



the
PRICE
IS
Right

THE PRICE IS RIGHT: Y LOS GANADORES SON TODOS

Erasmus Hernández y Arnaud Verhasselt

¿Cómo definir la estrategia de precios en la que ganen tanto el shopper, como el retailer?

Desde 1956 el público estadounidense que se queda en casa por las mañanas puede entretenerse viendo el programa de televisión "The Price is Right" en el canal CBS. La mecánica de este programa puede parecer monótona y sencilla, pero siempre hay concursantes más astutos que otros y que se preparan para ser más efectivos en la ruleta de precios. En un programa de TV que pareciera dejar todo al azar, resulta muy importante seguir siempre una estrategia para maximizar las oportunidades de ganar. Y esto lo saben los concursantes que quieren asegurarse de llevarse el mejor premio a casa.

De la misma forma que un concursante de "The Price is Right", un *retailer* debe diseñar la mejor estrategia para llevarse dos cosas a casa como premio:

1. Deben asegurarse de mantenerse competitivos en el mercado y relevantes para sus consumidores, es decir, generar repetitividad en la compra por parte de sus clientes al manejar precios atractivos.
2. Maximizar sus ganancias y asegurar la salud financiera de su organización. Debe haber balance entre precio ofertado, margen obtenido y voluntad del cliente para pagarlo.

En el negocio de retail, satisfacer al cliente es la misión más importante. Si lo logramos, aseguramos nuestro crecimiento y permanencia. Como negocio, buscamos hacer que la experiencia del cliente sea óptima, sin importar el canal por el que nos visite, es decir: Omnicanalidad. Como comunidad, buscamos que nuestro cliente se sienta como parte de un todo, y que continúe comprando nuestros productos a través del tiempo: Lealtad. Sin embargo, en nuestros artículos anteriores no hemos hablado de un componente importantísimo tanto para la satisfacción del cliente, como para nuestro crecimiento como empresa: El precio.

La estrategia de precio es crítica en un negocio de retail. Consideremos que si una cadena de retail obtiene un margen neto de 2.66% entonces un incremento en precio de 0.5 pp, cantidad casi imperceptible para el consumidor, puede contribuir con un incremento de hasta 19% en margen operativo de la compañía.

One-bid omnichannel

Cada consumidor es único, independientemente del lugar y del momento en el cual se encuentra, por ello es de primera importancia cuidar la estrategia de precios omnicanal que se aplicará. Es importante resaltar que desde una perspectiva omnicanal, el cliente tiene dos beneficios que le generan valor: el producto y la experiencia.

Existen varias opciones de estrategia de pricing, y sólo tú conoces a tus clientes como para determinar cuál es la que cumple sus necesidades:

- Cobrar un precio uniforme en cada canal, y diluir el costo operativo de cada uno en una tarifa única.
- Cobrar la experiencia por separado, mediante la aplicación de servicios agregados, como lo puede ser costos de entrega, costos de operación de tiendas o de servicios de pago. Es la razón por la que existen una multitud de cupones con uso exclusivo de compras en líneas, lo cual es una forma inteligente de retribuir al *shopper* los ahorros en costos operativos que supone este canal de compra.
- Discriminar la tarifa con base en la intensidad competitiva en el lugar (físico o digital) en donde se encuentra el *shopper*. Bajo esta modalidad, típicamente la tarifa en línea será más baja a la de las tiendas físicas, recomendamos esta estrategia cuando el factor regional es importante para un producto, ya sea por su uso o posicionamiento. No obstante, esta modalidad puede provocar un sentimiento de injusticia en el *shopper* y lastimar su *engagement* si no está manipulada con cuidado

De forma general, recomendamos escoger tu estrategia de *pricing* omnicanal basado en un conocimiento profundo del comportamiento del consumidor, y privilegiar este último sobre las lógicas financieras del negocio. La apuesta de una estrategia de precios omnicanal ganadora define cuales de los competidores puedan pasar el filtro del one-bid para competir en el “*pricing game*”.

