

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

La gestión del precio en el sector de distribución de materiales de construcción

Resultados de un estudio de Simon-Kucher & Partners en colaboración con Alimarket Construcción y Andimac, y criterios de mejora.

SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

andimac
ASOCIACIÓN NACIONAL DE DISTRIBUIDORES DE CERÁMICA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN

Alimarket
construcción
INFORMACIÓN ECONÓMICA SECTORIAL

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

Internet: 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

Nº. 1 en marketing & ventas y líder mundial en Pricing / diseño de productos

Líder mundial en pricing / diseño de productos

BusinessWeek

"World leader in giving advice to companies on how to price their products"

The Economist

"The world's leading pricing consultancy"

THE WALL STREET JOURNAL

"Pricing strategy specialists"

Peter Drucker

"In pricing you offer something nobody else does"

Nº. 1 en marketing & ventas*



Simon-Kucher & Partners



Boston Consulting Group



McKinsey & Company

Presencia global

23 Oficinas

Consultores: 600



Facturación 2011: 121,3€ Millones

> 2.000 proyectos en los últimos 3 años



- Estrategias de crecimiento y competitivas
- Estrategias y procesos de Pricing
- (Re) diseño del portafolio de productos
- Estrategias comerciales y optimización de canales
- ...

Simon-Kucher trabaja en todas las industrias



Experiencia en industrias relevantes de la construcción



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 Centers* de “Materiales de la Construcción” y “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, Infoetail) y autor del “Estudio Europeo de Pricing 2009” y del estudio “Promociones en Retail”. Además es ponente frecuente en conferencias y seminarios.

Contenido

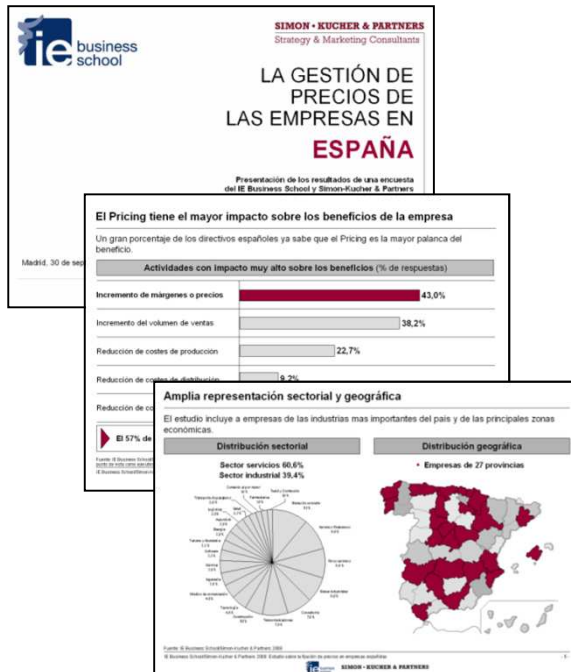


- 1. Motivos del estudio**
2. Muestra y procedimiento
3. Resultados del estudio
4. Resumen y recomendaciones

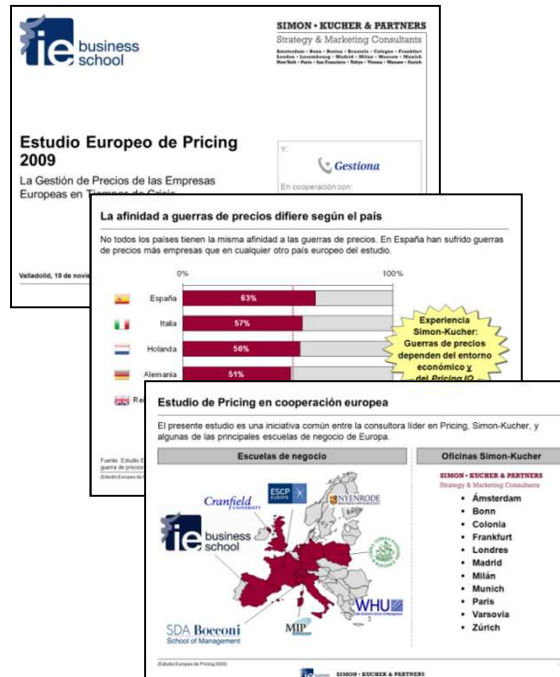
Precedentes: Estudios de Pricing del I.E. y Simon-Kucher & Partners

En 2008 y 2009, el I.E. Business School y Simon-Kucher realizaron estudios sobre el Pricing en empresas de España y Europa, en 2011 se realizó el primer estudio mundial junto con Alimarket.

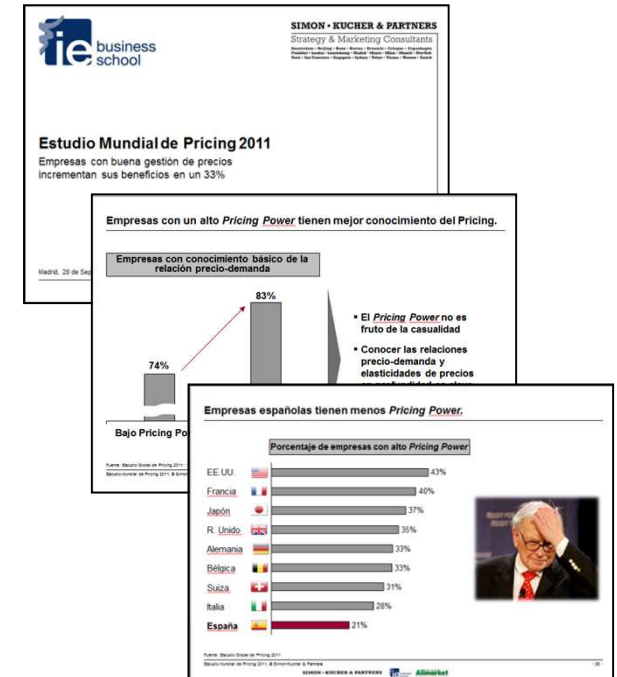
Gestión de precios de las empresas en España



Estudio Europeo de Pricing 2009



Estudio Mundial de Pricing 2011



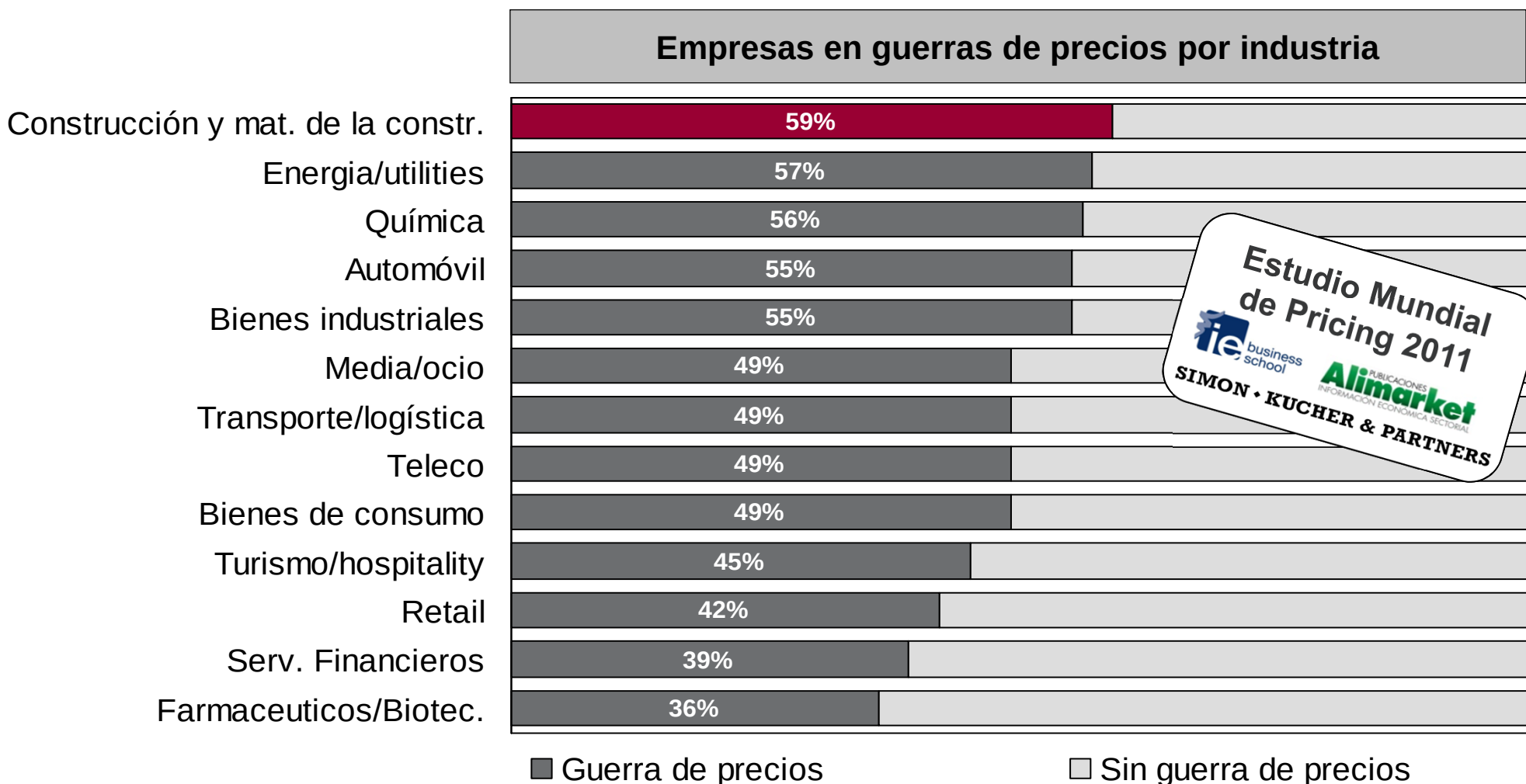
Falta de un estudio sectorial para el sector de distribución de materiales de construcción.

Fuente: IE Business School/Simon-Kucher & Partners 2008, Estudio "La Gestión de Precios en las Empresas en España"; n= 458

La gestión del precio en el sector de distribución de materiales de construcción, © 2012 Simon-Kucher

Las guerras de precios dependen de la industria

Las guerras de precios dependen de la industria: a nivel mundial, el sector de la construcción y materiales de la construcción es el más proclive a las guerras de precios.



