promociones se realizan con un dto. de 20% o más
- El dto. de un 20% es más frecuente: ¿se trata de un umbral psicológico?

Para seleccionar el nivel de descuentos correcto hay que analizar elasticidades y umbrales de precios.

**Necesidad de analizar otros aspectos de Pricing en Retail.**

## Cálculo rápido: "¿Al reducir el **precio** en un ...%, cuánto ..."

---



**-5%**

**-15%**

**-30%**

... volumen hay que vender más para mantener **ventas** iguales?

**+ 5.3%**

**+ 17.6%**

**+42.8%!**

... volumen hay que vender más para mantener beneficios iguales (con margen bruto de 40%)?

**+ 14.3%**

**+ 60.0%**

**+300.0%!**

Fuente: Simon-Kucher & Partners

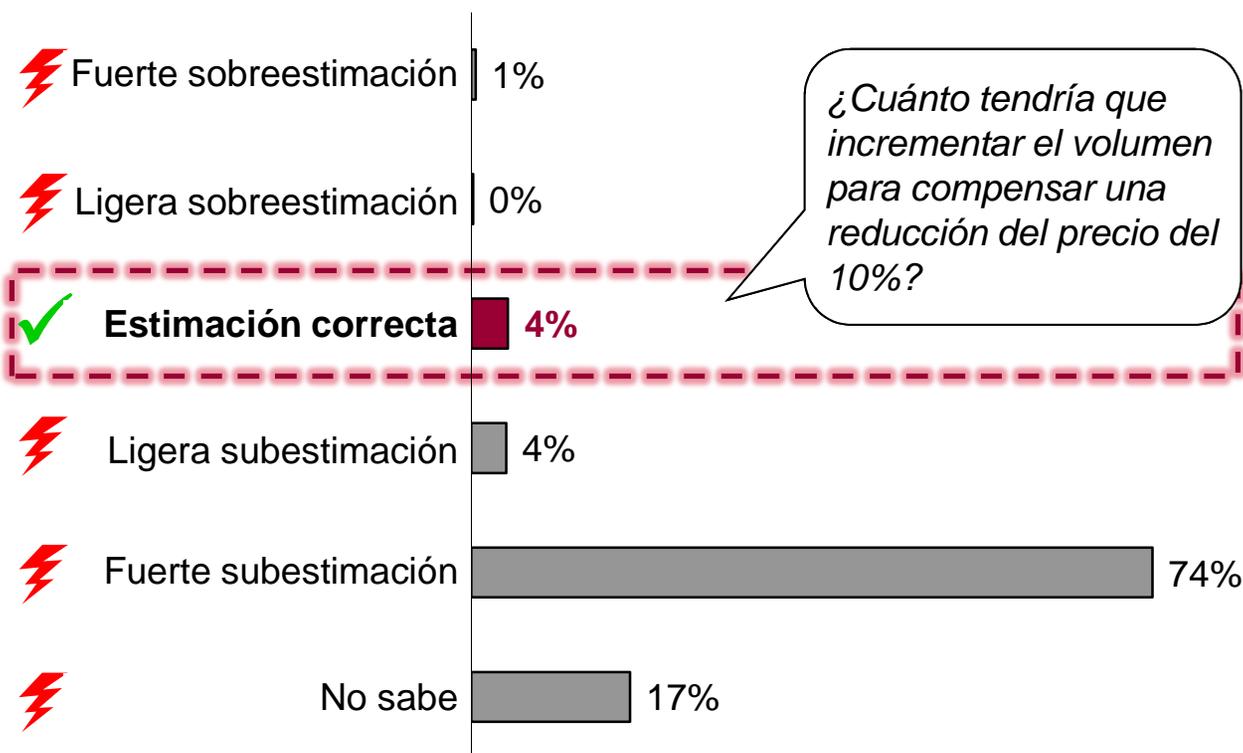
II Estudio de Gestión de Precios en Retail, © 2012 Simon-Kucher & Partners.

- 6 -

## Estimación del impacto de reducción de precios

La mayoría de los encuestados subestima gravemente el incremento de volumen necesario para compensar una reducción en los precios.

### Estimación de volumen (todas las empresas)



**Preocupante:**  
**¡9 de 10 directivos**  
**subestiman**  
**fuertemente o ignoran**  
**el incremento**  
**necesario en los**  
**volúmenes para**  
**compensar una**  
**reducción de precio!**

Fuente: Estudio Europeo de Pricing 2009; pregunta 6.2: "Suponiendo que la unidad de negocio más importante bajase los precios un 10% y consigue aumentar los volúmenes de venta. ¿Cuánto tendría que aumentar probablemente el volumen para alcanzar los mismos beneficios con los precios con un 10% rebajados?"; pregunta 8.6: "EBITDA promedio de los últimos 3 años"; análisis: Simon-Kucher

## Los PVPs muchas veces no se gestionan de forma profesional

Tal y como indican comentarios de clientes de Simon-Kucher y participantes del último estudio en Retail, en la mayoría de las empresas hay mucho potencial de mejora en la gestión de precios.

*"No fijamos los precios de forma sistemática. Seguro que por eso perdemos dinero."*

*"No solo gestionamos mal las promociones, sino también los PVPs"*

*"Aquí cada comprador sigue sus propios criterios a la hora de fijar los precios. No hay una estrategia."*

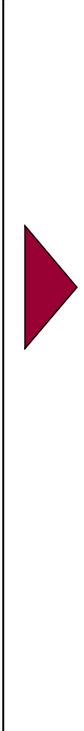
*"El tema es muy complejo por el número de SKUs."*

*"Este año contratamos a un Pricing Manager para que nos ayude con la gestión de precios. Es un campo con mucho potencial."*



# Contenido

---

- 
1. Motivos del estudio
  - 2. Muestra y procedimiento**
  3. Resultados del estudio
  4. Resumen y recomendaciones

# Muestra y procedimiento

La encuesta se realizó a través de un cuestionario online, que fue enviado a 8.500 empresas del sector, recibándose 65 respuestas válidas.



**Universo**

- Directivos y responsables de empresas del sector del retail



**Duración**

- Trabajo de campo durante Mayo / Junio 2012



**Metodología**

- Cuestionario online con 32 preguntas



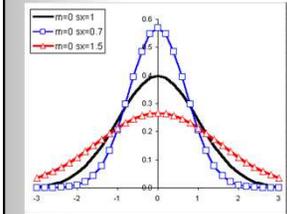
**Tamaño de la muestra**

- Cuestionario enviado a  $n = 8.200$
- 65 respuestas válidas



**Procedimiento**

- Mailing a contactos de Sartia, Distribución Actualidad y Simon-Kucher & Partners



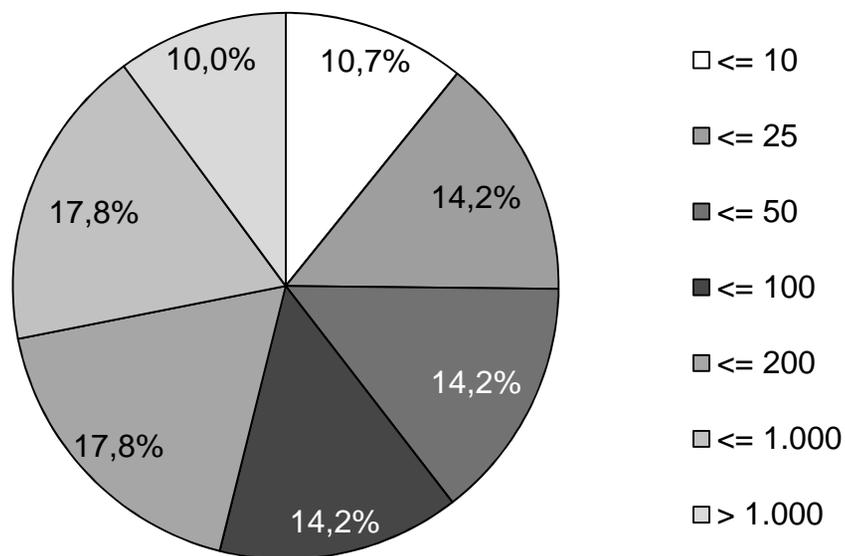
**Error de muestreo**

- $\pm 12\%$  para un nivel de confianza del 95% (poblaciones infinitas)

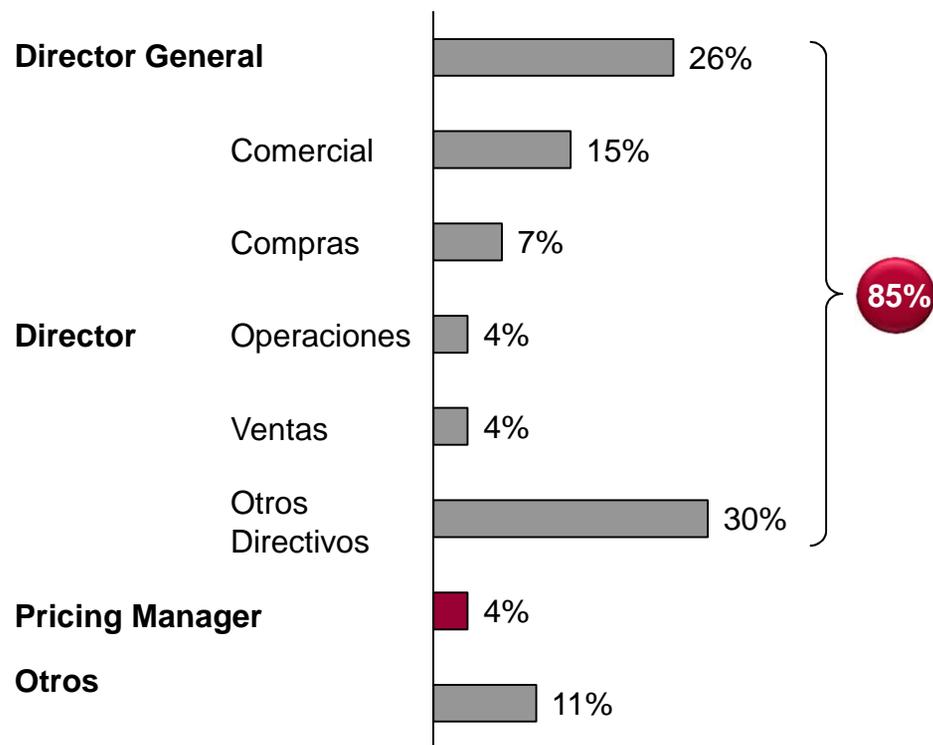
## Tamaño de las empresas y cargos de los participantes

Aproximadamente la mitad de las compañías superan los 100 millones de euros en facturación, y el 85% de los participantes ocupa un alto cargo en su empresa.