Para ser ganador en el “*pricing-game*” cada retailer debe encontrar la estrategia de precios que mejor se acomode a su producto, competencia y tipo de cliente; solo así logrará acercarse de forma estratégica al precio real sin cometer el error fatal de rebasarlo por un centavo, lo cual podría resultar en una eliminación. ¿Cómo hacer entonces para “atinarle” al precio ideal?

- La primera clave es conocerse a sí mismo. ¿Cuál es el posicionamiento de mis puntos de venta en cuanto al portafolio de productos que manejo? (Misiones de compra que atiendo, productos más populares en tienda, composición de tickets de compra, etc.) Por ejemplo, BestBuy ha posicionado a sus vendedores como expertos en materia de electrónica. Si el cliente no está seguro de cuál computadora debe comprar con base a sus necesidades, tal vez prefiera acudir a la tienda para hablar con estos expertos y determinar cuál es la mejor adquisición para él.
- Intensidad competitiva en el mercado sobre la categoría de productos. Si existen productos “de apertura” como el jitomate, frijol, comida enlatada, en que la referencia de precios está muy marcada para el *shopper*, puede que influya en su decisión sobre la diferenciación de precios entre plataformas.
- Valor agregado del producto. ¿Qué tanto valor agregado está dispuesto a pagar el *shopper* en la categoría de productos y servicios?

¹Estados de resultados públicos de 8 enseñanzas en el año 2017 (día 3.40 / whole foods 3.21 / Mercadona 3.21 / Walmart 3.00 / costco 2.02 / kroger 1.88 / Carrefour 1.27 / groupe casino 0.89)

Para ayudarte a ganar el premio mayor y encontrar la estrategia de precios que mejor se ajuste a las necesidades de tu negocio, te compartimos algunos consejos tomados directamente de los más grandes ganadores de The Price is Right:



1. Escucha al público, pero toma tu propia decisión:

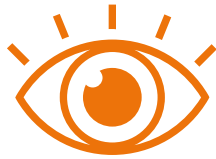
Las opiniones del público, los murmullos entre algunos espectadores, así como los comentarios del buen Drew Carey sin duda tienen una influencia en el participante, y es importante que los escuche. Sin embargo, no olvides que el tomador de decisiones eres tú, si le atinas al precio, el público se olvidará muy rápido que te quiso influenciar a tomar una mala decisión.

En el retail, los que tratarán de influenciar tu decisión son tus proveedores, te brindarán información muy valiosa sobre el mercado de los productos que manejan, y es valiosa porque lo conocen mucho mejor que tú. Cuando sucumbas a la tentación de seguir sus recomendaciones, recuerda que ellos quieren espectáculo y tú quieres el premio. Las sugerencias del proveedor siempre son influenciadas por su apetito de control y poder en su mercado, por ello nuestra recomendación es tomar la decisión de fijación de precios con base a criterios mezclados, tomar lo mejor de la información que nos proveen, pero siempre con un criterio estratégico de la compañía.

A continuación, te compartimos una guía de la estrategia a elegir según la categoría de productos:



El *cost-plus pricing* es recomendado para productos spot, generalmente destinados a una misión especial. El pricing basado en la competencia es recomendado para productos de alta rotación y percibidos como *comodities*, estos productos influyen mucho en el criterio de un cliente para elegir un *retailer*, y son productos anclas que determinarán si la tienda es “cara” o “barata” ante la mente del consumidor.