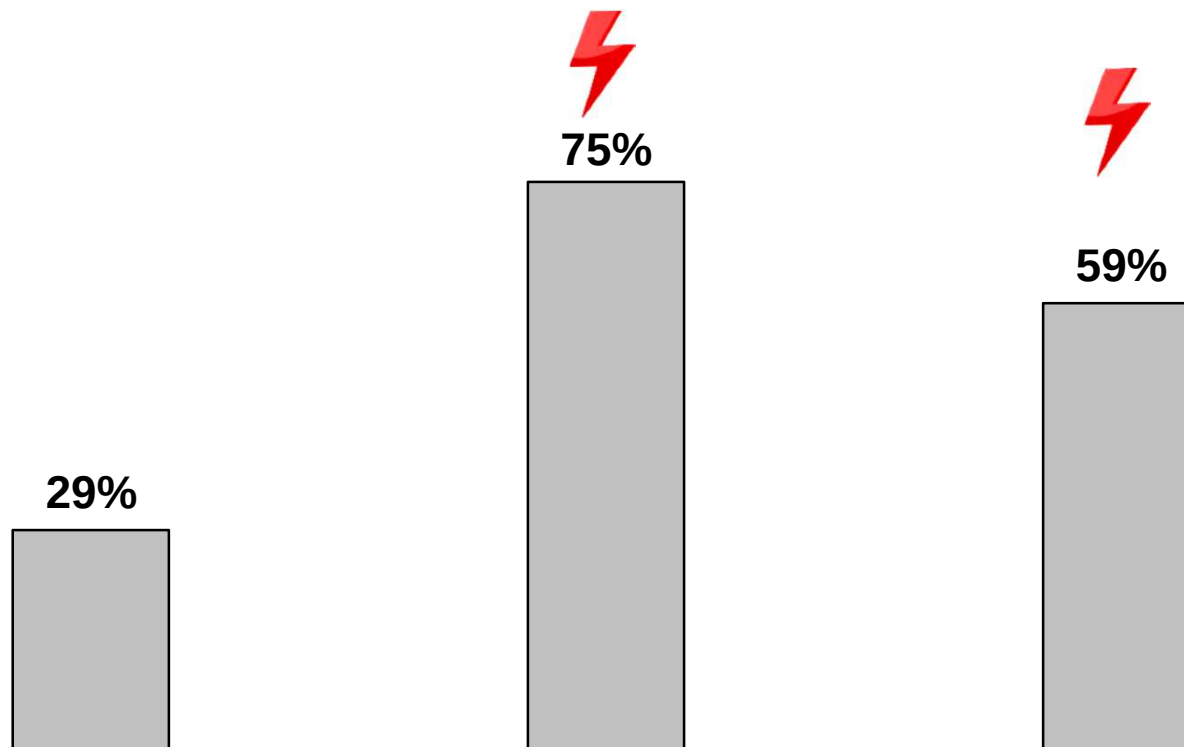
Fuente: Estudio Global de Pricing 2011

La gestión del precio en el sector de distribución de materiales de construcción, © 2012 Simon-Kucher

Estrategias para crecer en tiempos de crisis

Empresas españolas pretenden crecer sobre todo a través de la palanca volumen y por reducir costes.

¿A través de qué palanca quiere su empresa crecer en los próximos 3 años?



Fuente: Estudio Global de Pricing 2011

La gestión del precio en el sector de distribución de materiales de construcción, © 2012 Simon-Kucher

SIMON • KUCHER & PARTNERS

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%!

Contenido

1. Motivos del estudio



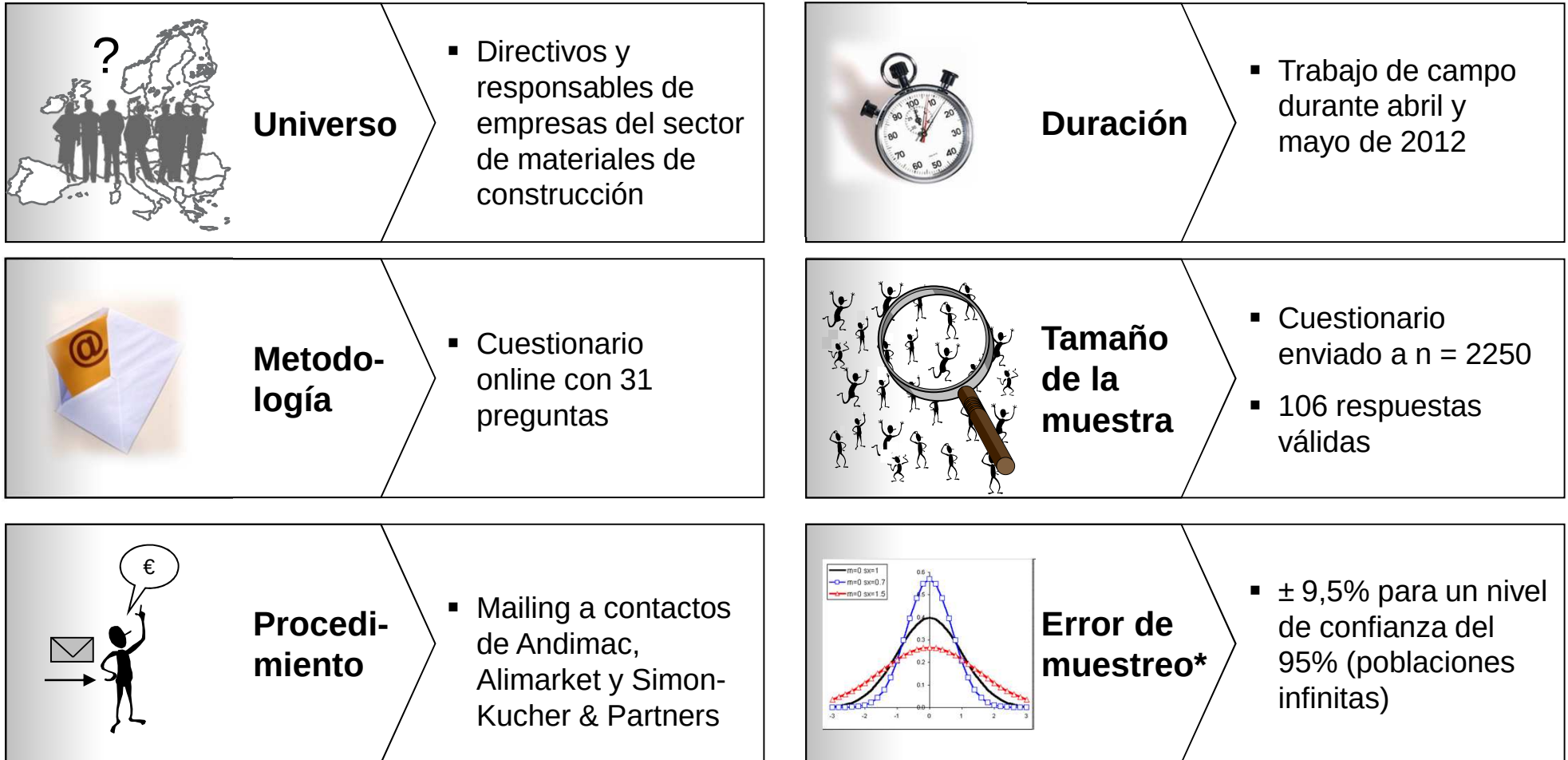
2. Muestra y procedimiento

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 2250 empresas del sector, recibándose 106 respuestas válidas.

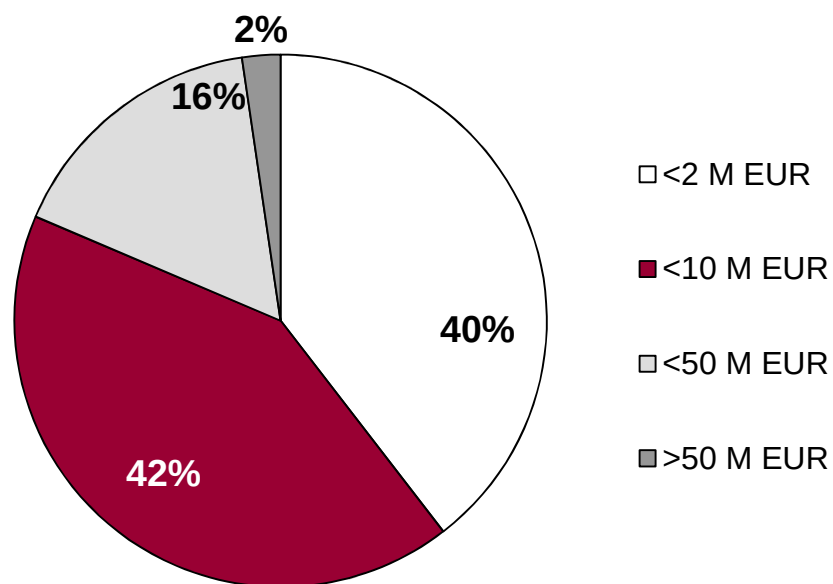


* Fuente: www.append.es

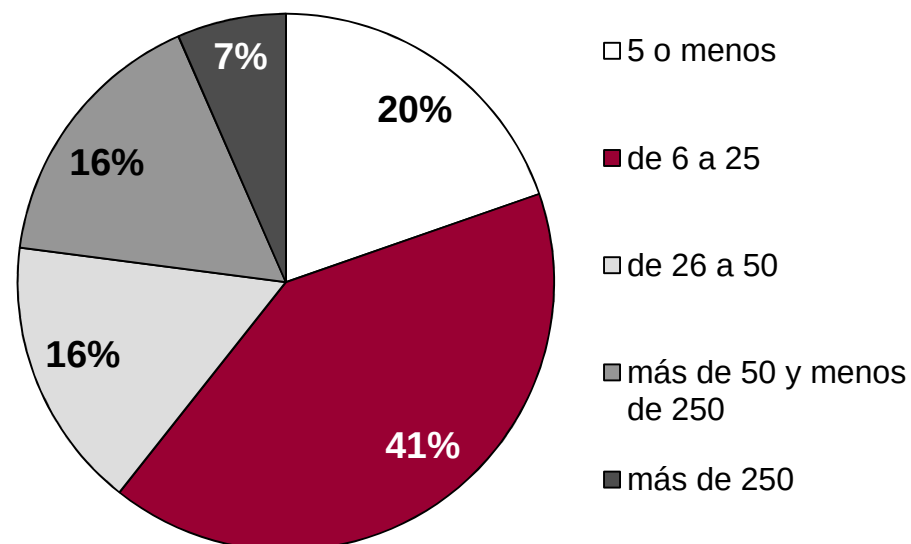
Muestra y procedimiento: tamaño de las empresas

El 98% del total de las empresas distribuidoras participantes en el estudio facturaron menos de 50 M EUR y un 61% cuenta con 25 empleados o menos.

