

# Rendimiento sostenible con SAP

Administración  
del precio y la  
rentabilidad



# Pricing

- 
- "Sabemos exactamente lo que ocurre en los costos de cada uno de nuestros bienes y servicios."
  - "Nuestra fuerza de ventas está enfocada en gestionar la rentabilidad."
  - "Un aumento del 1% en el precio de nuestros productos, daría lugar a un aumento del 8% en la utilidad operativa, sin mermar nuestra participación de mercado."

## ¿Usted puede hacer declaraciones como estas a sus accionistas?

Deloitte puede ayudarle a desarrollar el soporte de esas declaraciones, y también a organizar los datos para respaldarlas.

## Rendimiento Sostenible del precio y la rentabilidad con SAP

De todas las "P's" de marketing –producto, precio, plaza y promoción - el Precio es el que tiene el mayor efecto sobre la rentabilidad.

Pero es difícil obtener lo correcto. Un precio demasiado alto puede costar participación de mercado y desacelerar las ventas, si su marca no está suficientemente diferenciada.

Un precio demasiado bajo reduce su margen, y probablemente afectará la percepción del mercado sobre su marca.

En muchas organizaciones, gestionar los precios se vuelve aún más difícil. Esto se debe a que en muchas de ellas no tienen a nadie enfocándose en el precio, al menos no en términos de cómo afecta a las ganancias y la rentabilidad.

Pero, usted puede cambiar eso. Los servicios de gestión de precio y rentabilidad de Deloitte están diseñados para reforzar integralmente sus esfuerzos para aumentar la rentabilidad, o mejorar su participación de mercado sin perjudicar la rentabilidad, en una manera más predecible y sostenida.

En Deloitte podemos ayudarle a mejorar su forma de analizar, establecer y gestionar precios en el mercado, posicionándolo para que usted sea capaz de contar con la capacidad de respuesta de acuerdo a lo que le impongan las fuerzas del mercado. Teniendo la habilidad para administrar el precio a través de la "cadena de valor" desde el fabricante al distribuidor; conducir lealtad de marca, posición de precio superior, y la gestión de promociones efectivas.

## Análisis de precios y rentabilidad

Eche un vistazo a su cartera de productos. ¿Los precios de sus productos son tan altos como podrían ser, sin afectar la participación de mercado? Ahora piense en su fuerza de ventas. ¿Hay alguien que sacrifique el precio para cerrar una venta?

Le ayudaremos a examinar hasta dos años de sus datos transaccionales con el fin de que usted pueda entender mejor su variación de ganancia por producto, cliente, segmento, canal y geografías.

Cuando hayamos finalizado, no sólo obtendrá una serie de recomendaciones. Nosotros también le ayudaremos con la tecnología, la organización y las herramientas para que pueda seguir haciendo el análisis sin nuestra ayuda, diario, una vez a la semana o tan a menudo como sea necesario. De tal forma que la gestión de la información actual se encuentre disponible a nivel transaccional, donde **los compromisos entre el crecimiento en la participación de mercado, maximización de los ingresos y calidad de los ingresos, sean gestionados con datos, no con intuición.** Esto se logra a través del desarrollo de analíticos especializados que le ayudarán a obtener un sólido entendimiento de lo que realmente genera su rentabilidad, así como a identificar oportunidades de mejora respecto a su rentabilidad que pueden ser atacadas inmediatamente.

## Algunos ejemplos de analíticos:

- Análisis de SKU.
- Contribución de Cliente y Producto.
- Análisis de Banda de Precios.
- Análisis de Desempeño de Seg. de Cliente.
- Cascada de Precio/ Rentabilidad.

## Desarrollando el precio correcto

Los bienes y servicios pueden ser más rentables si están adaptados para determinados clientes. Para ello, usted necesita entender mejor a dichos clientes.

Este paso muestra la interdependencia de los precios con otra de las P's de marketing: Producto. Le podemos ayudar a segmentar a sus compradores, es decir, agruparlos demográficamente, por comportamientos y actitudes, con el fin de revelar las necesidades no satisfechas que su empresa puede cumplir rentablemente. Le ayudaremos a alinear los portafolios de productos existentes y planearlos con oportunidades de mercado específicas.

Para ello es necesario saber cómo los diferentes precios pueden afectar el volumen en cada segmento de clientes. Podemos ayudarle a tomar medidas acertadas por producto, zona geográfica y segmento, utilizando técnicas como el modelado de la demanda.

Nosotros también le ayudaremos a ver las limitaciones regulatorias. Por ejemplo, no puede fijar precios que sean específicos de un código postal, porque sería considerado como discriminatorio. Su entorno normativo puede crear obstáculos que también sean específicos de la industria.

Una vez establecidos los parámetros, le ayudaremos a desarrollar el entendimiento de cómo utilizar estas mismas técnicas para desarrollar listas de precios enfocadas en maximizar su rentabilidad y ejecutarlas en cada transacción. Los precios serán establecidos científicamente, con base en conocimientos derivados de hechos y requerimientos de negocio, así como en la experiencia de la fuerza de ventas.

Su mejor aliado será su propia información de alta calidad. Le ayudaremos a obtenerla a través de la tecnología SAP Business Objects (BO), estableciendo procesos para identificar, recopilar, almacenar y limpiar datos - ya sean transaccionales, financieros o competitivos y le apoyaremos en su automatización para una mayor facilidad y practicidad. Adicionalmente, la tecnología SAP BO permite integrar información que proviene de sistemas transaccionales distintos a SAP estableciendo de ésta forma, una sola fuente de datos.