**Tamaño por facturación (en M €)**



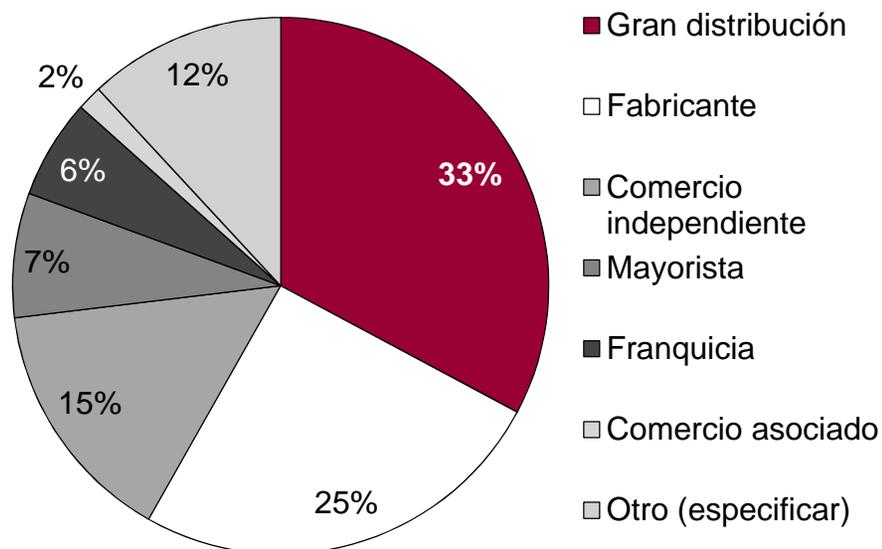
**Cargos**



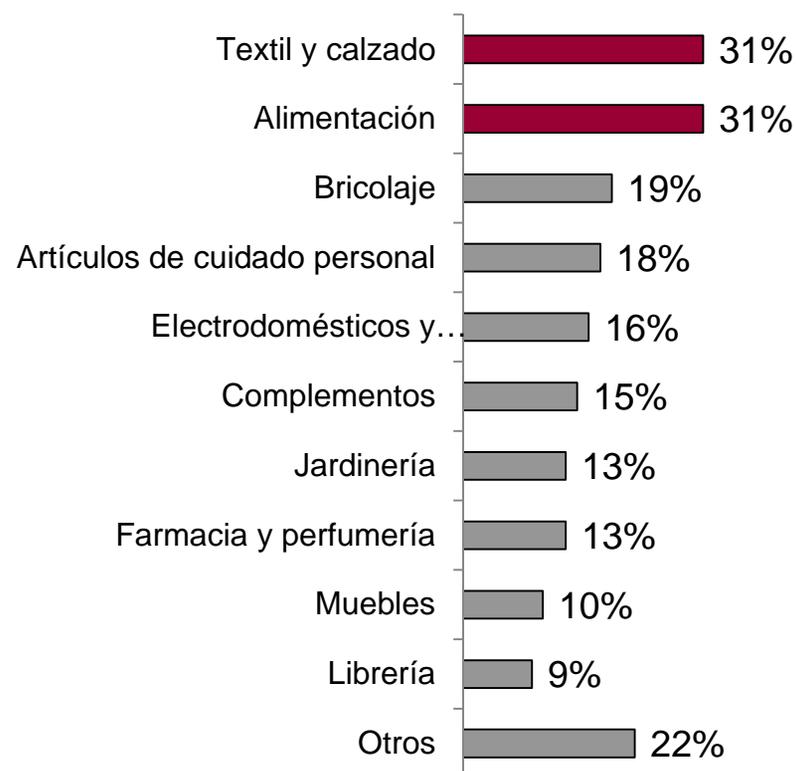
## Tipo de empresa y actividad

El 33% de las compañías participantes pertenecen a Gran Distribución siendo textil y calzado junto a alimentación los tipos de producto más representados.

### Distribución por tipo de empresa



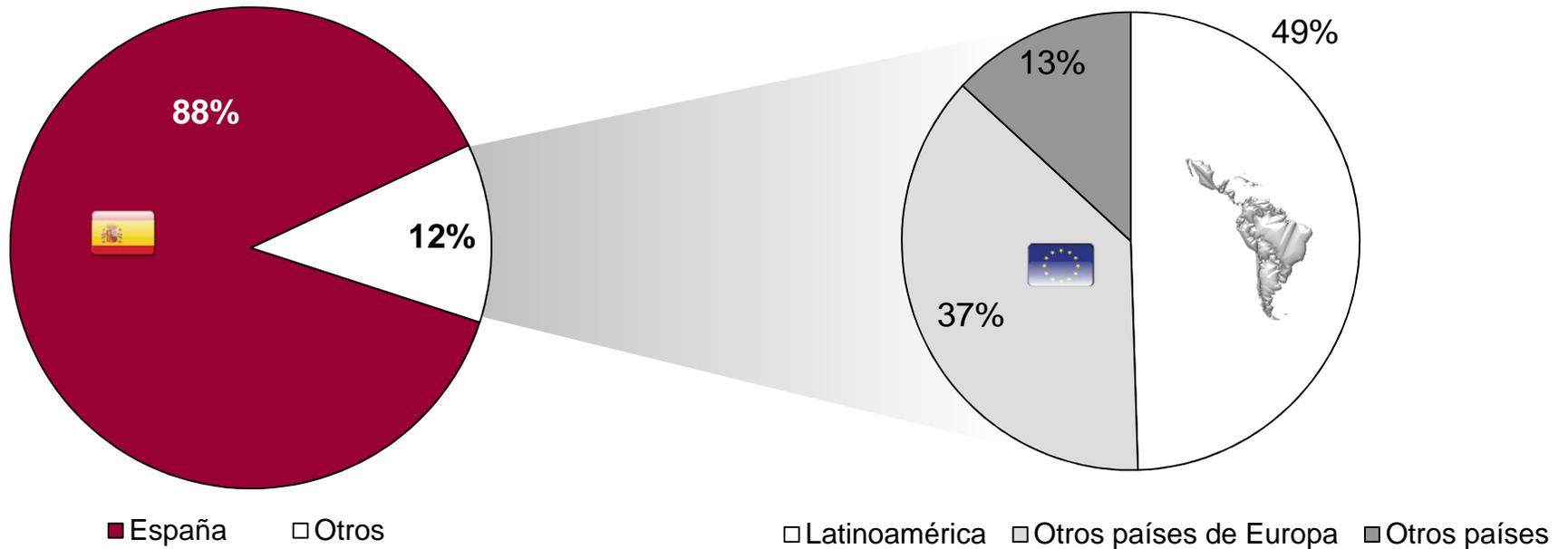
### Productos que vende



## Países y tipos de empresa

El estudio se ha realizado en España aunque un 12% de los departamentos gestores se encuentran fuera de España. Los principales tipos de empresas del sector están representadas en el estudio.

### Distribución geográfica



# Contenido

---

1. Motivos del estudio
2. Muestra y procedimiento
-  3. **Resultados del estudio**
4. Resumen y recomendaciones

# Resultados del estudio

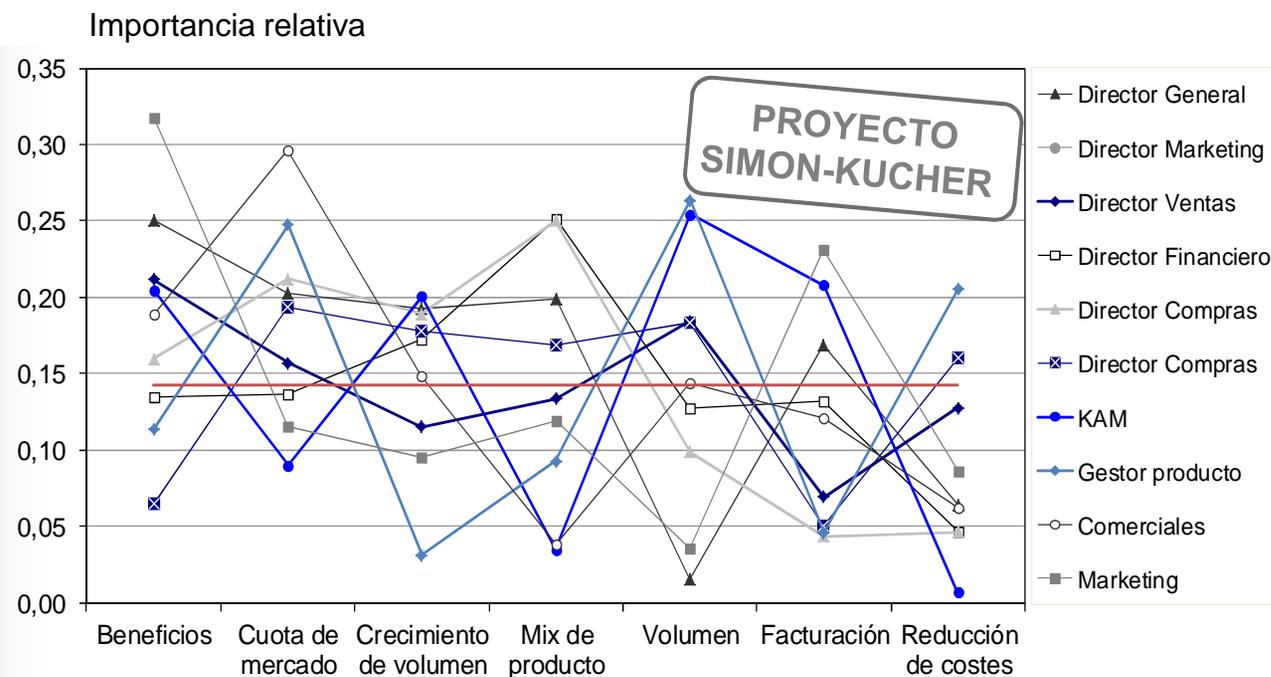
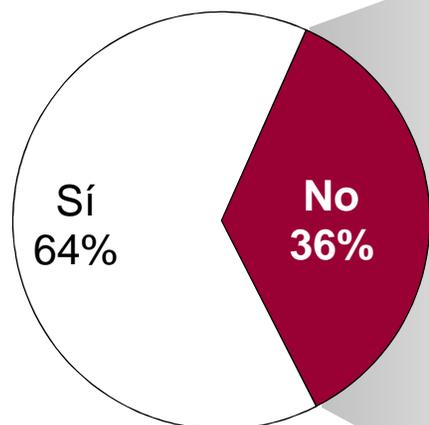
---

- 1** Estrategia de precios y priorización de objetivos
- 2 Fijación de PVPs
- 3 Organización e implementación de Pricing