Facturación



Número de empleados

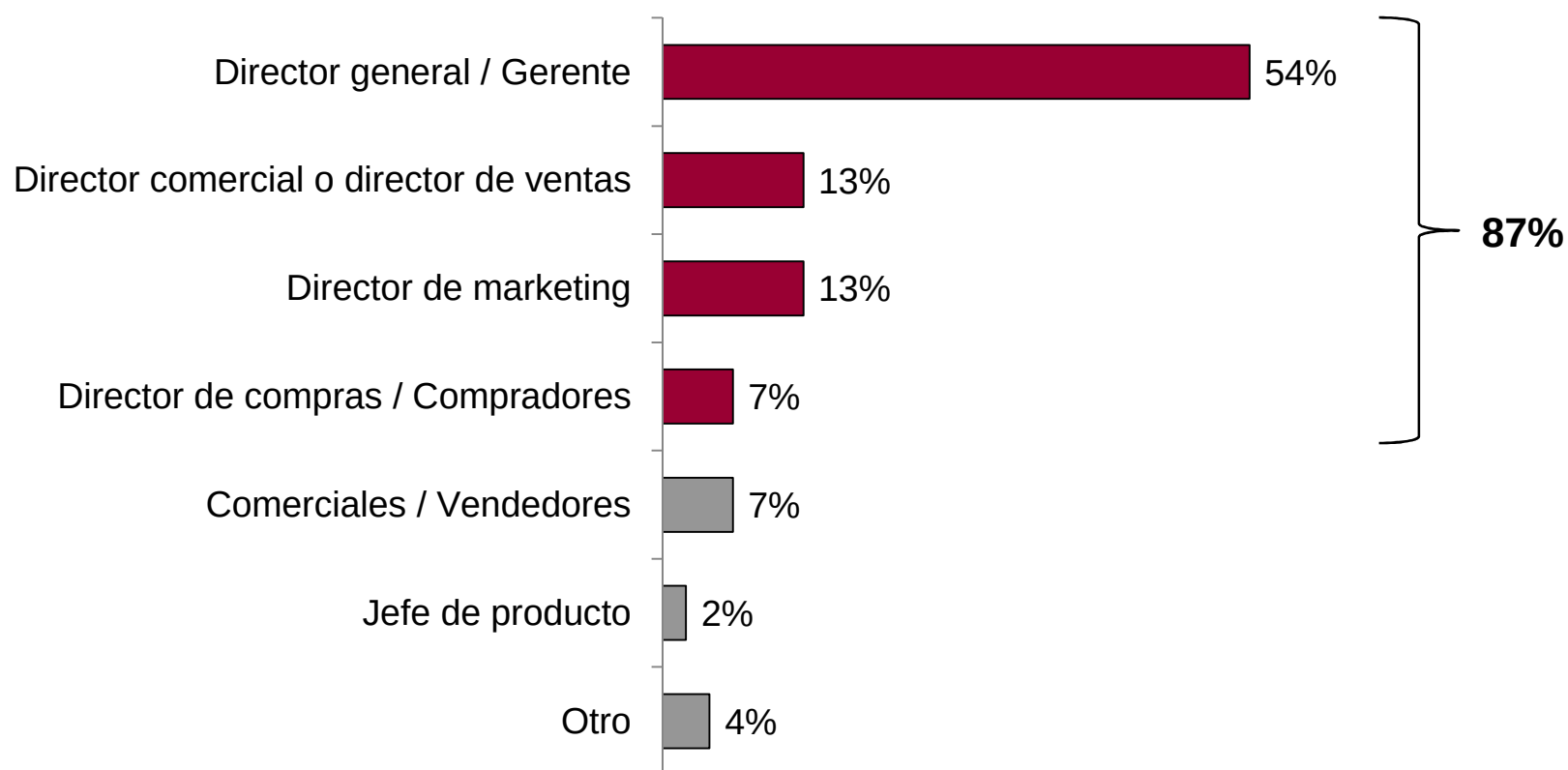


* PYMES: <=50 M EUR y < 250 empleados. No se ha tenido en cuenta la muestra de fabricantes

Muestra y procedimiento: cargos

Casi 9 de cada 10 participantes ocupan puestos de alta dirección en sus empresas.

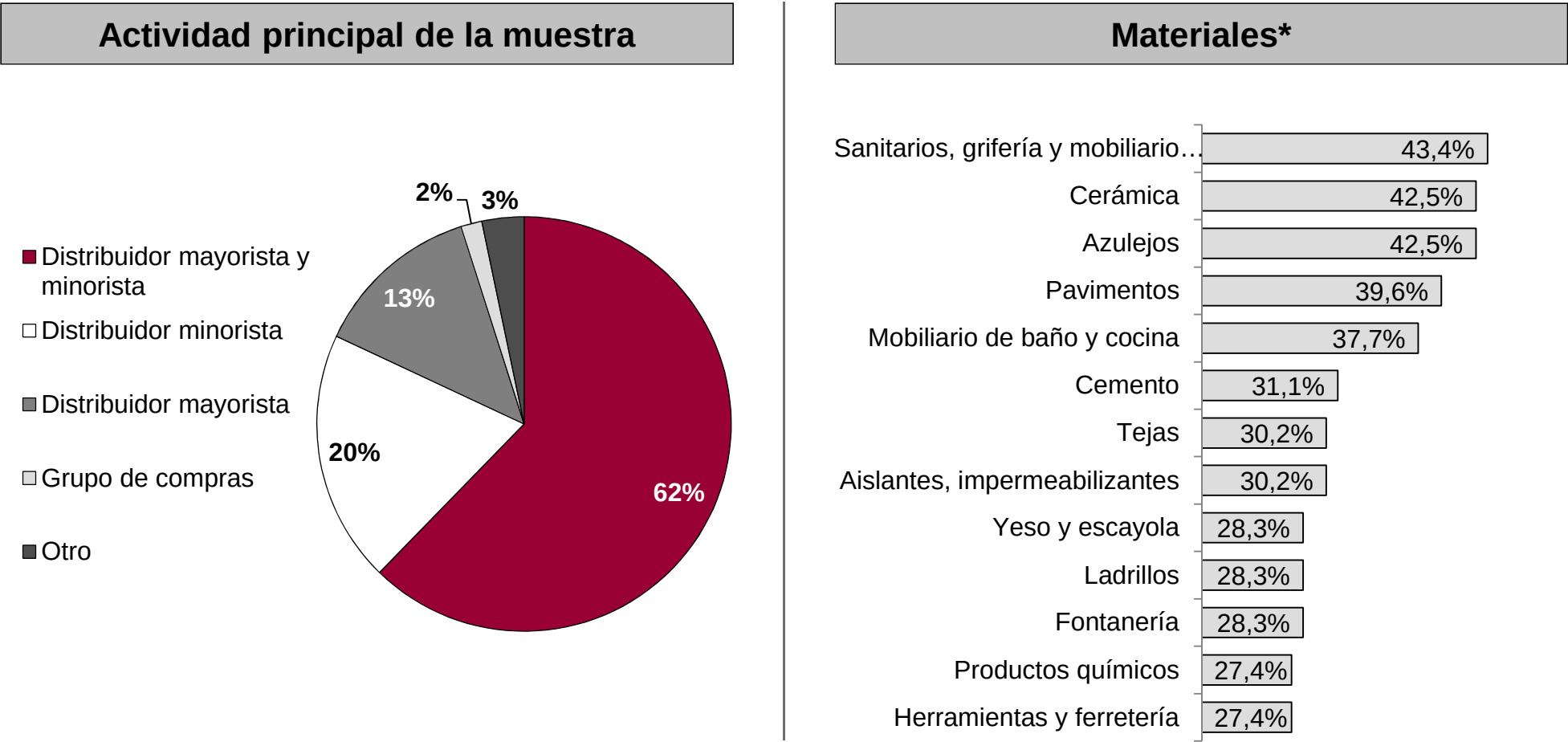
Cargos ocupados por la muestra



No se ha tenido en cuenta la muestra de fabricantes.

Muestra y procedimiento: actividad

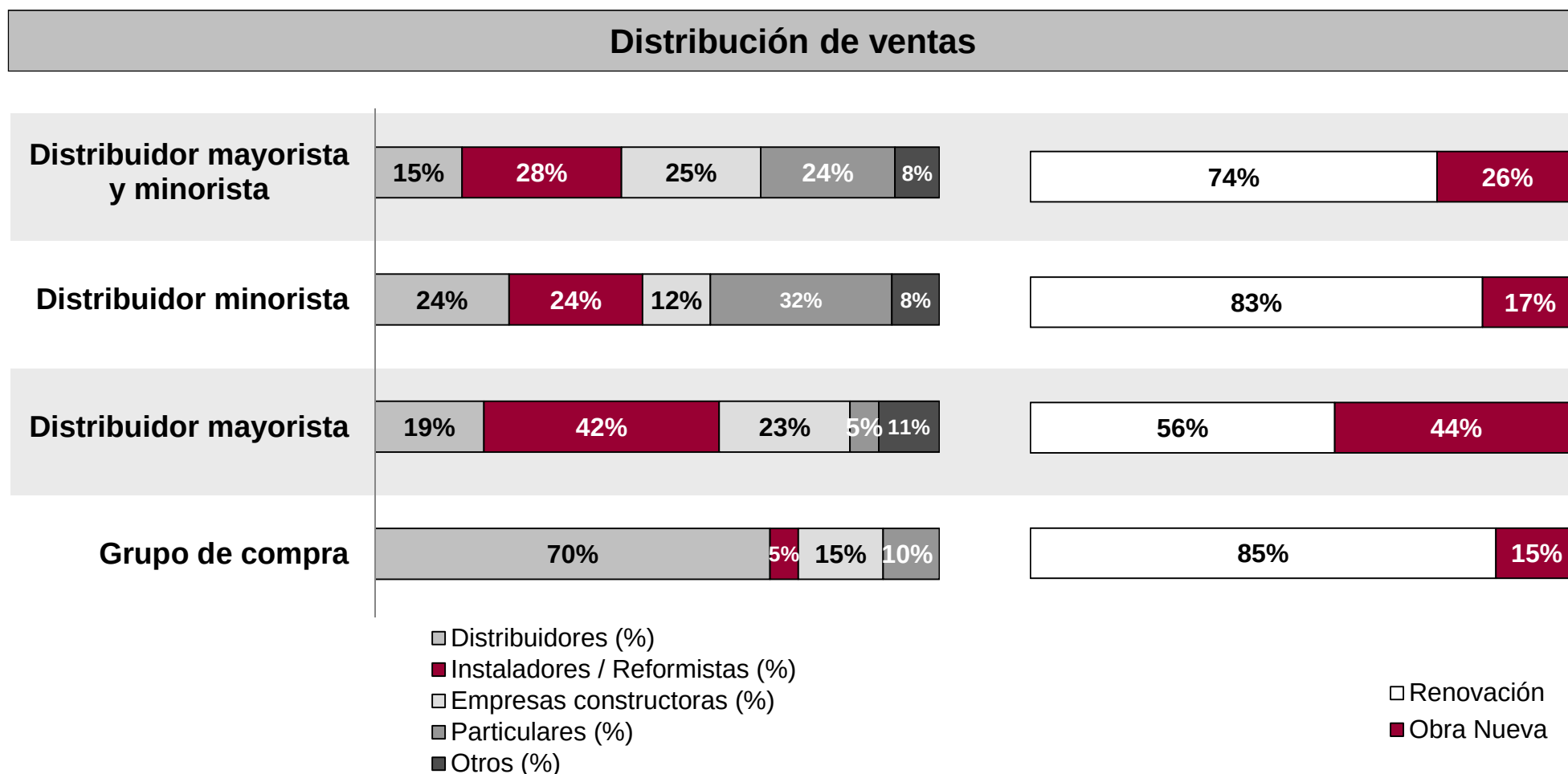
La distribución de la muestra en referencia a su actividad y a los materiales que más se distribuyen es la siguiente:



* Suma mayor que 100% al ser múltiples respuestas posibles. No se ha tenido en cuenta la muestra de fabricantes

Muestra y procedimiento: clientes

Prevalece la renovación frente a la obra nueva en el sector.