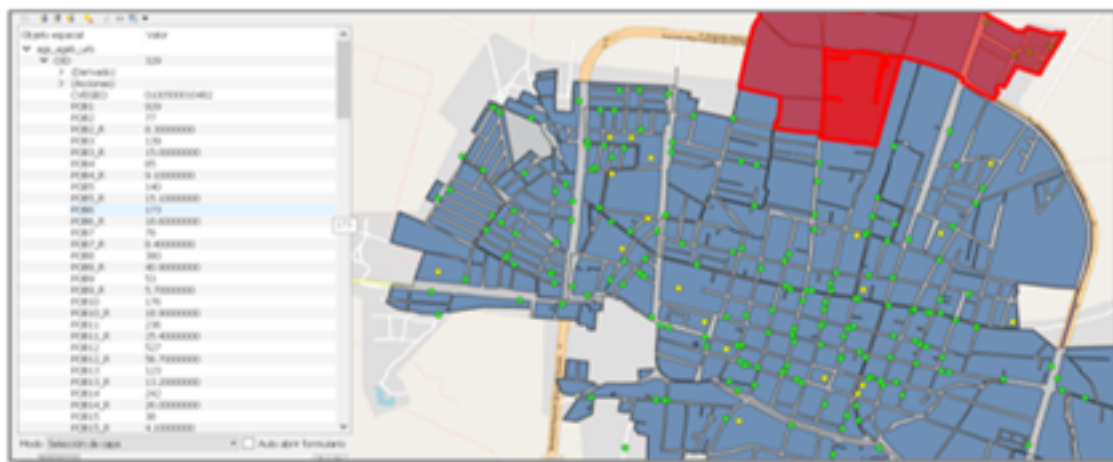


2. Leer a tu adversario es un arma muy potente para mejorar su apuesta

El primer paso para convertirse en un participante con capacidad de leer mentes es ubicar cuál de los participantes es tu principal adversario, la evaluación del potencial de cada uno permite concentrar los esfuerzos de inteligencia hacia el competidor que realmente es relevante para el *retailer*. Una vez más, ya sea físicamente o en canales digitales, el principal competidor es quien comparte mi mercado, es decir las personas que van a visitar temporalmente mi punto de venta o mis canales digitales. Por ende, el conocimiento del entorno competitivo supone nuevamente un enorme esfuerzo de entendimiento del *shopper*.

En las tiendas físicas, tendemos a analizar a la población que habita o trabaja cerca del punto de venta, pero ahora, gracias a varias tecnologías de geolocalización, podemos incluso analizar a la población flotante, es decir, obtener datos de las personas que frecuentemente pasan por tu punto de venta, aunque no vivan cerca. Tal vez una de tus tiendas está en la ruta que la mayoría de las personas de los suburbios toman para llegar a su trabajo en el centro de la ciudad. ¿Has tenido en cuenta a esos *shoppers* que de seguro se detienen a consumir tus productos diariamente?

El viaje de un *shopper* no es necesariamente un viaje físico, puede ser también digital. En este caso la avenida que conduce a los *shoppers* puede ser Google, con todo su universo de adWords, y otras herramientas de búsqueda optimizada. ¿Has explorado esta variable en tus canales en línea? Para obtener estos datos te podrías ayudar de RPAs y Analítica Avanzada. Asimismo, deberás tener cuidado con la “infoxicación”, ya que manejar una cantidad de datos demasiado grande podría resultar costoso e improductivo, solo una gestión minuciosa de datos nos permitirá llegar a los shopper insights relevantes. Al tener en cuenta estos datos sobre tus clientes, podrás diseñar una estrategia de precios más acorde a sus necesidades, y tomando en cuenta tu competidor real.



En Sintec, aplicamos la analítica avanzada a cada cuadra de México, gracias al cruce de información transaccional, pública y de partners, somos expertos en identificar factores críticos de éxito propios al mercado final que atiende cada negocio.



3. “Showcase-showdown” - Manejar con arte el peso que hace la diferencia

El control de la racionalidad se vuelve un reto al girar la rueda de la fortuna, el *shopper* no siempre será 100% racional y elegirá el precio más bajo. Muchas veces tiene otros motivadores; es nuestro trabajo como *retailers* entenderlos y explorarlos para ganar su preferencia, y así lograr que estén dispuestos a pagar el precio que hemos determinado como óptimo.