## Estrategia de precios: claridad de objetivos

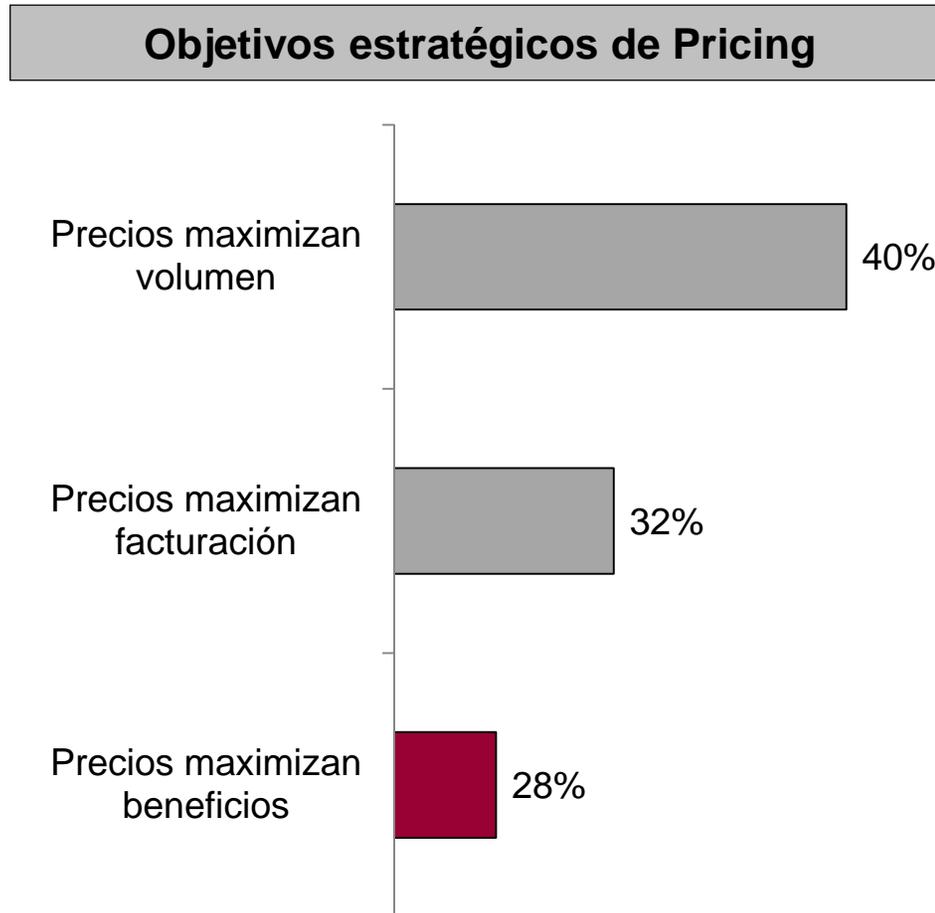
Dos tercios de los retailers afirman tener objetivos de Pricing bien fijados, mientras que un tercio de las compañías admite tener fallos sustanciales.

**"Preguntando a varios departamentos por los objetivos de Pricing de su compañía, ¿se obtendría siempre la misma respuesta?"**



## Priorización de objetivos: volumen y cuota de mercado

Sólo un 28% de los encuestados contempla la maximización del beneficio como prioridad estratégica, la mayoría de empresas va dirigida por volumen y cuota de mercado.



- **Menos de 3 de 10 empresas del Retail tienen como prioridad maximizar sus beneficios.**
- **La obsesión en la cuota de mercado es causa N°1 de las guerras de precios del sector.**

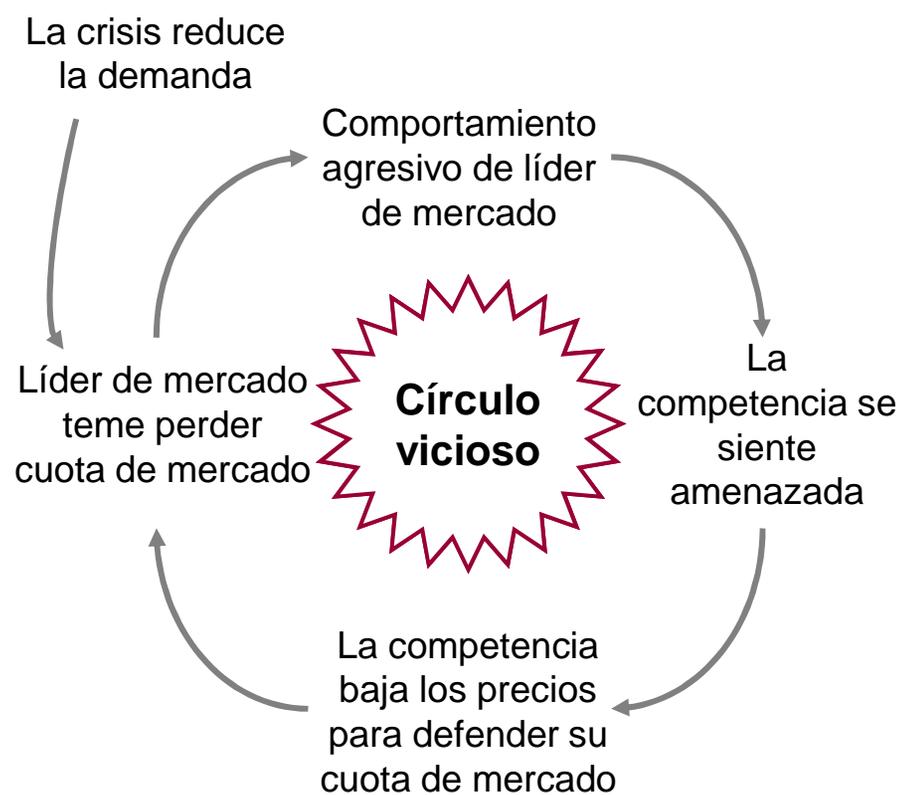
# El resultado de la obsesión por la cuota de mercado: ¡Guerra de precios!

La excesiva obsesión por la cuota de mercado resulta en un círculo vicioso de bajadas de precio difícil de romper, que reduce los márgenes de toda la industria.

## Cultura de la cuota de mercado



## Círculo vicioso de bajadas de precio



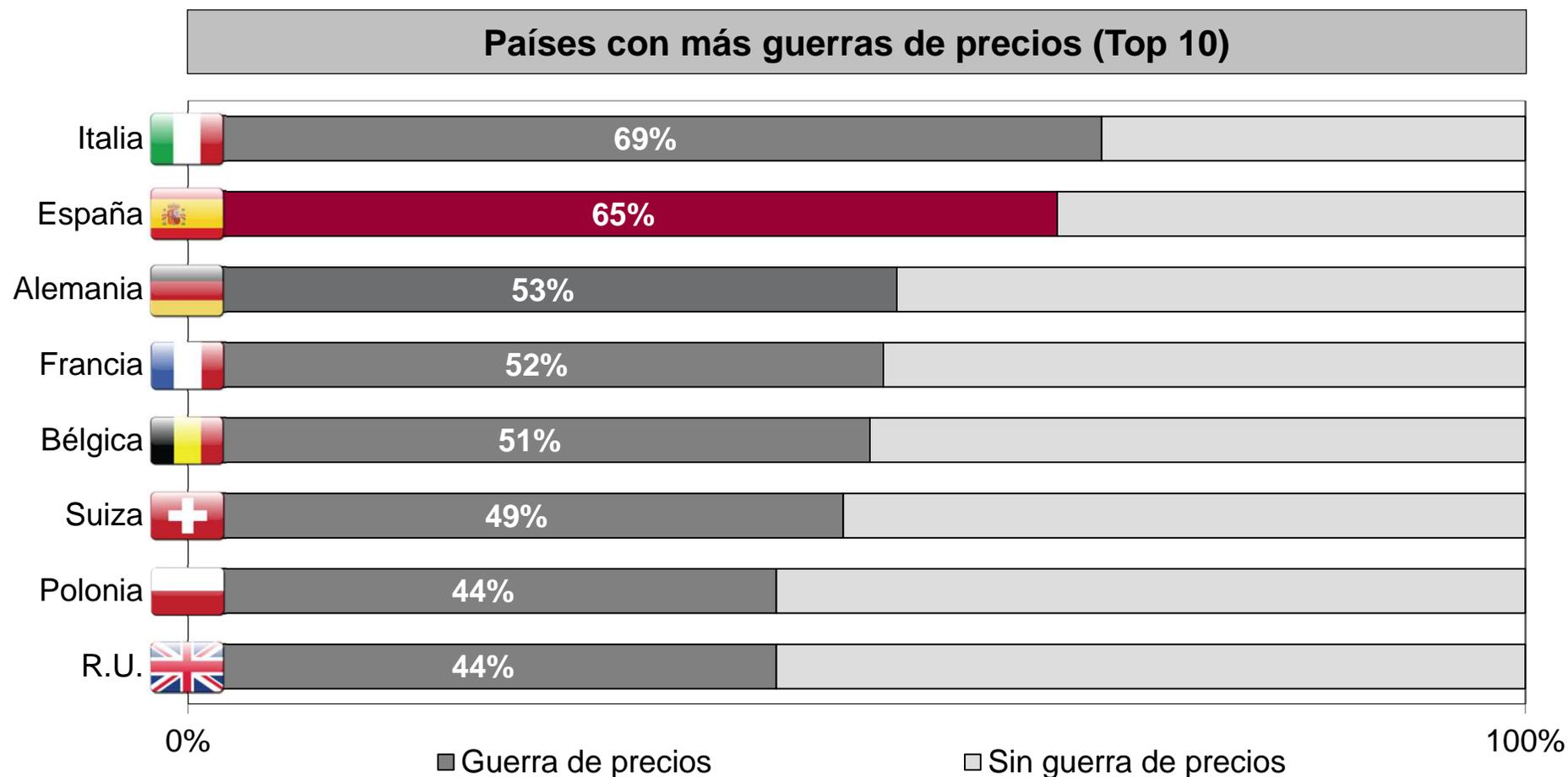
Fuente: Simon-Kucher & Partners

II Estudio de Gestión de Precios en Retail, © 2012 Simon-Kucher & Partners.

- 18 -

## España, segundo país con mayor número de guerras de precios

España es el segundo país con mayor número de guerras de precios, siendo un mal enfoque una de las razones primordiales de este resultado.



Fuente: Estudio Mundial de Pricing 2011

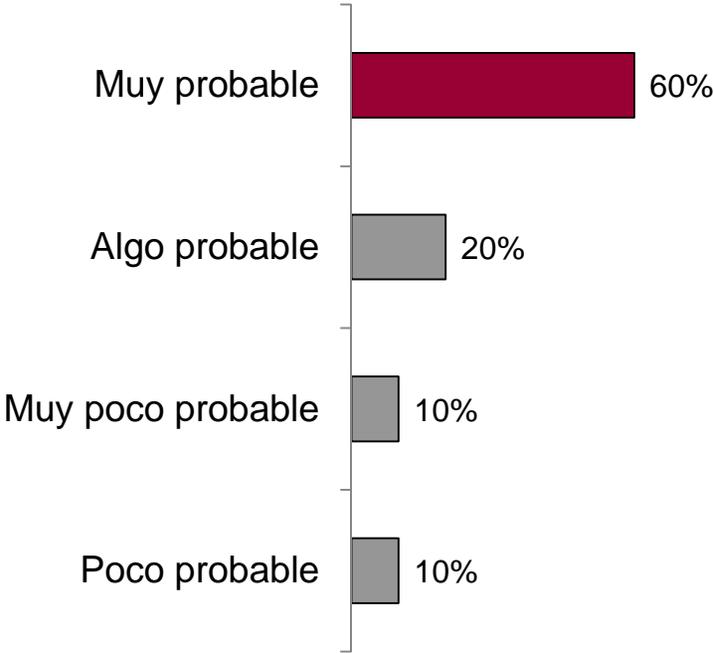
II Estudio de Gestión de Precios en Retail, © 2012 Simon-Kucher & Partners.