Contenido

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

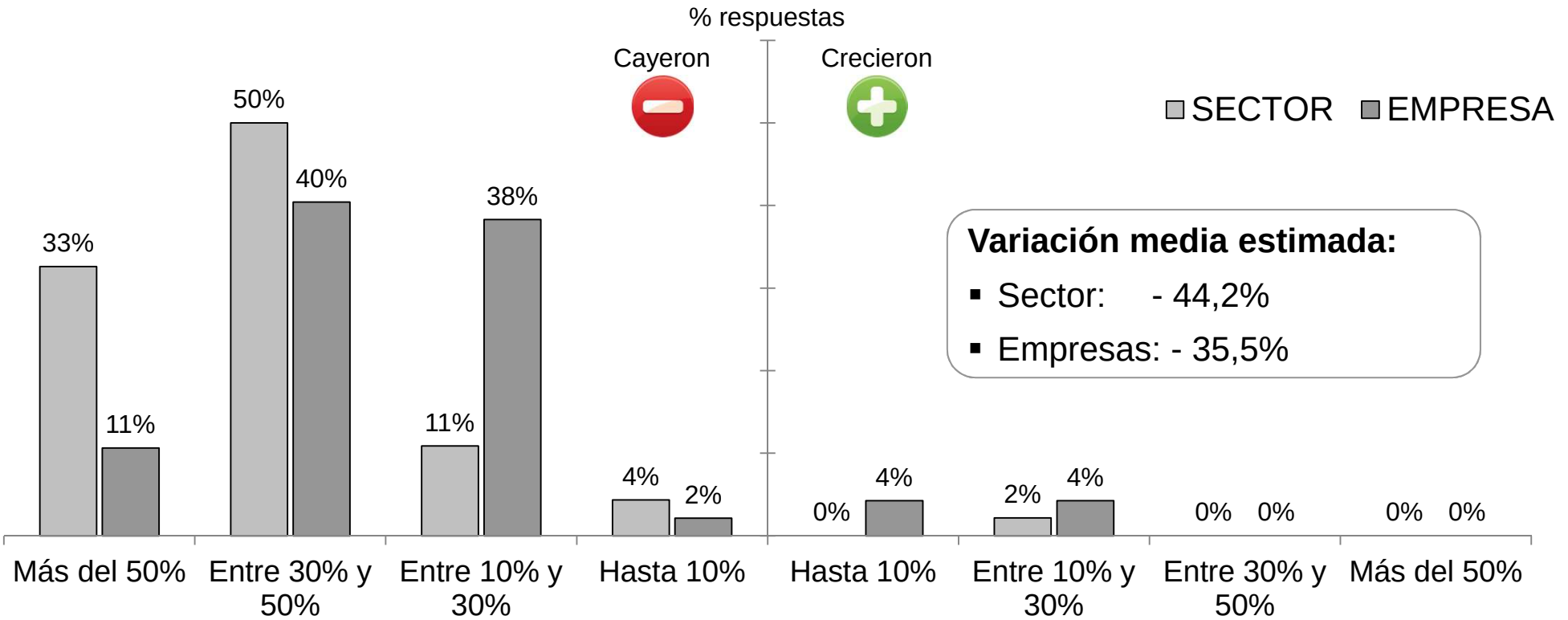
Resultados del estudio

- 1 Situación y tendencias del sector**
- 2 Estrategias de Pricing y de diferenciación
- 3 Fijación de tarifas y descuentos
- 4 Posibles áreas de crecimiento

Crecimiento histórico

Mientras que el sector decreció en promedio un 44% en los últimos tres años, el 61% de los participantes del estudio afirma que sus ventas cayeron menos y un 8% dice que crecieron.

¿Cómo han evolucionado las ventas del 2011 frente al 2008?



No se ha tenido en cuenta la muestra de fabricantes.

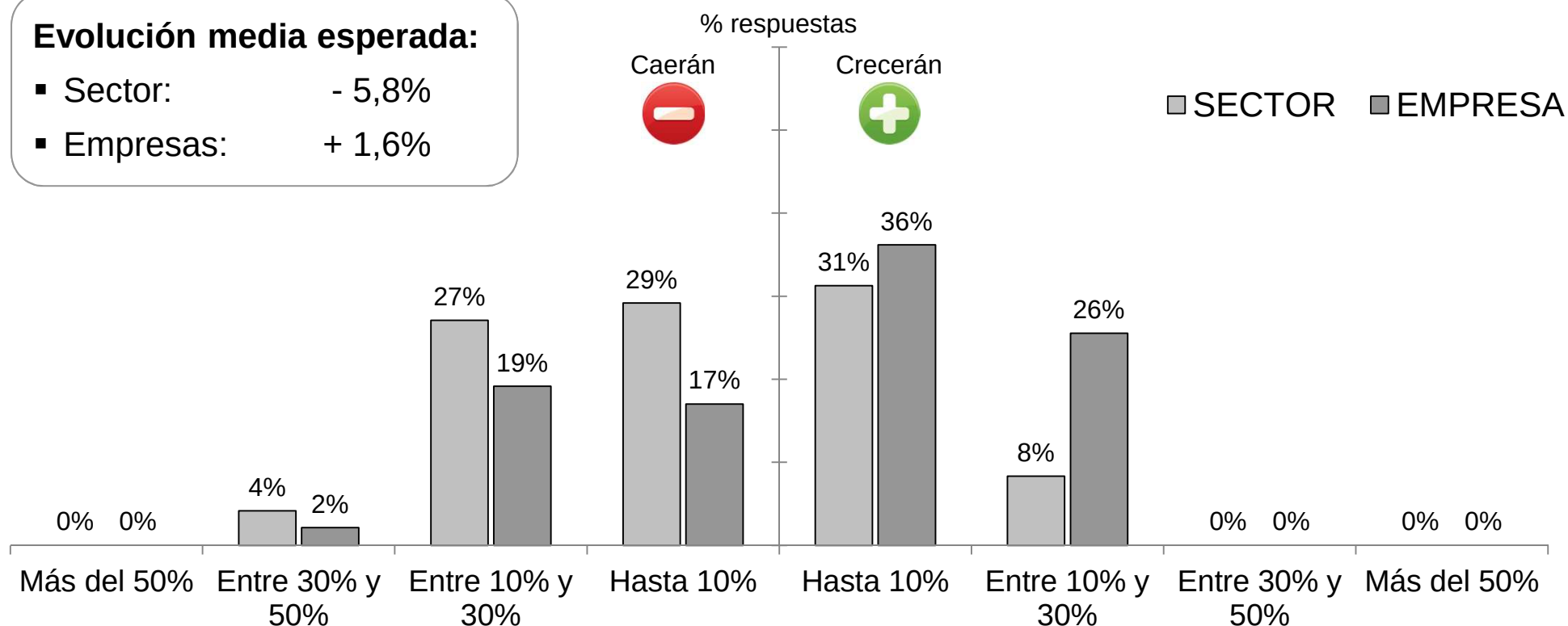
Crecimiento esperado

Las empresas consideran que sus ventas se verán incrementadas en un pequeño porcentaje de cara a 2014 pese a la estimación de continuada caída del sector.

¿Cómo evolucionarán las ventas de cara a 2014 en relación al 2011?

Evolución media esperada:

- Sector: - 5,8%
- Empresas: + 1,6%

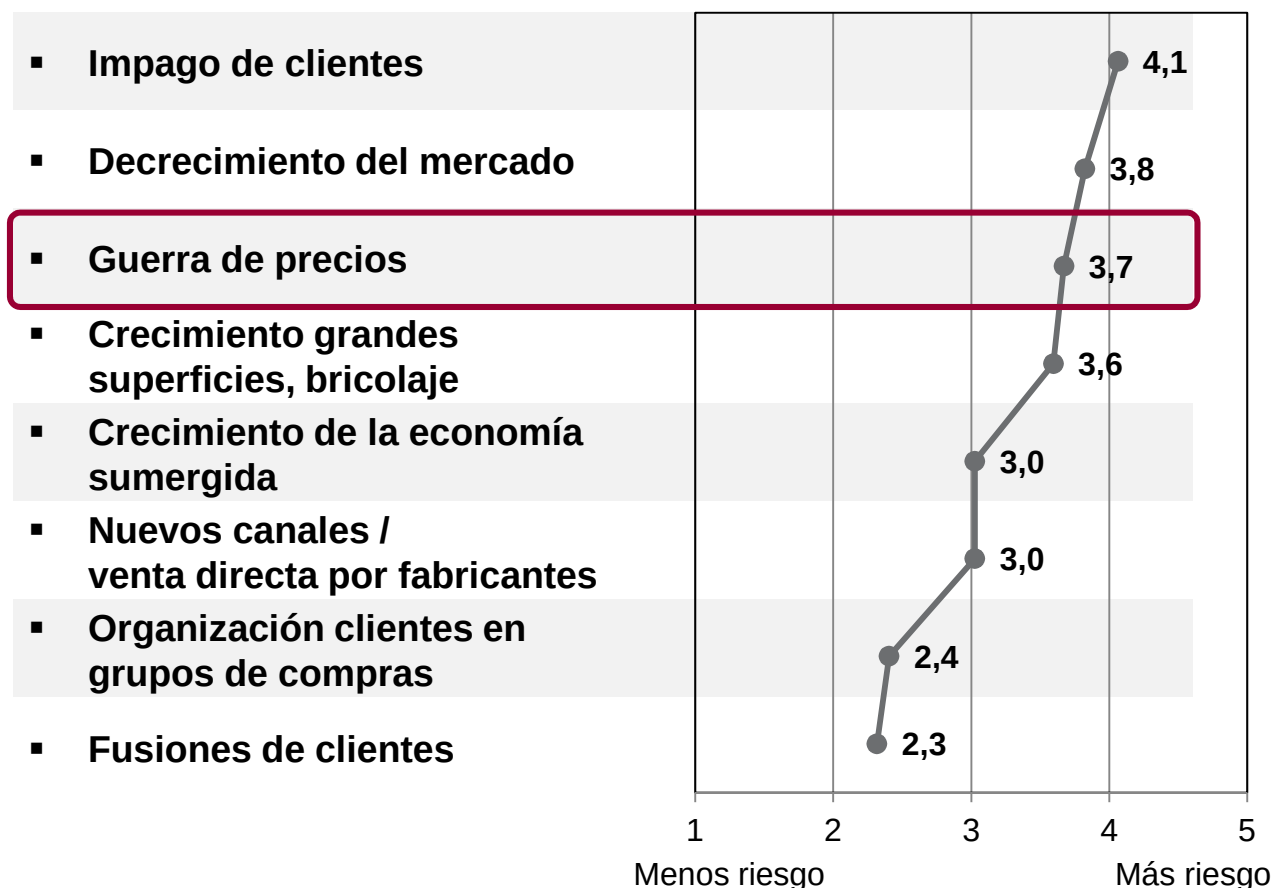


No se ha tenido en cuenta la muestra de fabricantes.

Tendencias y riesgos de la industria

A parte del impago de clientes, los mayores riesgos percibidos son el decrecimiento del mercado y las guerras de precios entre distribuidores.

Riesgos percibidos



Además:

- El 90% de los encuestados considera que hay competidores que realizan campañas que podrían ser consideradas como **dumping**
- El 46% considera el **bricolaje** un modelo que **resta competitividad** a su modelo de negocio
- El 45% considera el **bricolaje** un hábito de consumo que **perjudica** la actividad de sus **clientes profesionales**

No se ha tenido en cuenta la muestra de fabricantes.

Economía sumergida en el sector

El promedio de las estimaciones sitúa en 3.650 M EUR* el valor destruido por la economía sumergida en 2011 en el sector de la construcción.

Economía sumergida estimada en 2011

PIB 2011 del sector de la construcción	113.029 mill. EUR
--	-------------------

Economía sumergida estimada en 2011 (promedio)	22,5%
--	--------------

Valor de la economía sumergida en el sector	25.400 mill. EUR
---	------------------

Destrucción de valor (IVA del 18%)	~3.650 mill. EUR
--	-------------------------

Tendencia:
+1,4% hasta 2014



Fuente: www.ine.es. * Referido a PIB 2011 para el sector de la construcción: 113.029 M EUR. No se ha tenido en cuenta la muestra de fabricantes.