Aquí es donde entran factores como percepción de calidad, sabor, conveniencia, y durabilidad, entre otros. Necesitas conocer muy bien los *drivers* o motivadores del *shopper* al entrar a la tienda y saber que muchas de estas decisiones de compra se toman en menos de 30 segundos. Por ejemplo, ¿al comprar una malla en la ferretería mides metros lineales, rollos, o metros cuadrados? ¿Al comprar galletas, te fijas en gramos, m3 del empaque, número de unidades? La realidad es que no te fijas con mucho detalle, mientras percibas que el valor por el producto se ajusta a tus expectativas. Tal fue el caso en Francia en el 2008 cuando los *retailers* en lugar de bajar precios, aumentaron el precio por gramo de sus productos, pero lo hicieron reduciendo el gramaje en los paquetes de forma casi imperceptible para el consumidor y manteniendo el mismo precio por el total. Por ejemplo, si antes las galletas se vendían a 1.00 Euro por docena, ahora se vendían 11 galletas por el mismo precio. El *shopper* no percibía una gran pérdida en su paquete de galletas ya que el precio se mantenía igual, y el propósito de comprar un paquete de galletas se cumplía igualmente con 11 que con 12 galletas.

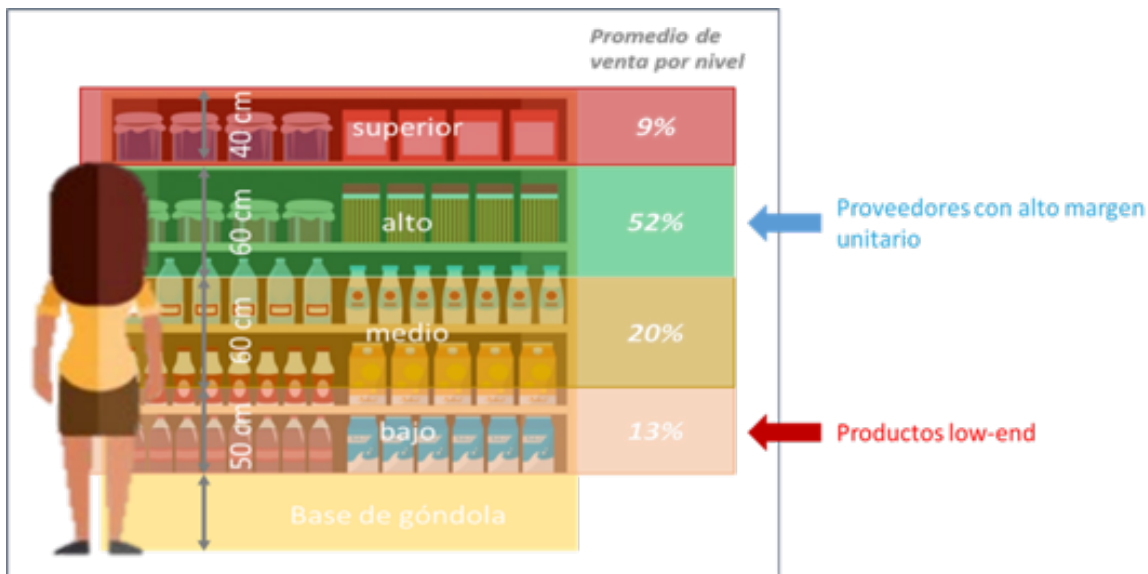
Otro factor importante para tomar en cuenta en este punto es identificar los saltos abruptos de demanda, es decir, los precios que tus consumidores ya consideran demasiado altos o bajos. Estas percepciones también pueden ser un poco irracionales. Este es el motivo por el que nos encontramos tantos productos cuyo precio termina en 99. En la percepción del consumidor existe una gran diferencia entre una televisión que cuesta \$10,100 pesos y una que cuesta \$9,999, aunque la diferencia real en precios sea mínima. En esto también te puedes apoyar con tu proveedor, quien conoce muy bien la categoría y puede dar sugerencias que pueden resultar en ventajas competitivas.



4. Showcase – Atínale al precio de la canasta completa

Por último, recuerda que, en la ronda final, lo que determina si te llevarás el premio mayor, será tu capacidad para atinarle a la canasta completa. Recuerda que si el *shopper* te visita es para cumplir su misión de compra (abastecimiento, reposición, conveniencia o especial). El cumplir con esta misión con el mayor valor agregado dependerá de la cancha en la cual el *retailer* fija las reglas del juego.