- 19 -

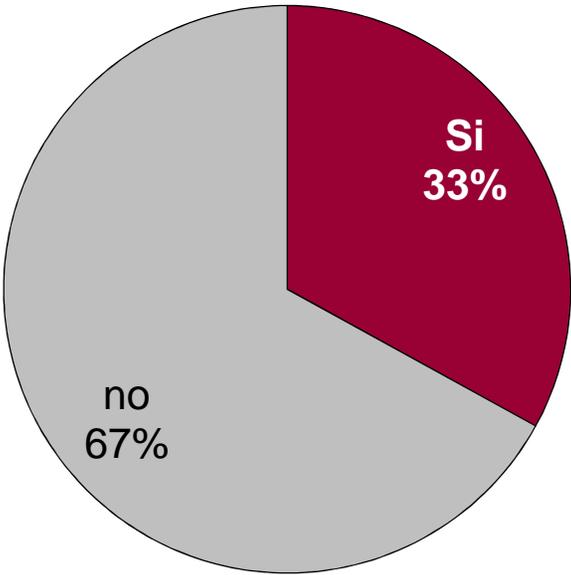
# Subida del IVA: 1 de 3 retailers ha empezado la preparación

Mientras que el 60% de los encuestados piensan que subirá el IVA en los próximos meses, sólo el 33% está tomando medidas.

**Piensan que subirá el IVA**

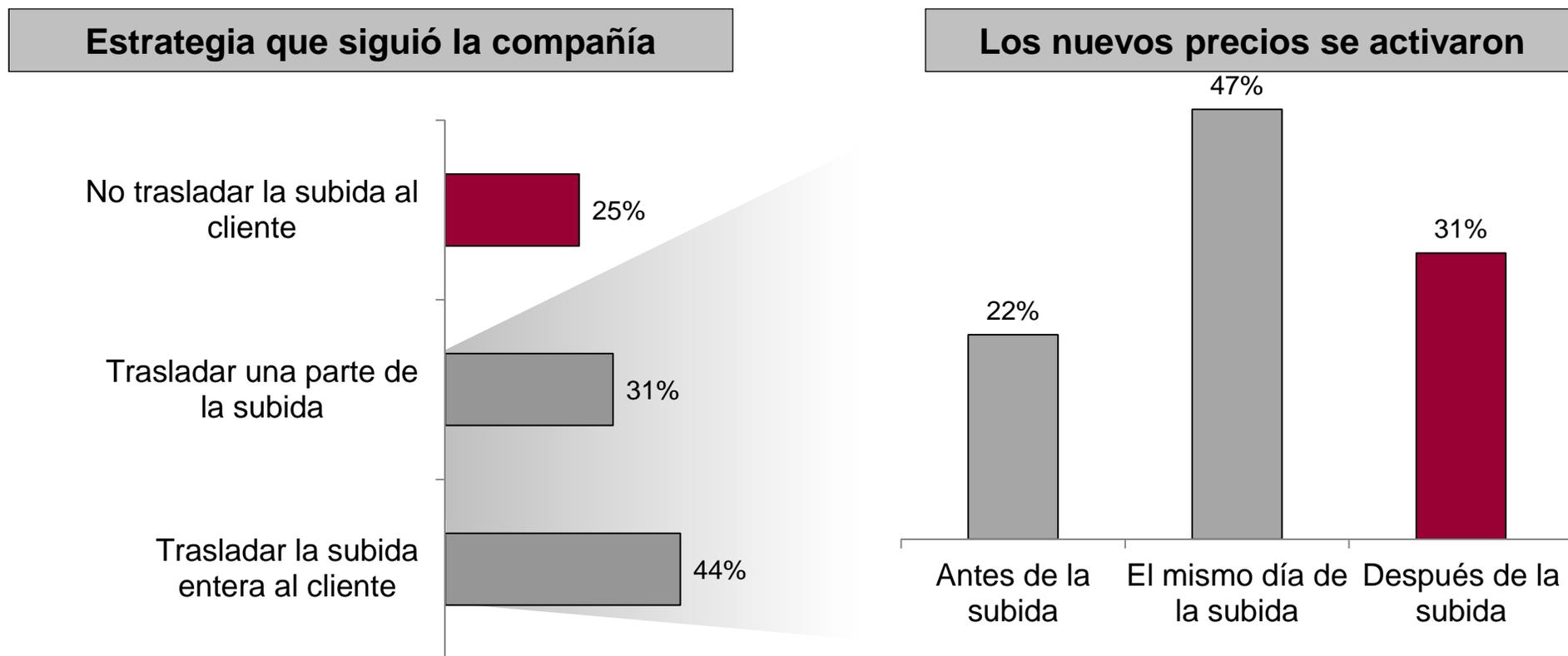


**Ya han tomado medidas...**



## Subida del IVA: en el pasado no siempre se implementó bien

En 2010, un 25% de las empresas no trasladó ninguna subida a los clientes y un 30% subieron PVPs con retraso.



**El no pasar la subida del IVA al cliente y el trasladar la subida tenía graves efectos económicos para el sector, fomentando las guerras de precios.**

## La subida del IVA en 2010 costó caro al sector

EN 2010, la política de precios en cuanto a la subida del IVA costó al sector muy caro.

### Coste al sector

Facturación del sector 2010*	+71.500 millones
Compañías que no subieron IVA 2010	25%
Subida de IVA 2010	2%
<b>Coste total al sector</b>	<b>357.5 millones</b>
Promedio de retraso nuevos precios 2010	30 días
Compañías que retrasaron la subida en 2010	34%
<b>Coste total del retraso en la medida</b>	<b>40 millones</b>

**No trasladar el IVA  
a los clientes  
costó al sector aprox.**

**EUR 400 millones**



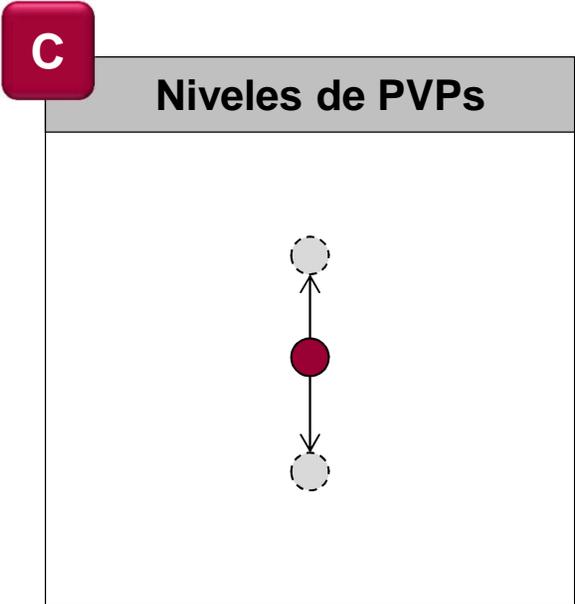
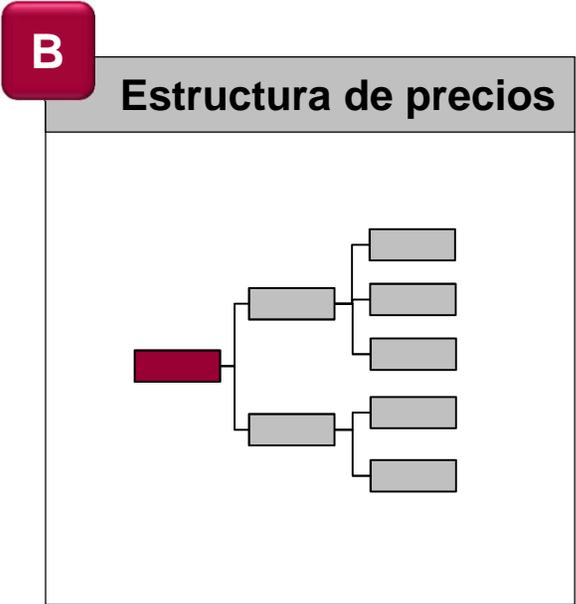
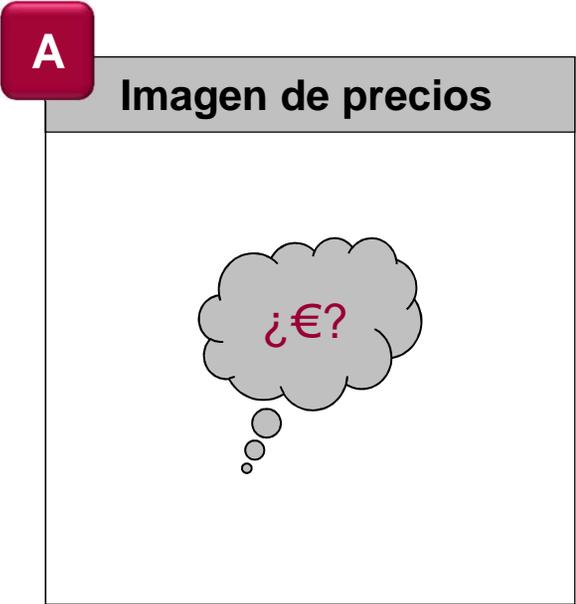
\* Fuente: **El País** del 11/03/201 y [www.mercadona.es](http://www.mercadona.es); solo alimentación.

# Resultados del estudio

---

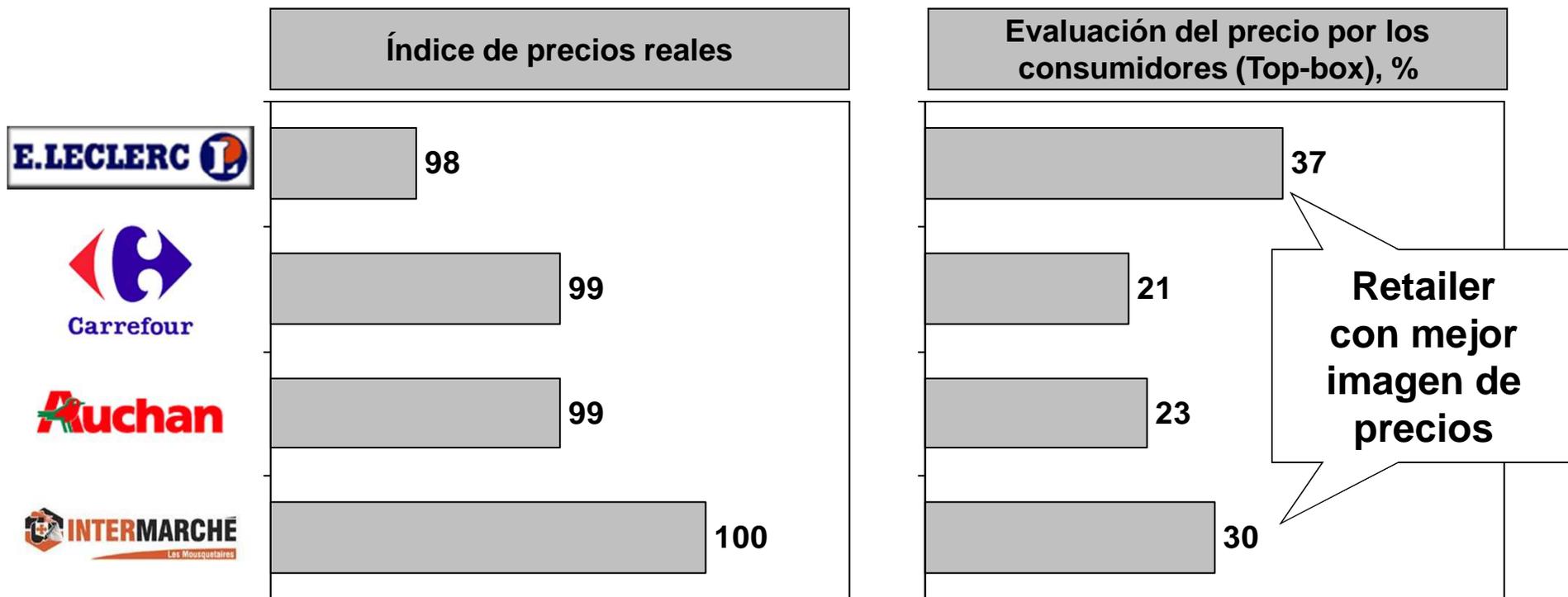
- 1 Estrategia de precios y priorización de objetivos
- 2 Fijación de PVPs**
- 3 Organización e implementación de Pricing