La gestión del precio en el sector de distribución de materiales de construcción, © 2012 Simon-Kucher

- 22 -

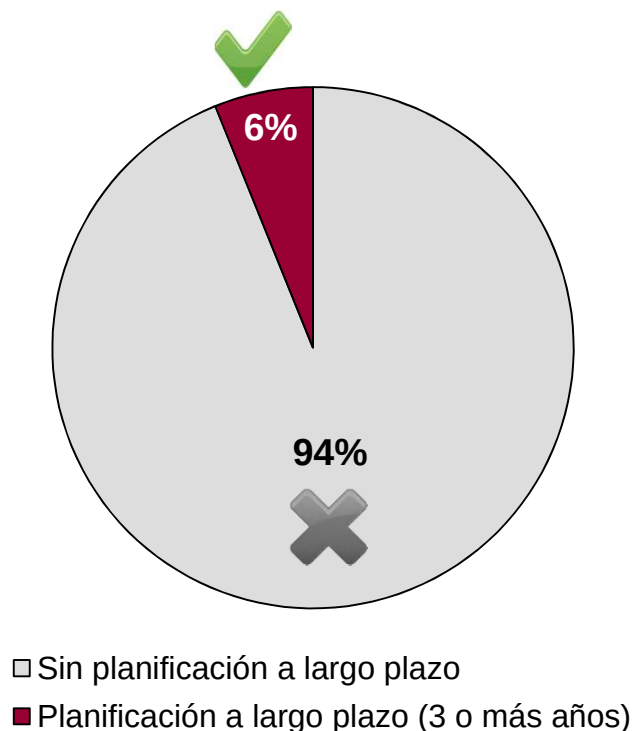
Resultados del estudio

- 1 Situación y tendencias del sector
- 2 Estrategias de Pricing y de diferenciación**
- 3 Fijación de tarifas y descuentos
- 4 Posibles áreas de crecimiento

Estrategia y planificación

Tan solo un 6% de las empresas planifica su estrategia y la estrategia de precios a largo plazo.

Planificación de la estrategia de precios



Sin una estrategia y una comunicación consistentes es difícil evitar guerras de precios.

No se ha tenido en cuenta la muestra de fabricantes.

La gestión del precio en el sector de distribución de materiales de construcción, © 2012 Simon-Kucher

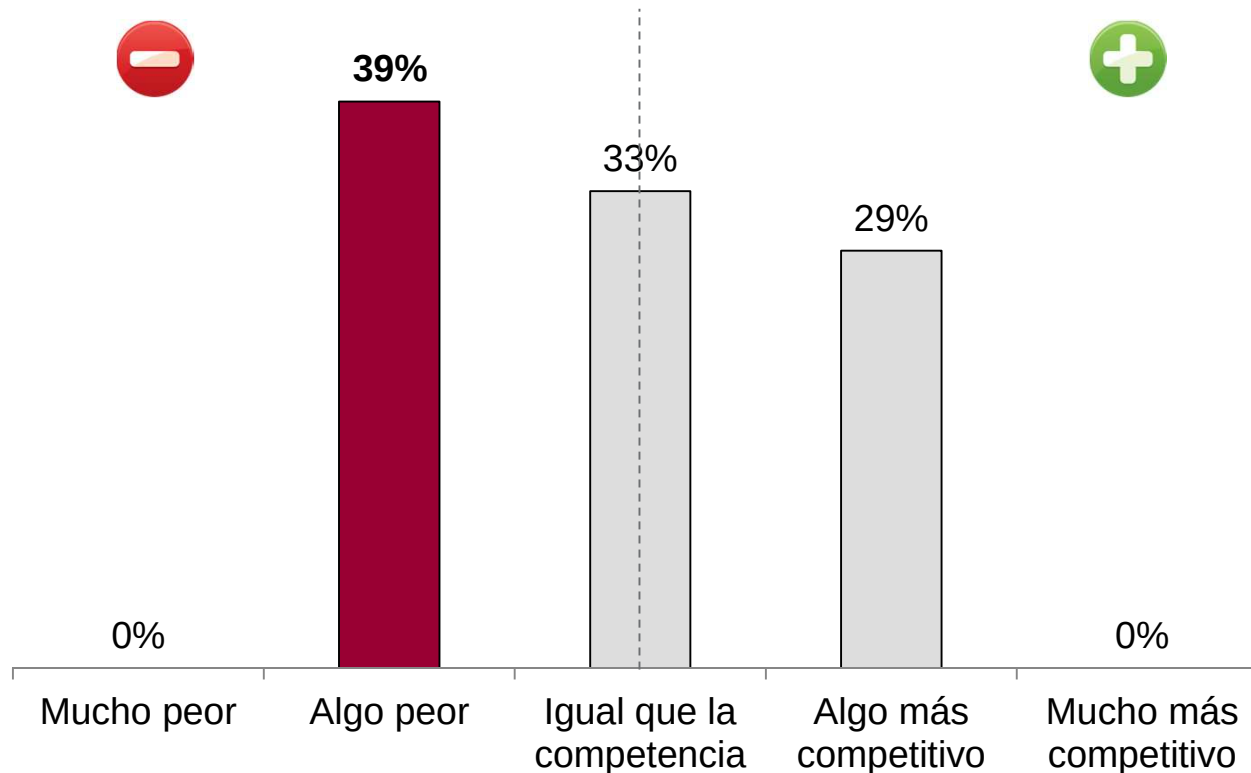
- 24 -

Percepción de niveles de precios

Un 39% de los encuestados cree que sus precios son peores que los del mercado, mientras que un 33% afirma que tienes precios iguales a la competencia.

Niveles de precios relativos a la competencia

% respuestas



- ¿Realidad o percepción?
- ¿Qué se recuerda más, perder un proyecto o las actividades propias con precios agresivos?

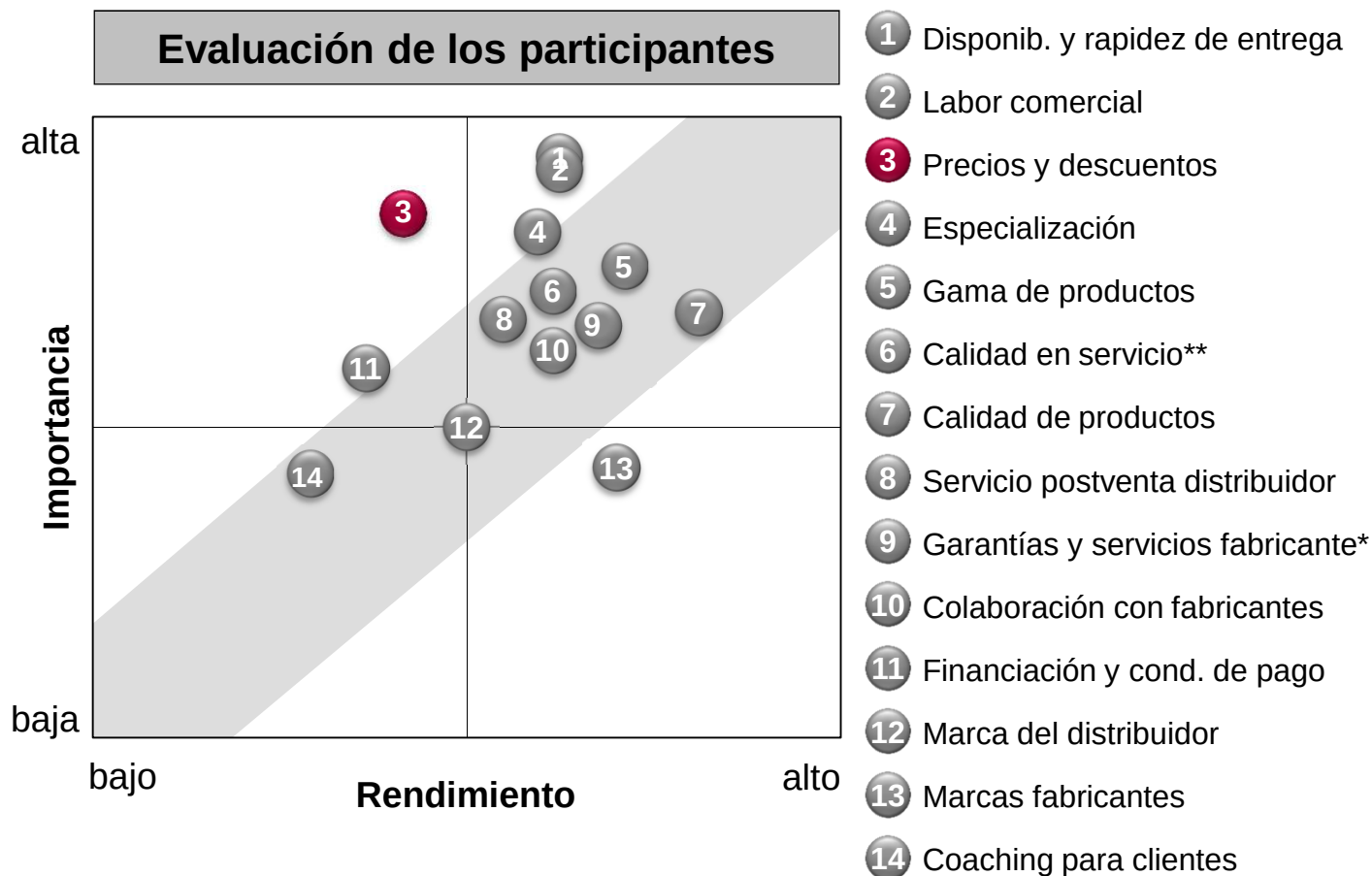
No se ha tenido en cuenta la muestra de fabricantes.

La gestión del precio en el sector de distribución de materiales de construcción, © 2012 Simon-Kucher

- 25 -

Rendimiento del sector de la distribución y factores de diferenciación

Con excepción del precio, los distribuidores parecen estimar su propio rendimiento frente a otros canales como excelente. Esa superioridad en demás atributos justificaría precios más altos.



1ª interpretación:

Distribución sobrestima su propio rendimiento; hay que reconocer los propios fallos.

2ª interpretación:

Rendimiento estimado correctamente; hay que cambiar el enfoque en la comunicación para evitar guerras (hablar de valor, no de precios)

Nota: resultados con ajuste de escala; * Ofrecido por los fabricantes. ** Asociada a marca del distribuidor. No se ha tenido en cuenta la muestra de fabricantes.