Además de tecnología SAP, Deloitte mantiene relación con distintos proveedores independientes en tecnología de establecimiento de precio. Contamos con una alianza con Vendavo, el cual facilita también el uso de procesos para mapear y actualizar precios y listas de precios, negociar precios y términos para negocios directos o por canal, y ejecutar el order-to-cash. El módulo SAP Price and Margin Management es gestionado por Vendavo.



## Entrega de Mercado

Este paso está diseñado para ayudarle a entender cómo y para quién establecer el precio, para después llevar estas estrategias al mercado.

Aquí es donde los precios afectan a las dos restantes P's de marketing: Plaza y Promoción. Las Promociones pueden ayudarle a ganar dinero o hacer que lo pierda. Le ayudamos a inclinar las probabilidades a su favor, ayudando a establecer un enfoque proactivo en la gestión de las promociones para supervisar los resultados, evitar los abusos, y satisfacer los objetivos fundamentales del precio de mercado.

Una parte crítica de la eficacia promocional es la fuerza de ventas. Si la suya es como la mayoría, es compensada por volumen. Y esa es la principal causa de un margen débil.

Podemos ayudar a motivar a su fuerza de ventas a través del conocimiento y el empoderamiento. El conocimiento puede incluir información sobre acuerdos similares que se han cerrado con otros clientes, así como diversos precios mapeados en contra de la probabilidad de compra y la comisión en cada punto. El empoderamiento puede incluir la **mejora de habilidades de negociación**. Junto con el canal correcto y la alineación del territorio, estos cambios pueden ayudar a conducir el comportamiento que puede dar lugar a grandes ganancias. Teniendo una Fuerza de ventas administrada hacia una combinación de precio y margen, basada en condiciones de mercado reales.



## Rendimiento Sostenible

Si su organización es como la mayoría, la fijación de precios es un conjunto de actividades dispares dirigidas a distintas partes de la empresa. Podemos ayudarle a desarrollar los procesos que vinculan estas actividades para que funcionen como un departamento virtual, enfocado en los procesos clave que tienen un alto impacto en la participación de mercado y rentabilidad.

Incluso un departamento virtual necesita de una organización y estructura de gobierno para soportar los procesos. Para ello, le podemos ayudar a definir claramente los roles, responsabilidades y relaciones de reporte, y después entrenar a las personas para sus nuevas funciones. También podemos ayudarle a desarrollar los indicadores clave de desempeño (KPI) personalizados para diferentes roles para facilitar las buenas decisiones de fijación de precios en todos los niveles de la organización.

En muchas empresas, cada una de las funciones - finanzas, marketing, ventas, etc. - trabaja con diferentes datos de precios. La automatización es una forma de dar a todos el mismo punto de vista de los hechos, mientras se reduce dramáticamente la proporción de tiempo que las personas pasan recolectando datos y creando hojas de cálculo. Nuestra capacidad para ayudar a instalar la tecnología, así como ayudarle a diseñar e implementar el análisis de precios, significa que su nuevo sistema puede ponerse en marcha y correr más rápido de lo que sería si usted trabaja únicamente con un proveedor de tecnología.



## Algunos beneficios de la administración del precio

### Cualitativos.

- Típicamente tiene de tres a cuatro veces mayor efecto en la rentabilidad que aquellas iniciativas realizadas en el volumen o el costo.
- Ayuda a capturar participación del mercado y valor en el canal para lograr las ambiciones de crecimiento.
- Mejora la rendición de cuentas y la identificación inmediata a problemas a través del diseño e implementación de reporte de desempeño gerencial.
- Ofrece transparencia en costos y rentabilidad específicos de cliente y producto.
- Cuantificación de oportunidades relacionadas con el precio y su plan de implementación.
- Profundo conocimiento en el costo de servir y utilidad por cliente, producto y transacción.
- Procesos y procedimiento para manejar precios y excepciones de precio.
- Permite identificar un plan de mejora en su sistema transaccional, optimizando sus modelos de análisis de rentabilidad en el nivel operativo, lo que facilita el análisis en el nivel estratégico del precio.
- Provee de una herramienta para evaluar la aplicación consistente de las políticas de precio y para manejar la fuerza de ventas y segmentación de clientes.
- Apoya en el diseño de una oferta realmente diferenciadora dirigidas a necesidades particulares de clientes-objetivo.

### Cuantitativos.

- Los beneficios iniciales de la administración del precio son enormes: 200% a 300% de ROI en los primeros 12 meses y un crecimiento en el margen de 2% a 7%. [1]
- Un 1% de mejora en el precio puede incrementar la rentabilidad operacional en un 12%. [1]

[1] Fuente: Observes AMR research: "Fewer than three percent of companies effectively manage, communicate, and enforce prices today." (Presian, Laura, "Pruce Management: Conventional Wisdom is Wrong", AMR Research Outlook, February 2, 2004.)

**Para su mayor información  
Contáctenos directamente a:**

**Consultoría SAP**

Gerardo López  
Tel. +52 (55) 5080 7100  
glopeztorres@deloittemx.com

Ángel Trias  
Tel. +52 (55) 5080 7095  
atrias@deloittemx.com

Pedro Ortiz  
Tel. +52 (55) 5080 6468  
peortiz@deloittemx.com

Omar Camacho  
Tel. +52 (55) 5080 7081  
ocamachoguerrero@deloittemx.com

**[www.deloitte.com/mx](http://www.deloitte.com/mx)**

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda su experiencia y profesionalismo de clase mundial para ayudar a que sus clientes alcancen el éxito desde cualquier lugar del mundo en donde operen. Los aproximadamente 170,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.  
Limitación de responsabilidad

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de la pérdida que pueda sufrir cualquier persona que consulte esta publicación.