# Fijación de PVPs



# A Imagen de precios: ¡la percepción importa, no la realidad!

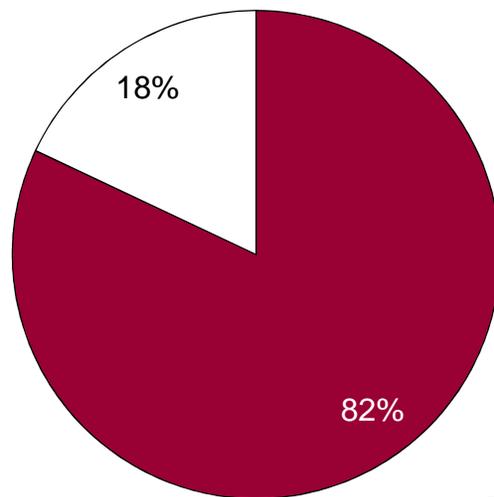
La imagen de precios no está siempre relacionada con el nivel de precios real.



## A Imagen de precios: importancia y gestión

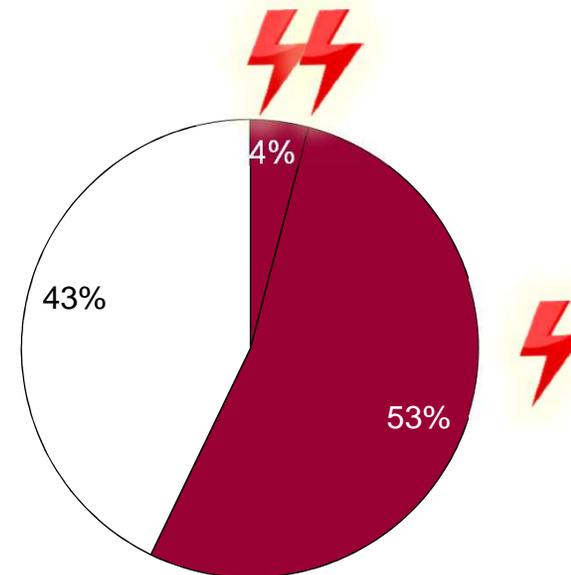
Aunque 4 de 5 retailer dicen que la imagen de precios es clave para su negocio, solo un 43% se da una buena o muy buena nota en la gestión de su imagen.

### Importancia de la imagen de precios



- Muy importante/clave
- Menos importante

### Gestión de su imagen de precios

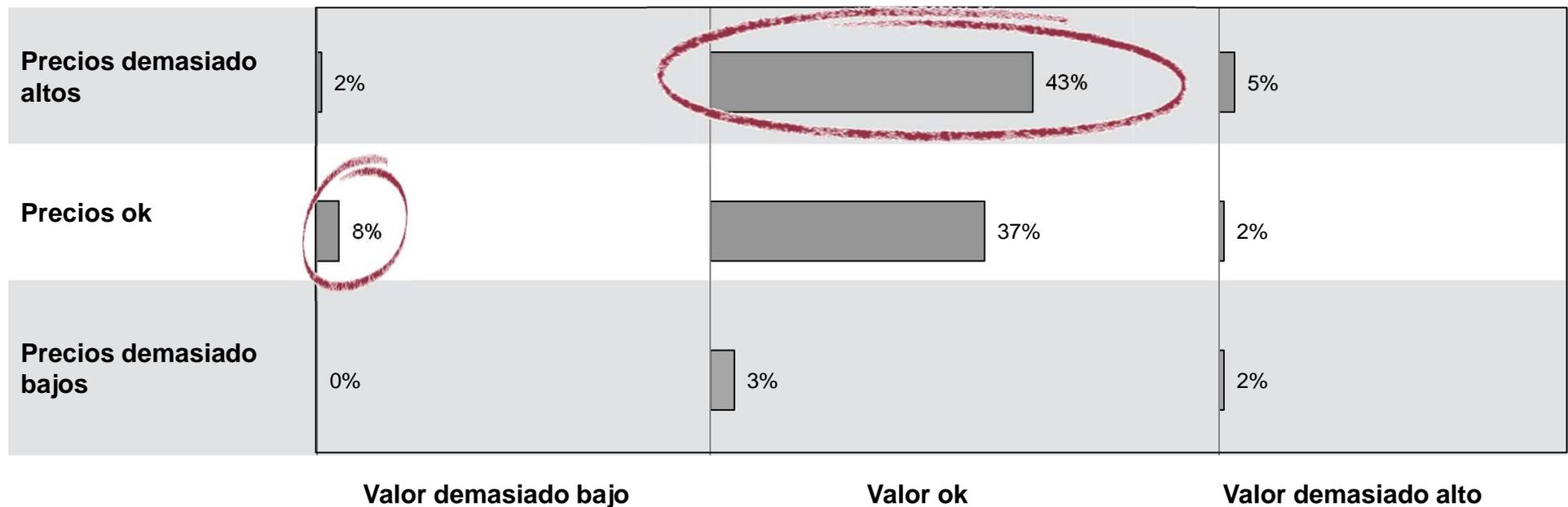


- No lo sabemos
- Mejorable o muy mejorable
- Buena o muy buena

## A Imagen de precios: retos

La mitad de todos los retailers cree que tiene precios demasiado altos, mientras que pocos reconocen que tienen problemas en su propuesta de valor y no en los precios.

### Imagen de precios: retos según retailers

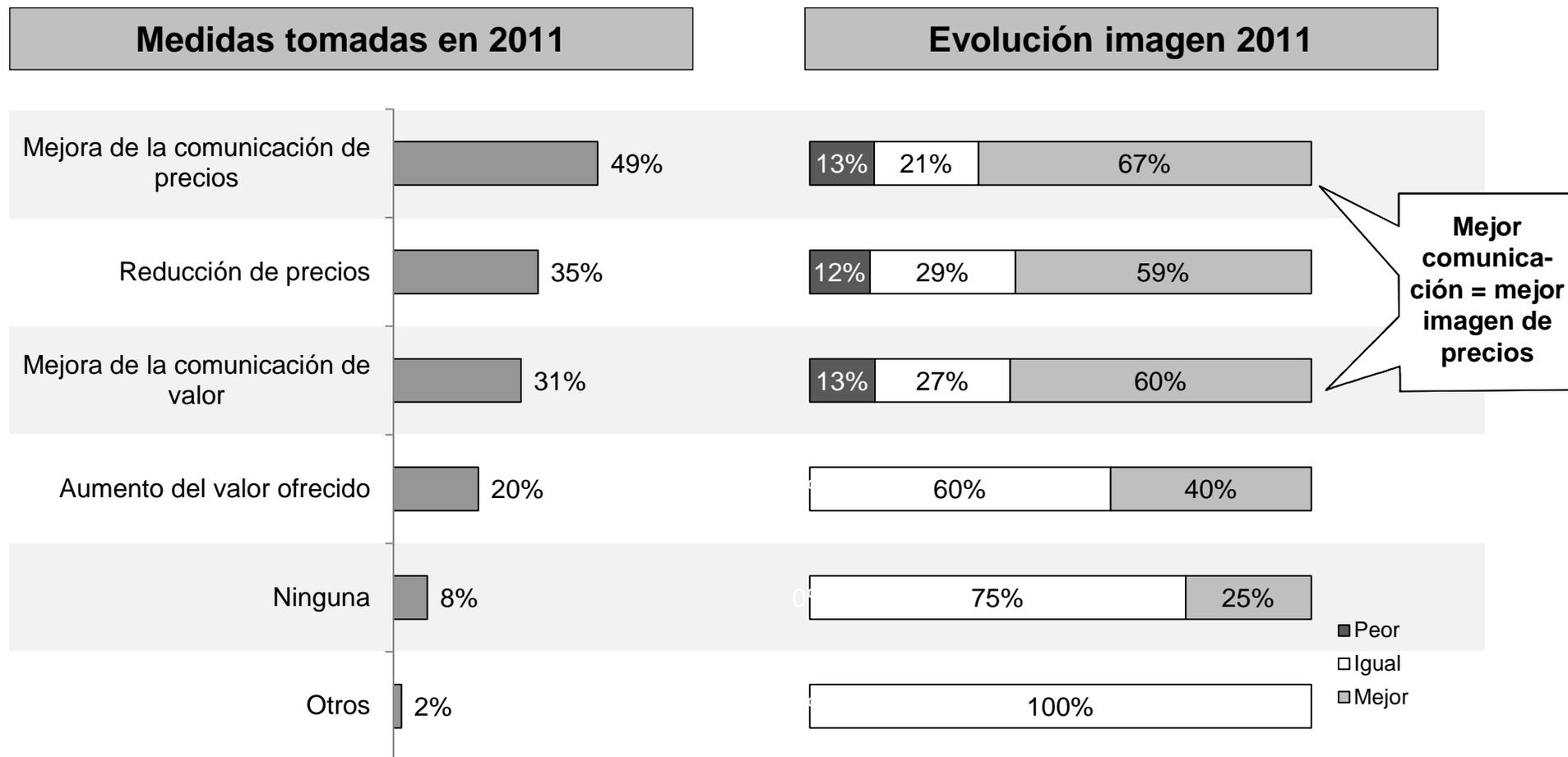


► ¿Se analiza bien la propuesta de valor? ¿Se ha definido los bien criterios de diferenciación? No todos los retailers pueden ser los más baratos.