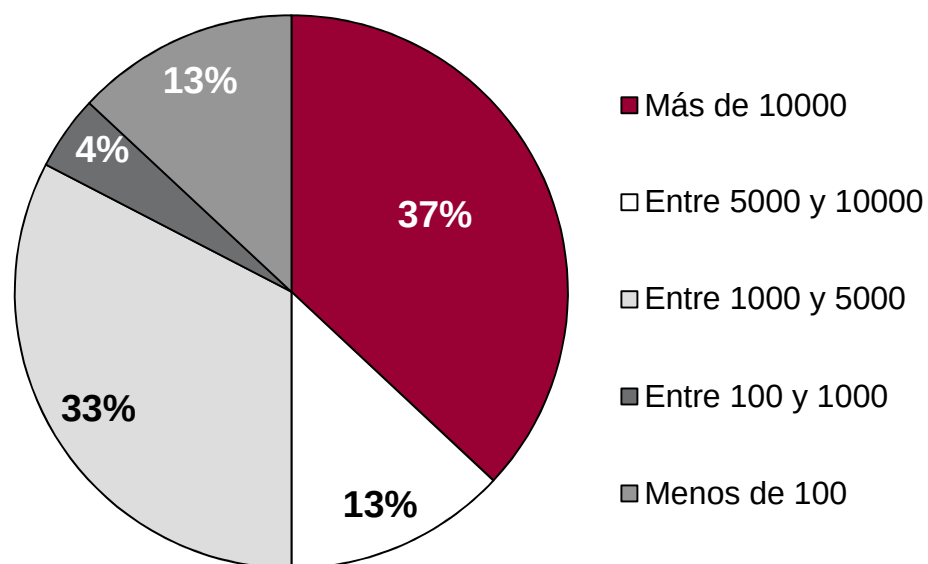
Resultados del estudio

- 1 Situación y tendencias del sector
- 2 Estrategias de Pricing y de diferenciación
- 3 Fijación de tarifas y descuentos**
- 4 Posibles áreas de crecimiento

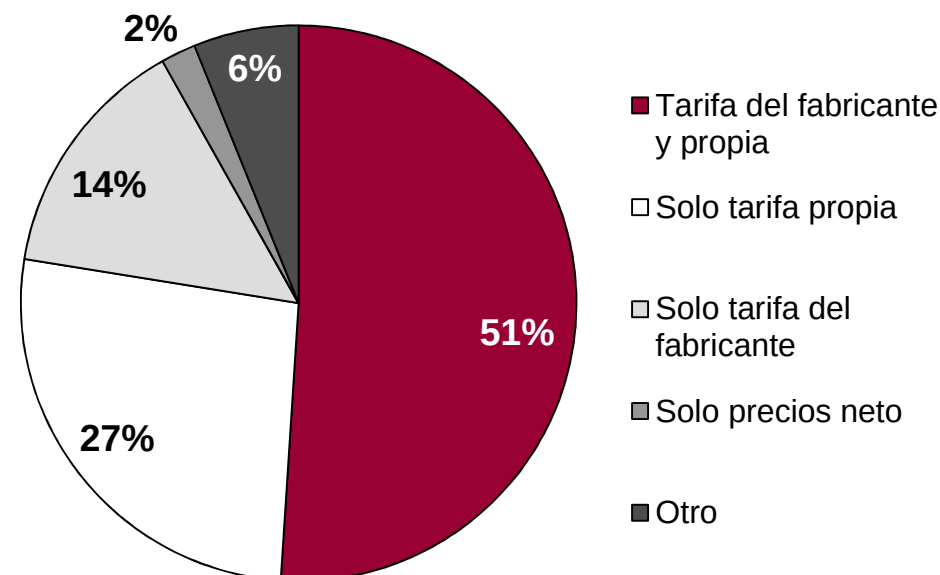
Tarifas: complejidad por múltiples referencias y tarifas

La mitad de todas las empresas gestiona más de 5.000 referencias y usa tarifas de los fabricantes a la vez que tarifas propias.

Número de referencias que manejan



¿Qué tarifa/s emplea?



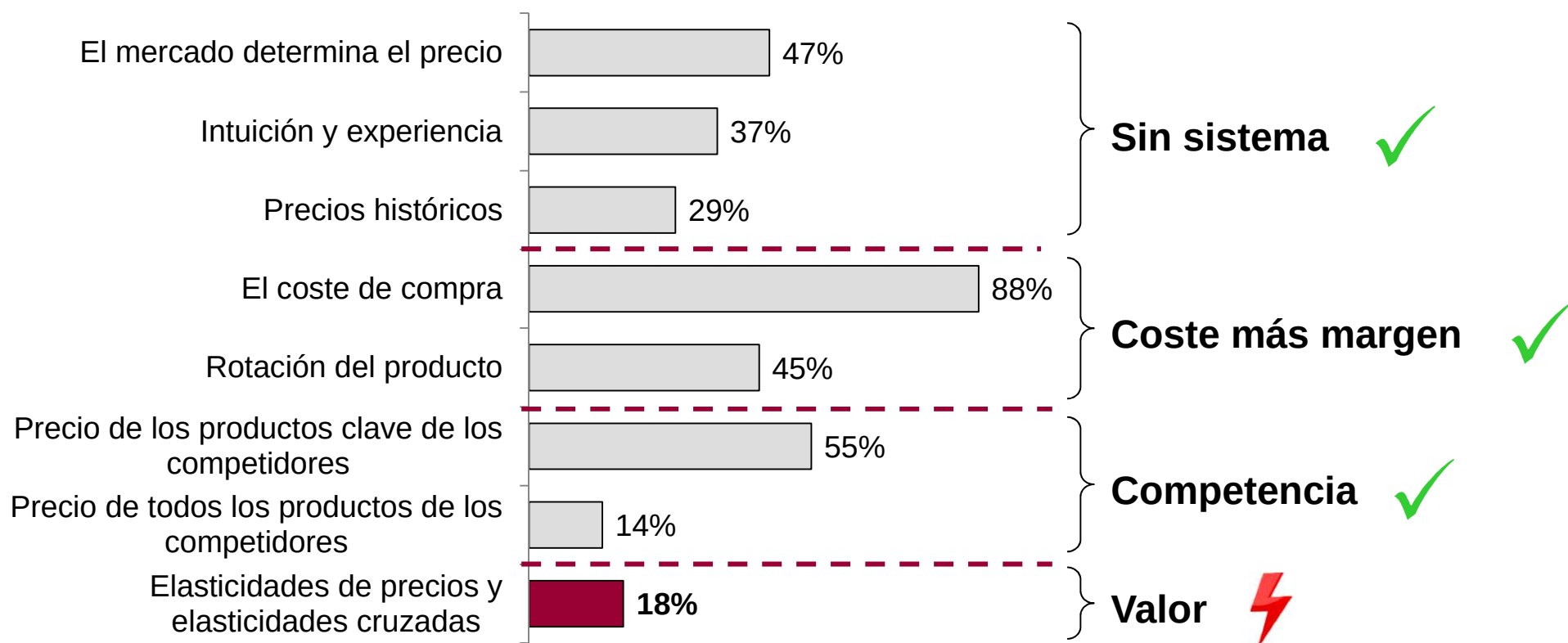
La complejidad creada por número de referencias y tarifas requiere una gestión de precios muy sistemática, estructurada y con reglas sencillas.

No se ha tenido en cuenta la muestra de fabricantes.

Metodologías para la fijación de precios poco sofisticadas

Sólo el 18% de las empresas del sector tiene en cuenta la reacción del cliente en la fijación de precios de sus productos.

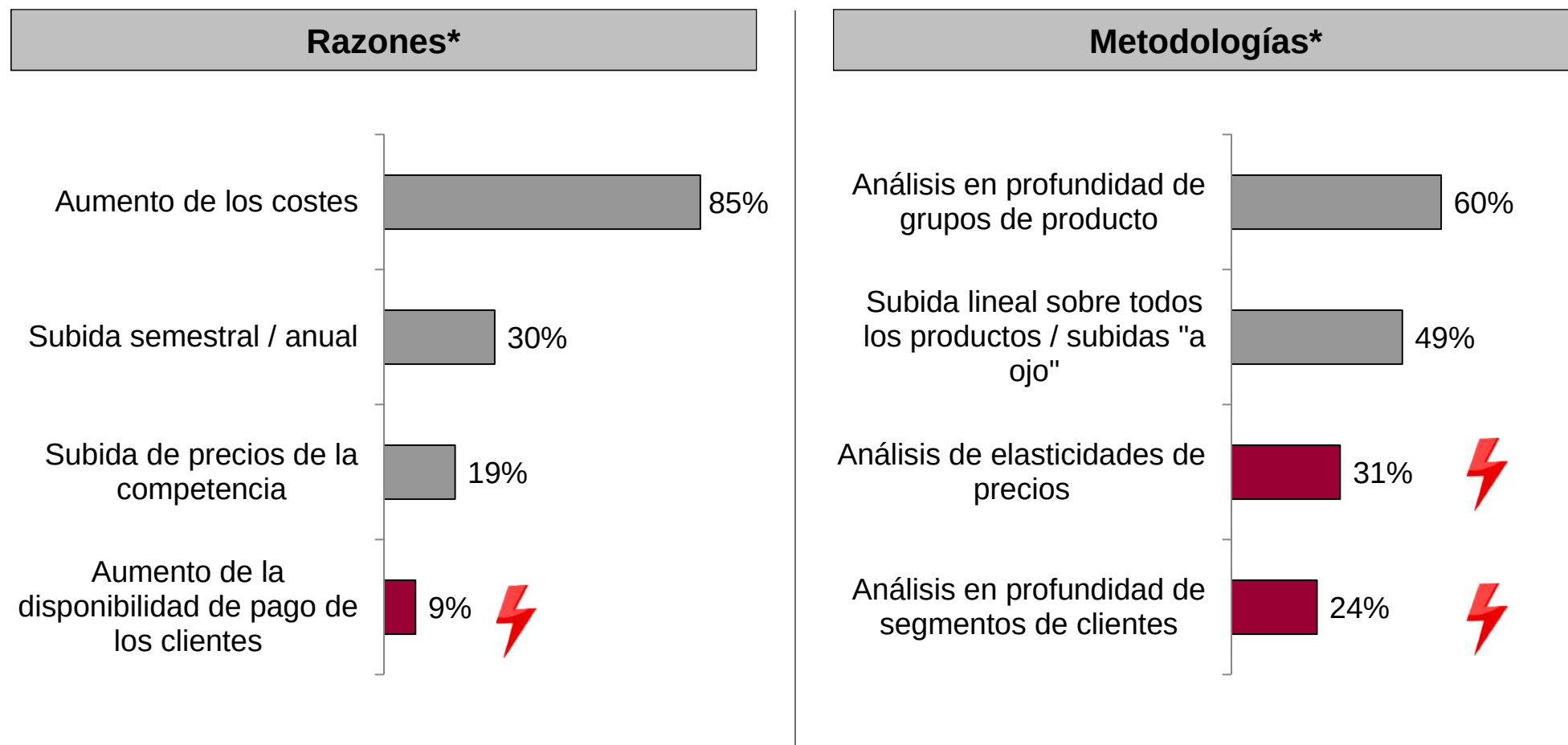
Información que tienen en cuenta al establecer precios



No se ha tenido en cuenta la muestra de fabricantes.

Subidas de precios: falta de análisis del cliente

Igual que para la fijación de precios, para subida de precios los factores que menos se tienen en cuenta en las subidas de precios son los clientes y su disponibilidad de pago.



* Suma mayor que 100% al ser múltiples respuestas posibles. No se ha tenido en cuenta la muestra de fabricantes.

Fijación de descuentos: falta de sistematización y estructura

Las empresas del sector que crecen siguen una sistemática y un proceso a la hora de conceder descuentos y los vinculan con la rentabilidad y contraprestaciones del cliente.