(1) Point of Purchase Advertising International – POPAI

(2) "Merchandising: la seducción en el punto de venta", Jorge Eliecer Prieto Herrera, 2011 / POPAI 2014

(3) GS1 México

En efecto, el 82% de las decisiones de compra se toman estando en el punto de venta, y el tiempo promedio de decisión para un solo artículo es de 30 segundos. Esto significa que tanto el recorrido inducido por el layout como el acomodo de anaquel de los productos pueden hacer la diferencia entre una compra rentable o una compra que a duras penas ayuda en cubrir gastos fijos de la distribución. Los compradores tendemos a poner más atención a los productos que están a nivel de nuestros ojos, y es por eso que los productos genéricos o de menor margen casi siempre se encuentran en las partes bajas del anaquel, donde solo dedicamos el 13% de nuestra atención. Esto funciona de la misma forma en las páginas de internet y aplicaciones. Esto lo comprobó un importante buscador occidental al intentar entrar en el mercado Chino. El diseño de su página estaba hecho para lectores occidentales que suelen mover su mirada de izquierda a derecha. En los países orientales, la lectura se da en dirección contraria, de manera que los elementos visuales más importantes de un sitio de internet deberían estar posicionados en el lado derecho de la pantalla, no en el izquierdo como suele ser en occidente. Así mismo, lo que parece un simple error de interpretación cultural se convirtió en el peor enemigo de un retailer: una zona virtual de high-runners repleta de productos de baja rentabilidad.

¿Todavía crees que solo los suertudos le atinan al precio?

En el mundo de retail, lo más importante al determinar el precio óptimo es tener bien identificada la información con la que cuentas, la información que debes controlar y con quién apoyarte en caso de necesitarlo. Identificar a tus aliados en este proceso es la clave para asegurar que la estrategia de precios que elijas sea aquella que te deja el mejor margen posible sin dejar dinero en la mesa.

Al estar presente en los diferentes canales que tus clientes prefieren, crear una tribu de clientes leales a tu negocio, y proponerles un precio justo, estás contribuyendo al crecimiento rentable y sostenible de tus puntos de venta. Al utilizar los datos de tus clientes de forma inteligente para



informar tus decisiones de negocio, aseguras su satisfacción y tus utilidades.

Sintec puede apoyarte en obtener y analizar la información de tus clientes para determinar el nivel de precios óptimo para cada uno de tus puntos de venta de retail. Contamos con experiencia en RPAs para obtener información y los algoritmos más avanzados para analizarla y facilitar la toma de decisiones. **¡Tengamos una charla, te prepararemos para el gran día del show!**



Acerca de los autores



Erasmo Hernández

Director de Estrategia de Tecnología, Monterrey
erasmo.hernandez@sintec.com

Cuenta con más de 14 años de experiencia en el desarrollo de estrategias y modelos de negocio para proyectos de consultoría en la industria de consumo masivo, tendencias de transformación digital en industria minera, ventas y desarrollo organizacional.



Arnaud Verhasselt

Director de Transformación Organizacional, CDMX
arnaud.verhasselt@sintec.com

Arnaud Verhasselt es Licenciado en Matemáticas Aplicadas a la Economía por la Universidad ClaudeBernard en Lyon, Francia. Cuenta también con Maestría en Economía Cuantitativa con especialidad en estudios de investigación en estrategia y marketing en la Universidad Lumière en Lyon. Como Gerente de Consultoría ha tenido un enfoque hacia el desarrollo de proyectos con el fin de alinear las estrategias comerciales y de marketing con la ejecución en el punto de venta optimizando recursos, mejorando la experiencia con el cliente y asegurando un aumento sostenible de los ingresos en utilidad. Ha implementado múltiples proyectos cubriendo tanto la venta tradicional como el desarrollo del canal moderno en industrias de consumo, construcción, farmacéutica, manufactura y foodservice

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com

 /SintecConsulting
  @Sintec
  @Sintec_