## Imagen de precios: comunicar mejor es la clave

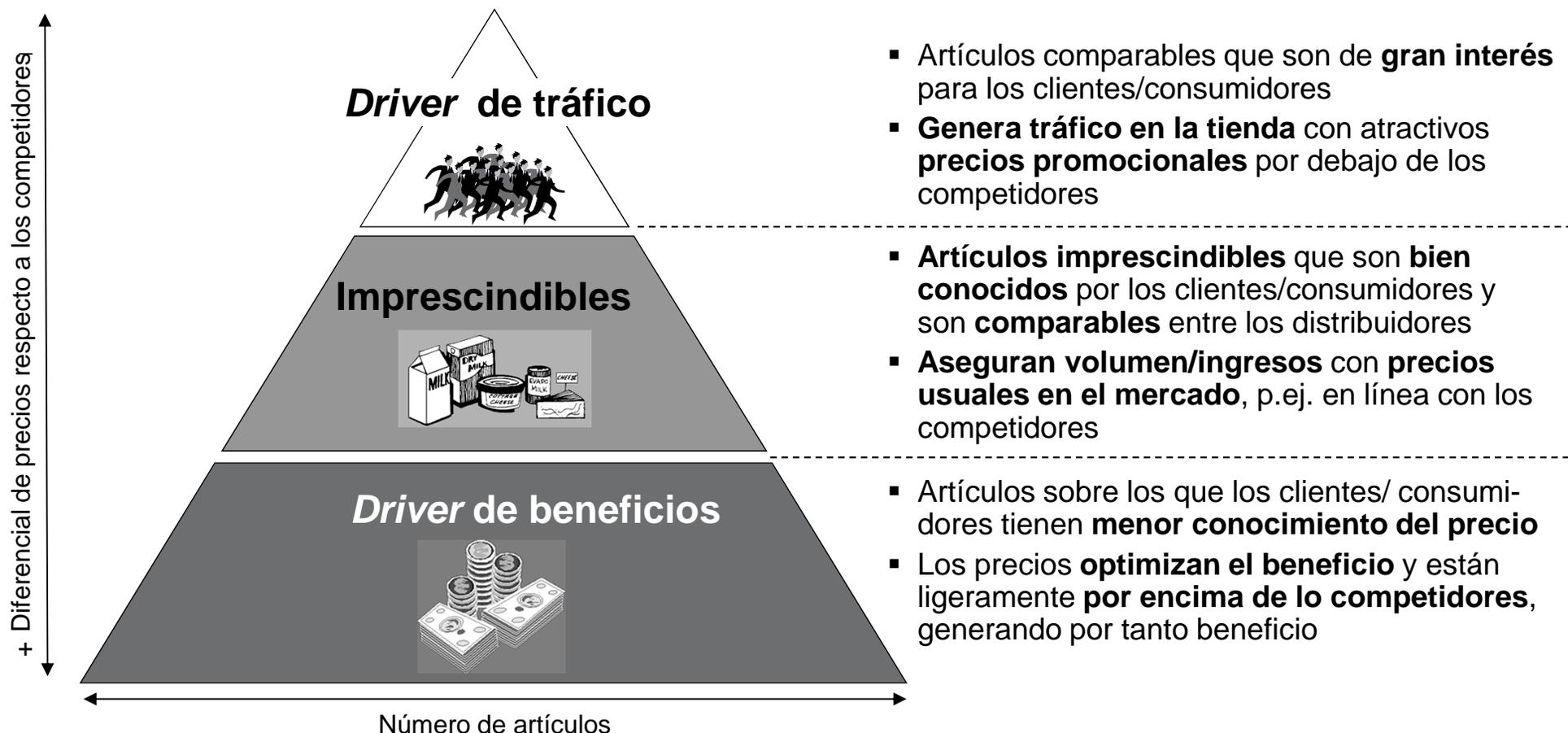
En 2011, el mayor driver de la imagen de precios no fue la reducción sino la comunicación de precios.



**B**

## Estructura de precios: definición

La estructura de precios en el portafolio determina el ratio entre productos básicos, estándar y premium y define los niveles de precios correspondientes para cada familia.



Fuente: Simon-Kucher & Partners

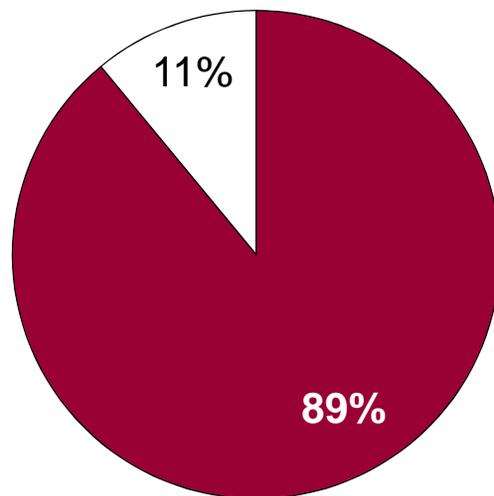
II Estudio de Gestión de Precios en Retail, © 2012 Simon-Kucher & Partners.

- 29 -

## B Estructura de precios: importancia y gestión

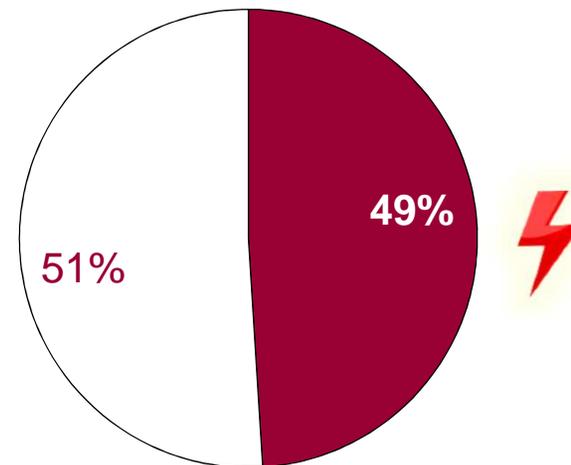
Aunque 9 de 10 retailer dicen que la estructura de precios es clave para su negocio, la mitad de los encuestados dice que su estructura de precios es mejorable o muy mejorable.