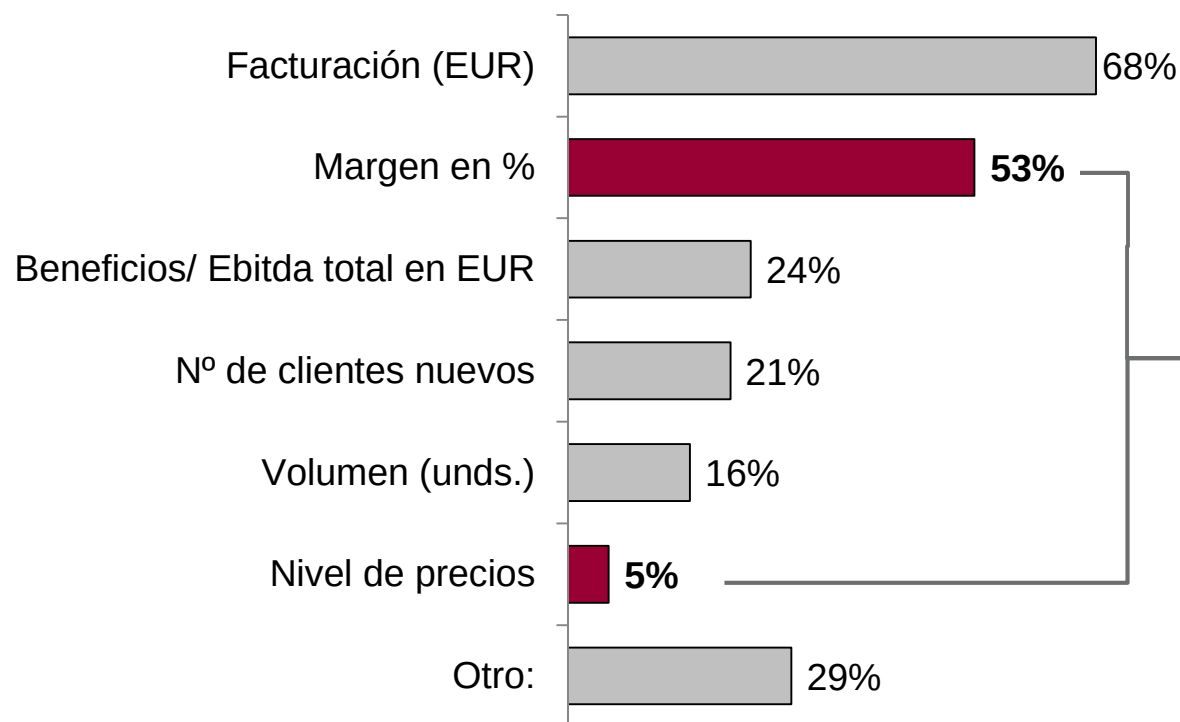
¿Está de acuerdo con las siguientes afirmaciones? Los descuentos...	Distribuidores que decrecen	Distribuidores que crecen
... se basan en una segmentación de los clientes		
... se basan en el volumen adquirido por el cliente		
... se negocian a nivel de grupos de productos		
... dependen de la intuición y experiencia del comercial		
... siguen una estricta sistemática y estructura		
... siguen un claro proceso de aprobación		
... se basan en la rentabilidad del cliente		
... se basan en contraprestaciones del cliente		

No se ha tenido en cuenta la muestra de fabricantes.

Incentivos incentivan la venta de volúmenes (no la defensa de los precios)

La mayoría del equipo comercial es evaluada usando KPIs que incentivan la venta de volumen mientras que los KPIs no incentivan la defensa de los precios.

Objetivos del equipo comercial



Solo el 58% de los comerciales tiene incentivos que desincentivan la reducción de precios.

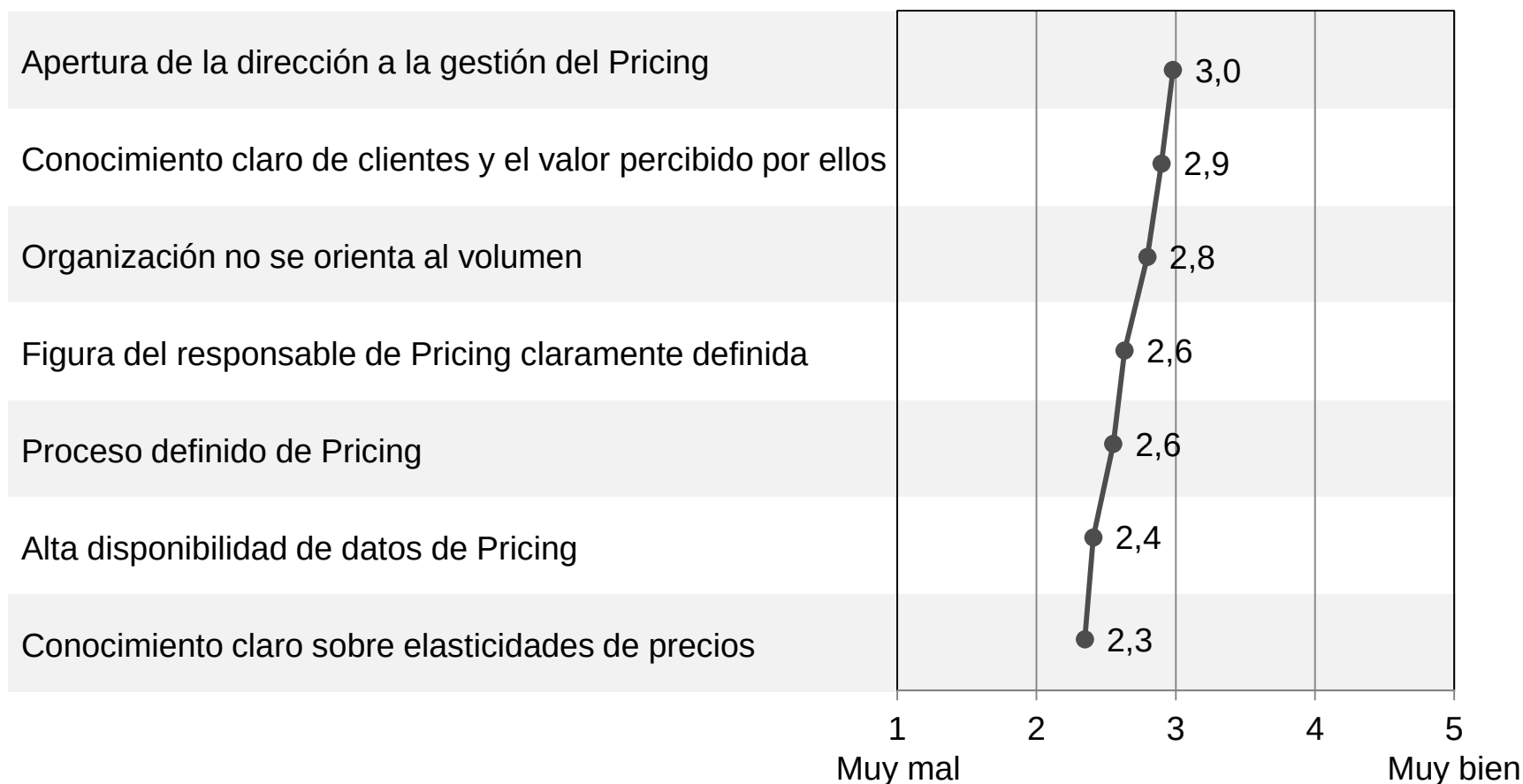


* Suma mayor que 100% al ser múltiples respuestas posibles. No se ha tenido en cuenta la muestra de fabricantes.

Organización del Pricing poco profesional y sin apoyo de la dirección

Las empresas consideran que tienen un rendimiento bajo en las áreas evaluadas referentes a la gestión de Pricing, pero al mismo tiempo muestran poca apertura para el tema.

¿Cómo evalúa la gestión de Pricing de su empresa?



No se ha tenido en cuenta la muestra de fabricantes.

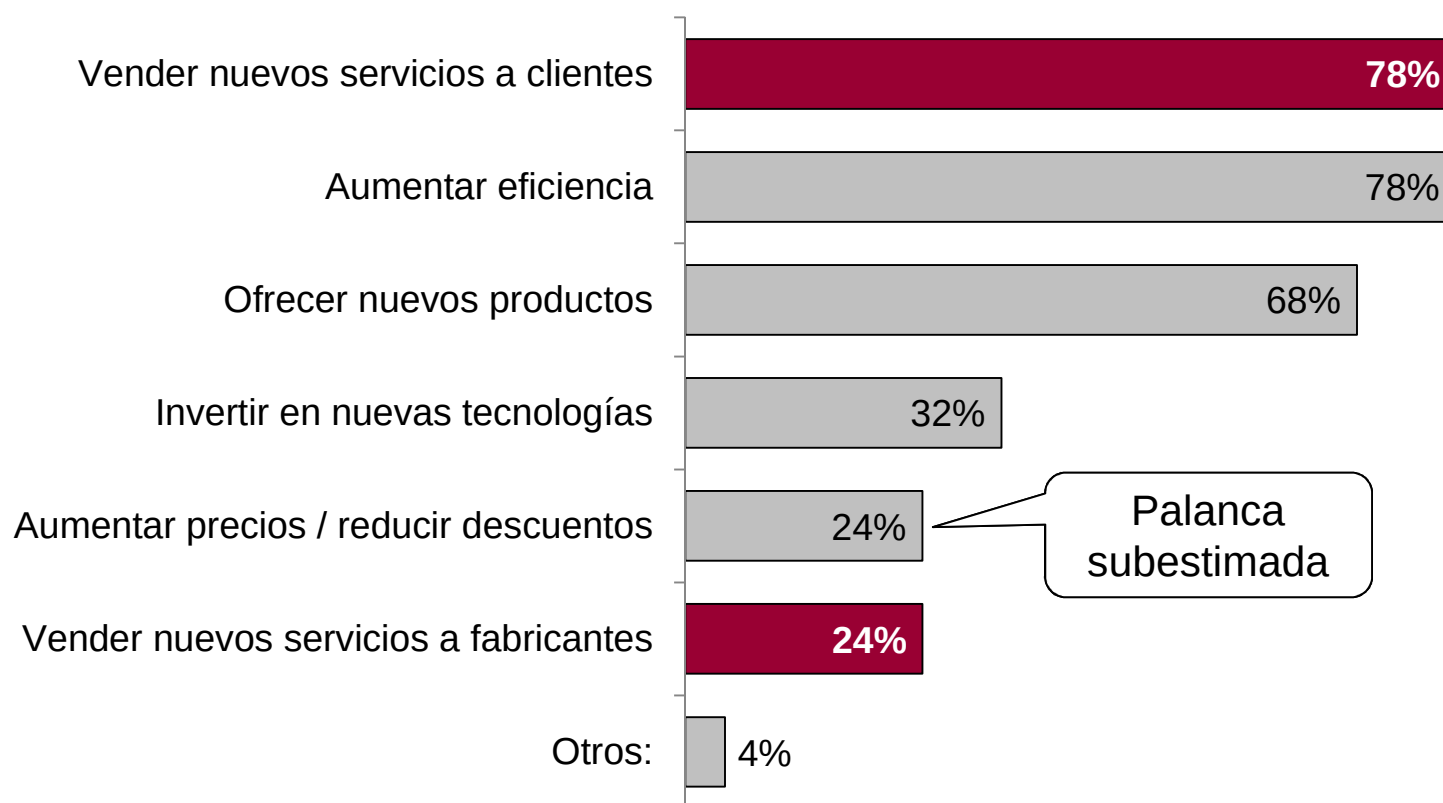
Resultados del estudio

- 1 Situación y tendencias del sector
- 2 Estrategias de Pricing y de diferenciación
- 3 Fijación de tarifas y descuentos
- 4 Posibles áreas de crecimiento**

Áreas para crecer: ¡servicios!