Importancia de la estructura de precios



- Muy importante/clave
- Menos importante

Gestión de su estructura de precios

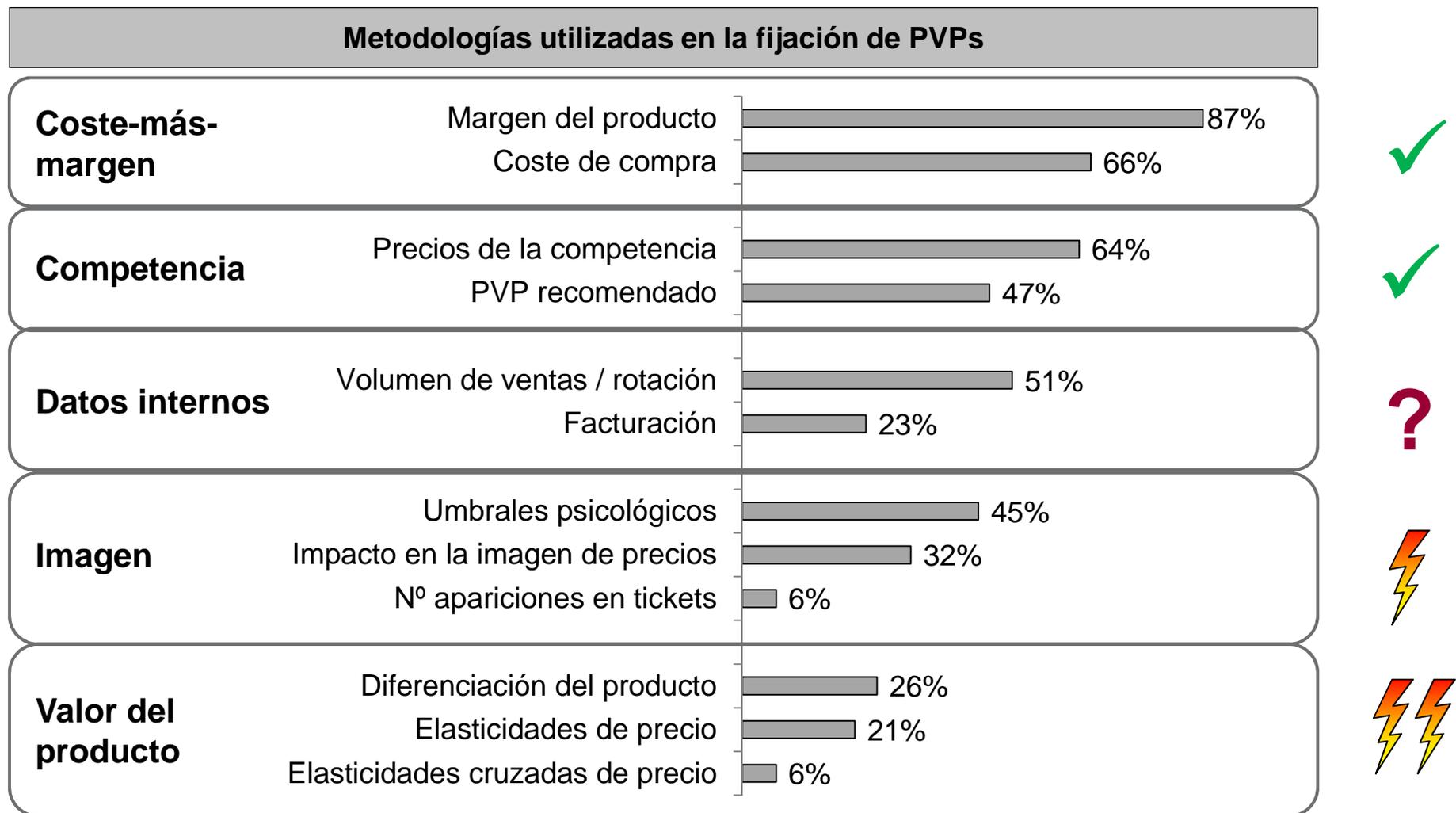


- Mejorable o muy mejorable
- Buena o muy buena



## Métodos de fijación aplicadas

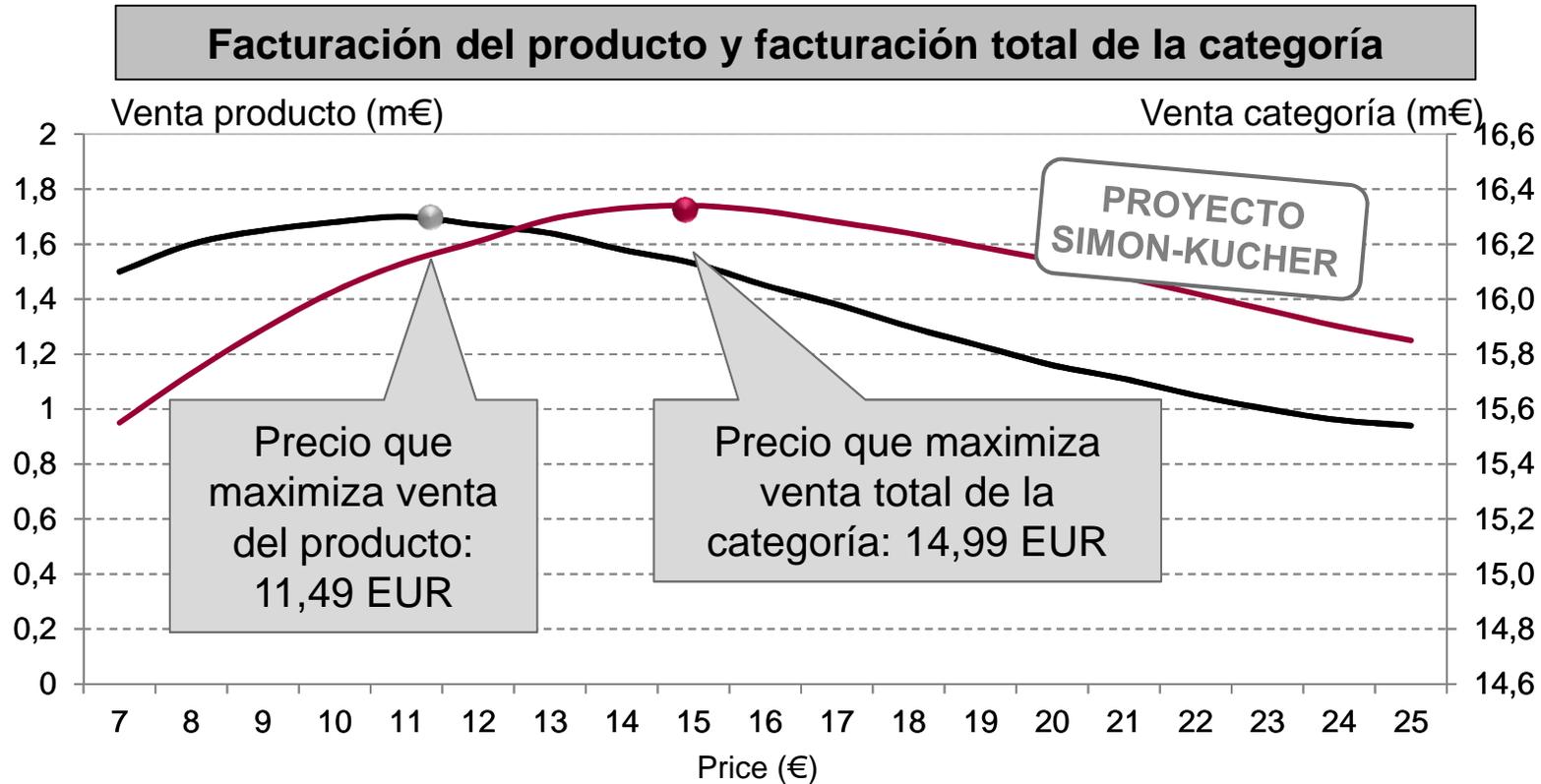
A la hora de fijar precios, la gran mayoría de compañías tiene en cuenta factores relacionados con los costes de sus productos en lugar con sus clientes.





## Elasticidad cruzada: medir el de efectos de sustitución

Para obtener una idea realista del impacto de cambios de precios hay que medir el efecto de sustitución dentro de cada categoría a variar los precios.



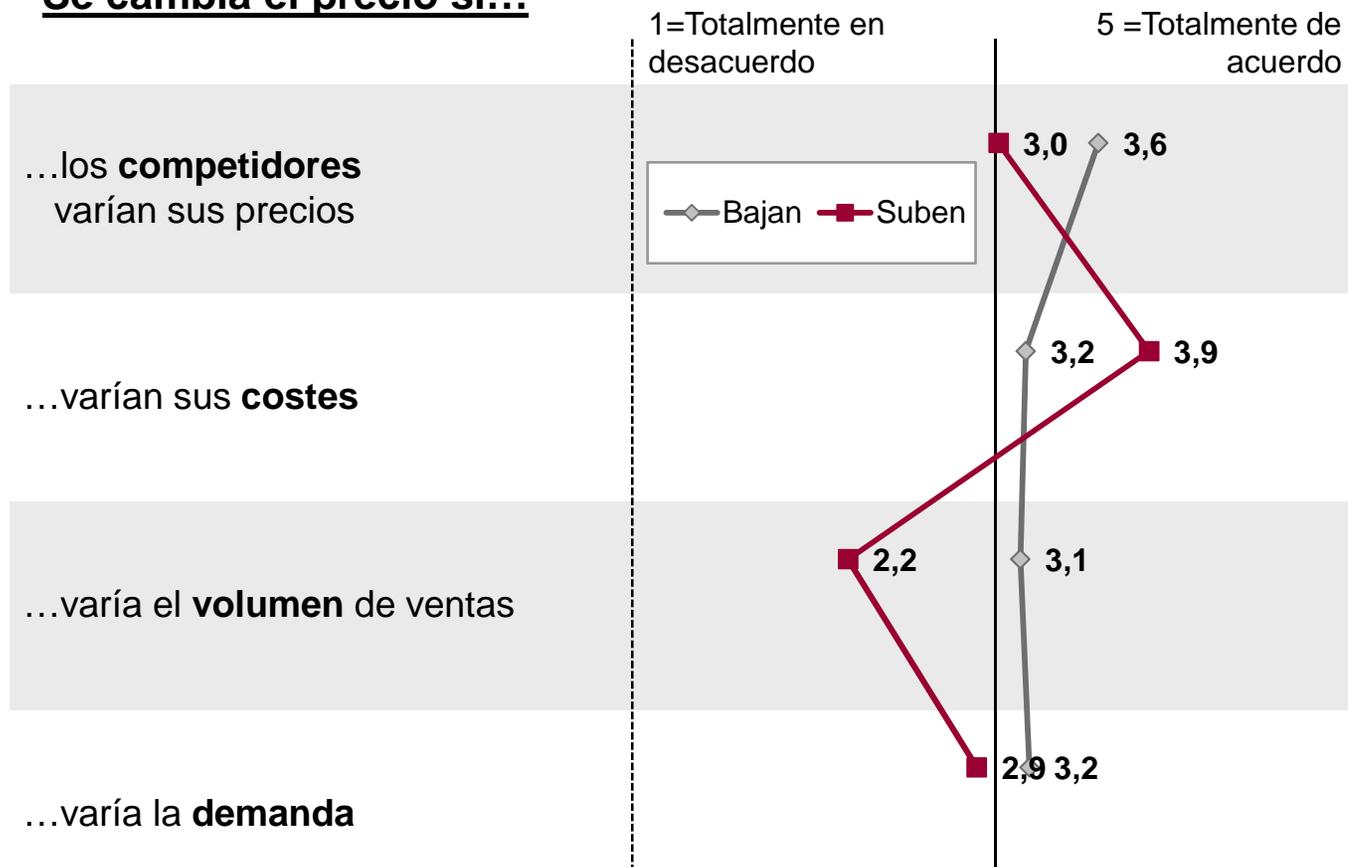
**Los efectos de sustitución pueden cambiar las recomendaciones de precios por completo.**

Nota: basado en resultados del modelo de simulación que se obtienen directamente de la encuesta a los clientes.

## C Métodos de fijación de PVPs: subidas y bajadas de precios

No se aplica los mismos criterios para subidas que para bajadas, lo que indica una falta de aplicación de sistemática.

### Se cambia el precio si...



- **Diferencias entre subidas y bajadas: falta de sistemática.**
- **Subidas son realizados sobre todo cuando suben costes.**
- **Parece que se baja los precios con más “facilidad”.**

# Resultados del estudio

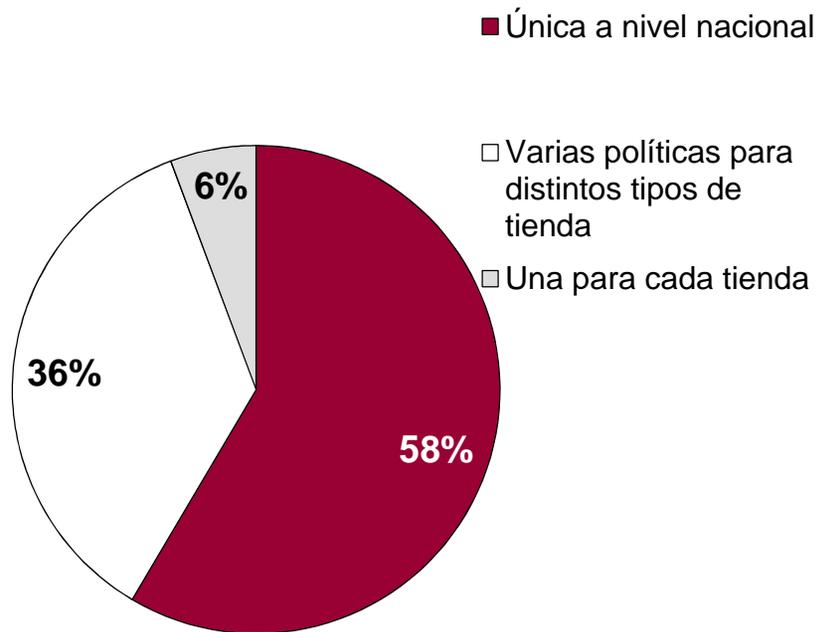
---

- 1 Estrategia de precios y priorización de objetivos
- 2 Fijación de PVPs
- 3 Organización e implementación de Pricing**

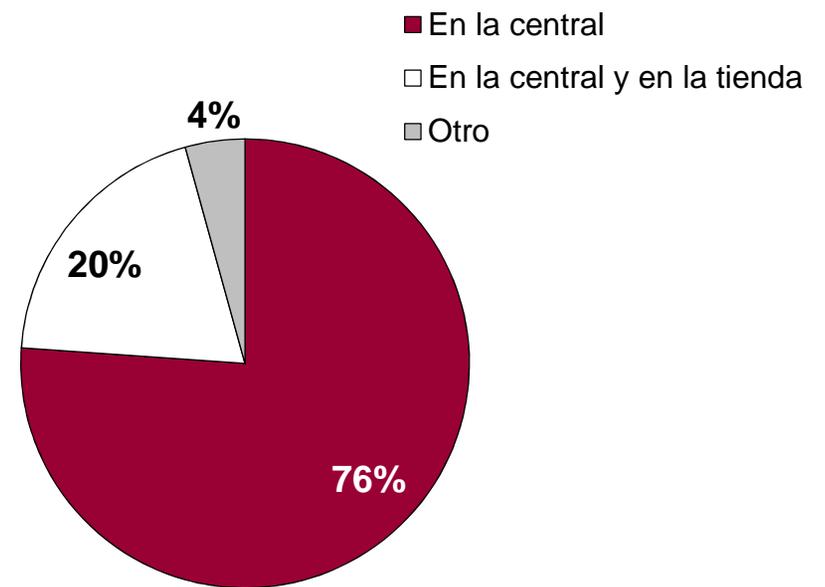
# Política de precios y complejidad de gestión

La mayoría de los retailers fija los precios en la central para todas sus tiendas.