Las empresas del sector consideran un driver fundamental de beneficio la venta de nuevos servicios a clientes, pero también a fabricantes.

Potenciales áreas de crecimiento*



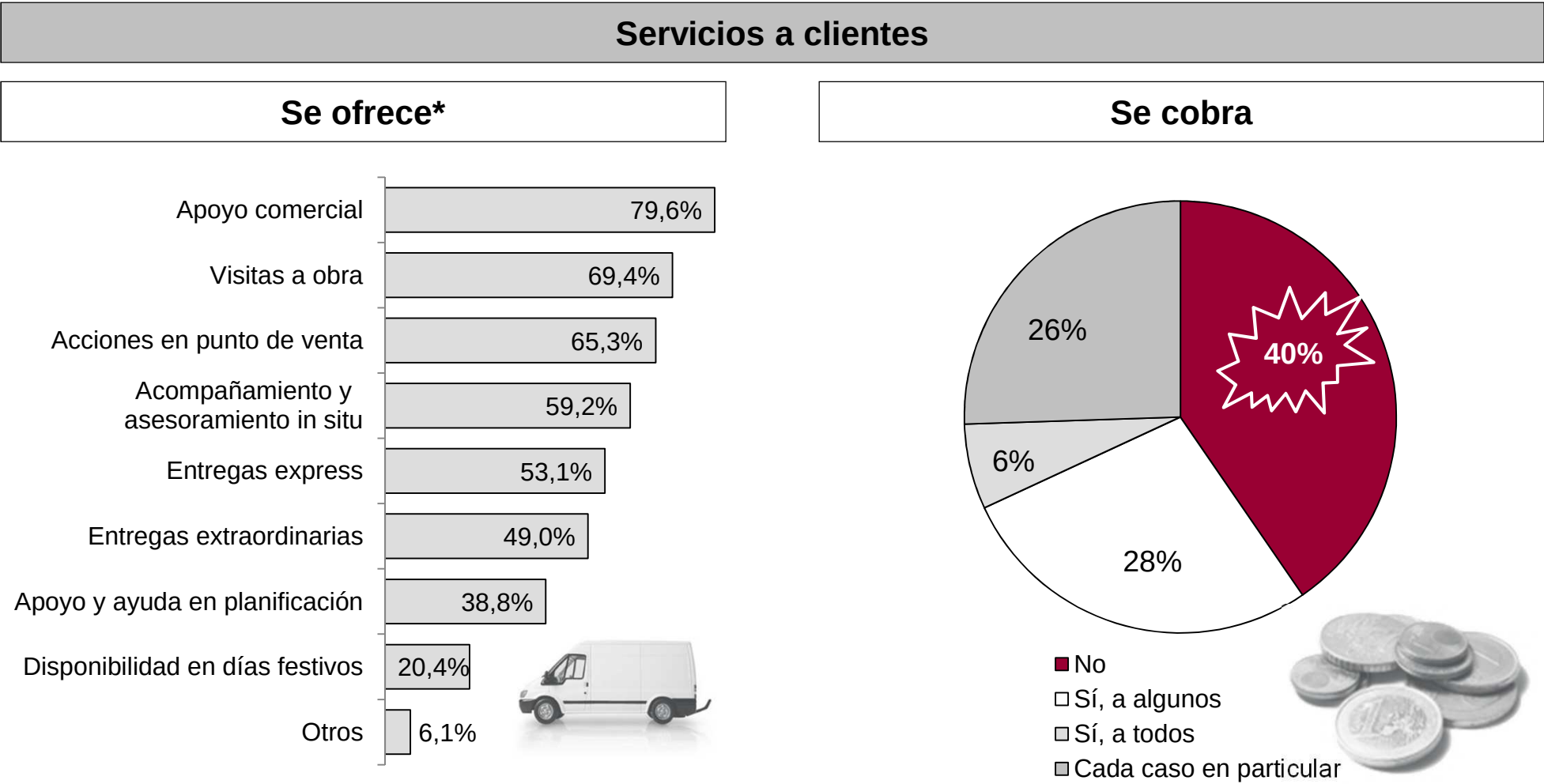
¿Servicios como clave para crecer?



* Suma mayor que 100% al ser múltiples respuestas posibles. No se ha tenido en cuenta la muestra de fabricantes.

Diferenciación: servicios ofrecidos a clientes

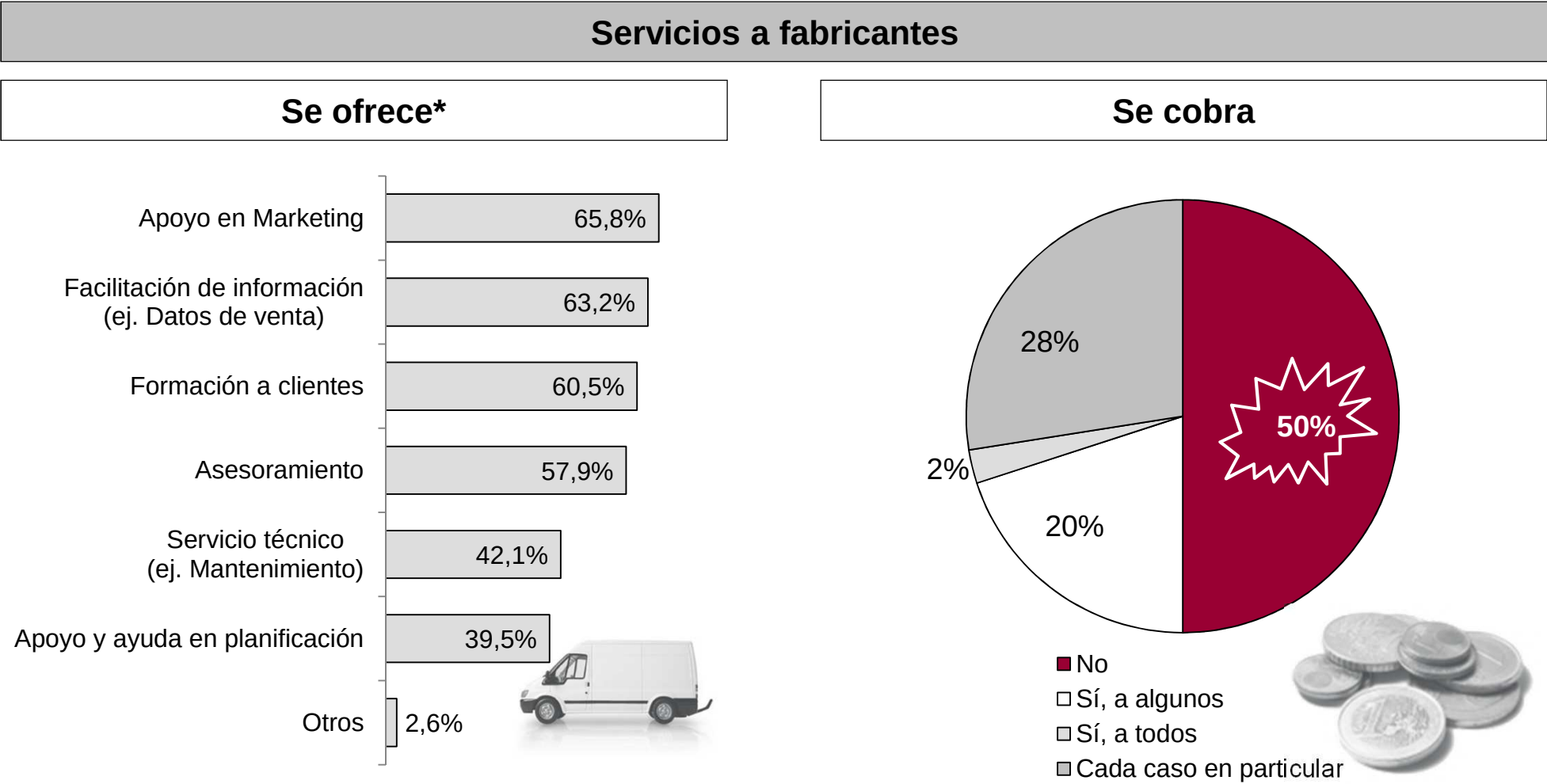
El estudio revela un amplia gama de servicios prestados por los distribuidores, sin embargo 4 de cada 10 empresas no cobran nada por ellos.



* Suma mayor que 100% al ser múltiples respuestas posibles. No se ha tenido en cuenta la muestra de fabricantes.

Diferenciación: servicios ofrecidos a fabricantes

El estudio revela un amplia gama de servicios prestados por los distribuidores, sin embargo en la mitad de los casos los servicios prestados a los fabricantes son gratuitos.



* Suma mayor que 100% al ser múltiples respuestas posibles. No se ha tenido en cuenta la muestra de fabricantes.

Contenido

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

Resumen ejecutivo de los principales resultados del estudio

- El sector decreció en promedio un 44% en los últimos tres años y seguirá cayendo. Los participantes del estudio son más optimista en cuanto a su propio desarrollo.
- Uno de los mayores riesgos percibidos son las guerras de precios, fomentadas también por la economía sumergida que en 2011 destruyo 3.650 M EUR de valor.
- Tan solo un 6% de las empresas planifica su estrategia (de precios) a largo plazo.
- Los distribuidores estiman su propio rendimiento frente a otros canales como excelente. Esa superioridad en demás atributos justificaría precios más altos.
- La mayoría de empresa gestiona precios de miles de SKUs y varias tarifas. Sólo el 18% tiene en cuenta la reacción del cliente en la fijación de precios, en la mitad de los casos se fijan los precios “a ojo”. Empresas que crecen siguen un proceso claro para conceder descuentos y los vinculan con contraprestaciones.
- Los KPIs para el equipo comercial no suelen incentivar la defensa de los precios.
- Las empresas del sector consideran una palanca clave de beneficio la venta de nuevos servicios a clientes y fabricantes; actualmente la mayoría no suele cobrar por ellos.
- Las empresas consideran su rendimiento en las áreas evaluadas de la gestión de Pricing como muy bajo, pero al mismo tiempo muestran poca apertura para cambiar.

Mejores prácticas: gestión de precios



1. Calcular descuentos sin redondeos
2. Implementar y adaptar escalones de facturación.
3. Evaluar potencial para subidas de precios.
4. Eliminar “descuentos salvajes”
5. Crear incentivos a través de los descuentos (contrapartidas).
6. Basar el cálculo de precios no solo en los costes de compra sino también en la disponibilidad de pago.
7. Incentivar el equipo comercial no solo por facturación, sino también por el precio realizado.

Pregunta clave:

¿Qué actividades de Pricing ha implementado en su empresa?

Mejores prácticas: venta de servicios



1. Crear catálogo y tarifa de servicios.
2. Para muchos servicios individuales: ofrecer paquetes atractivos de servicios.
3. Implementar recargos de servicios en función de segmentos para aumentar la fidelidad de clientes.
4. Comunicar y vender de forma activa.
5. Incentivar el equipo comercial y compras para la venta de servicios.

Pregunta clave:

¿Su empresa es capaz de monitorizar sus servicios adicionales?