## Validez de precios: nacional o local



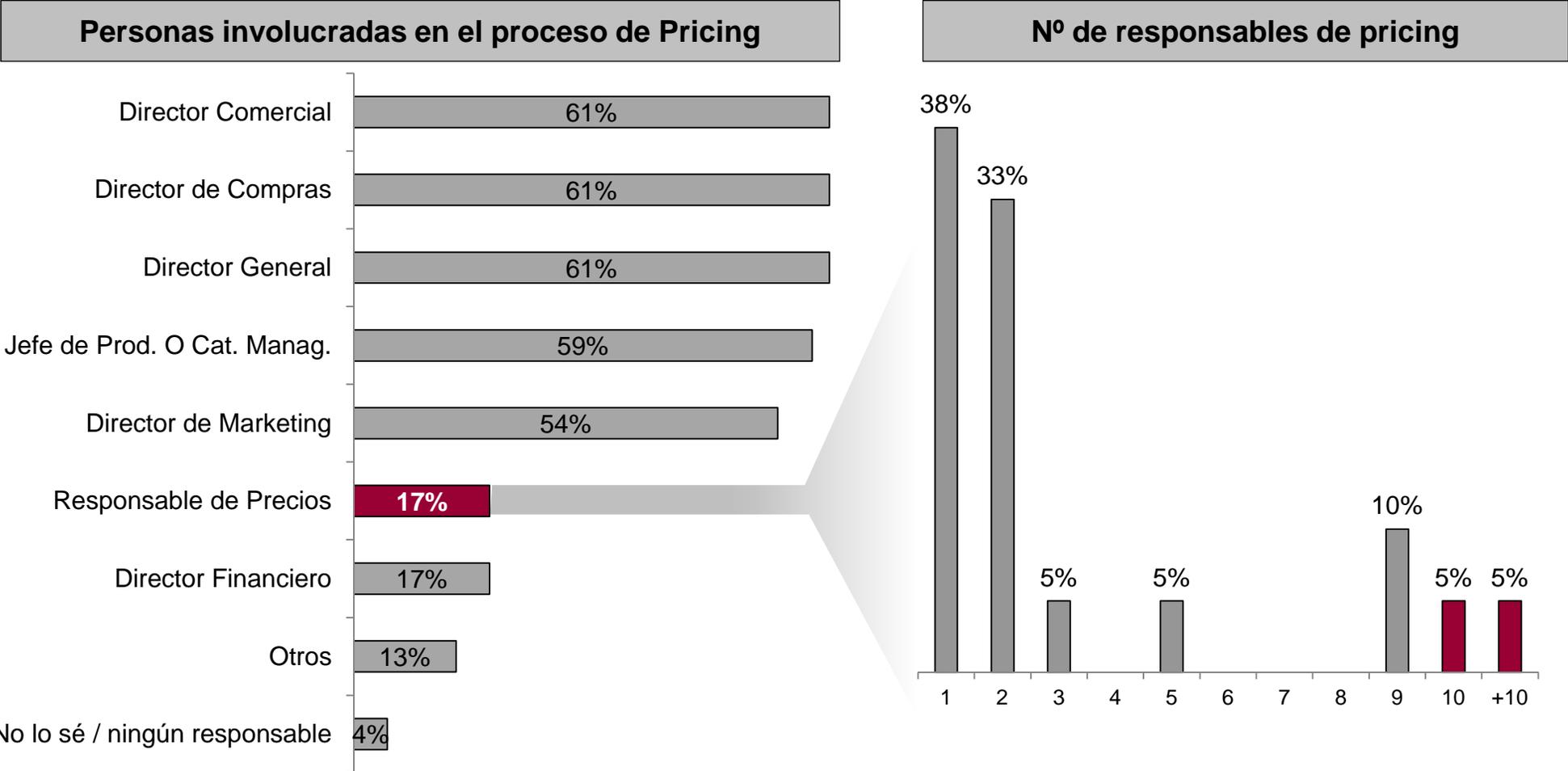
## Fijación de precios: central o decentral



Hay que evaluar entre potencial en la diferenciación de precios a nivel local vs. la complejidad en la gestión.

# Rol del Pricing Manager

Sólo un 17% de las compañías cuenta con un responsable de Pricing.



# KPIs: mezcla de indicadores

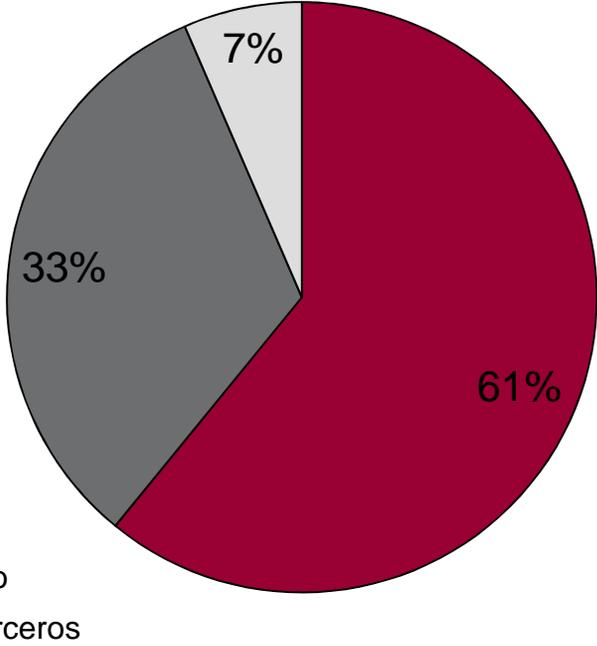
Los KPIs más utilizados no son específicos de Pricing, además el control de precios se realiza actualmente de forma poco automatizada lo que limita el alcance, frecuencia y utilidad del mismo.

## KPIs más utilizados

## Software fijación y control de precios

TOP 2 {

Mix de productos
Precio medio por ticket
Volumen de ventas
Nº artículos por ticket
Ventas en EUR
Ratio de conversión
Ticket medio



# Contenido

---

1. Motivos del estudio
2. Muestra y procedimiento
3. Resultados del estudio
4. **Resumen y recomendaciones**

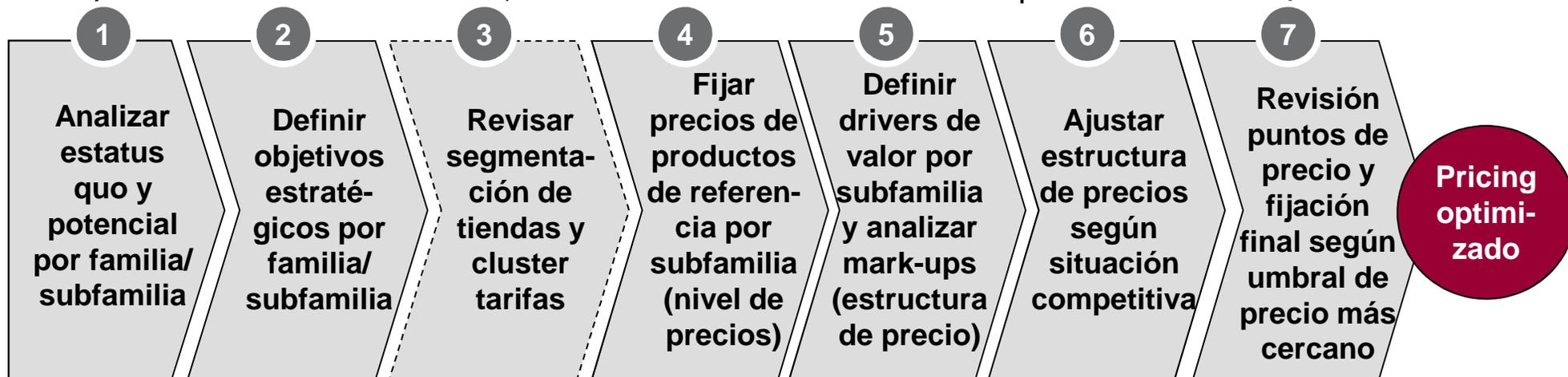
# Resumen

---

- Aunque dos tercios de los retailers cree tener objetivos estratégicos de Pricing bien fijados, un tercio de ellos reconoce cometer fallos sustanciales.
- La mayoría de las empresas tiene objetivos de volumen y cuota de mercado mientras que sólo el 28% de las mismas los tiene en términos de beneficio. Este enfoque tiende a desencadenar guerras de precios.
- Del total de compañías encuestadas, el 60% piensa que se llevará a cabo una subida de IVA en los próximos meses mientras que sólo el 33% han tomado medidas. Alrededor de EUR 400 mill. podría perder el sector del retail si no traslada dicha subida de IVA al cliente.
- A pesar de que el 80% de los retailers afirman que es muy importante la imagen de precios para su negocio, sólo el 43% estima que lo hace correctamente.
- La mayoría de los Retailers cree que tiene precios demasiado altos, pero solo una minoría mide (correctamente) el impacto sobre la imagen de precios.
- A pesar de que la gran mayoría de compañías considera la estructura de precios como clave para su negocio, la mitad de los encuestados dice que su estructura de precios es mejorable o muy mejorable.
- Parece que la mayoría de retailers carece de una sistemática a la hora de cambiar precios; se suben precios sobre todo a subir costes de compra, mientras que varios factores inducen la bajada. Solo una minoría considera elasticidades de precios en sus decisiones.
- Dada la complejidad y la importancia de la fijación de precios, sorprende que sólo un 17% de las compañías cuenta con un responsable de Pricing y que solo un 39% cuenta con un sistema informático que les ayuda en la toma de decisiones.

# Optimización de PVPs: recomendación Simon-Kucher

Para optimizar los PVPs en Retail, Simon-Kucher recomienda una aproximación en 7 pasos:



- Análisis de ventas y márgenes
- Posicionamiento de marcas
- Rol de categorías
- Objetivos de volumen, facturación, beneficios
- Pricing de productos Basic
- (Proporción de marcas)
- Segmentación de tiendas por puntos de precios
- Comparación con clusters actuales y definición de tarifas
- Puntos de precios de 73 referencias (múltiples metodologías)\*
- Nivel (de la sub-familia) en función de objetivos estratégicos
- Análisis de atributos que definen el valor de producto
- Medición de mark-ups teóricos por driver de valor (Análisis conjoint interno)
- Definición del grado de competitividad (especialidad, frec. de compra, ...)
- Definición spread a la competencia según grado de competitiv.
- Medición de umbrales de precios
- Creación de price grids
- Ajuste de PVP según price grids
- Simulación del impacto previsto
- Definición de acciones para la implementación
- Argumentario para POS

# Contacto

---



**Director  
Simon-Kucher &  
Partners**

Oficina de Madrid  
Serrano 16 - 3º Dcha.,  
28001 Madrid, Spain  
Tel: +34/91 328 93 70,  
Fax: +34/91 328 93 90  
Philip.Daus@simon-  
kucher.com  
www.simon-kucher.com

## **Philip Daus**

Philip Daus es Director de SIMON-KUCHER & PARTNERS Strategy & Marketing Consultants en España.

Philip lleva más de ocho años trabajando para Simon-Kucher y dirige como responsable el *Competence Center* de “Bienes de Consumo & Retail” para el mercado español . Como consultor y jefe de proyecto ha realizado proyectos para empresas líderes a nivel nacional e internacional. Está especializado en la fijación y optimización de precios, procesos de Pricing, sistemas de descuentos y gestión de promociones.

Philip realizó un MBA en el I.E. Business School de Madrid, y fue admitido en la Beta Gamma Sigma Honor Society por meritos académicos extraordinarios. Previamente, se graduó en Gestión Empresarial Internacional con "cum laude" en la WHU Vallendar, Alemania, con intercambios en Madrid (ICADE), São Paulo (Fundação Getulio Vargas) y Bangalore (Indian Institute of Management).

Philip es profesor asociado del I.E. Business School y de la Universidad Complutense de Madrid, donde da cursos de graduado y post graduado. Además es autor de numerosos artículos sobre la gestión de precios y el proceso de Pricing (incl. Harvard Deusto, Marketing + Ventas, Expansión, Cinco Días, Distribución Actualidad, Inforetail) y autor del “Estudio Europeo de Pricing 2009” y del estudio “Promociones en Retail”. Además es ponente frecuente en conferencias y seminarios.