

# LAS PROMOCIONES, A EXAMEN ¿REALMENTE COMPENSAN?





# LAS PROMOCIONES, A EXAMEN ¿REALMENTE COMPENSAN?

Muchos distribuidores realizan grandes inversiones en sus campañas promocionales. Es frecuente que un establecimiento de alimentación disminuya sus ingresos entre un 5 y un 10% debido a los descuentos promocionales. De hecho, la desaceleración económica de los últimos años ha provocado un constante aumento de estas cifras. Las empresas de distribución se encuentran en una situación difícil: por un lado, intuyen que las promociones erosionan la rentabilidad y generan mucho trabajo adicional a la organización, pero por otro, siguen siendo reacias a reducirlas debido a la necesidad de preservar el volumen de ventas.

Entonces, ¿realmente merece la pena realizar promociones? Este breve artículo contiene nuestra visión sobre dicha cuestión.

## ARGUMENTOS EN CONTRA DE LAS PROMOCIONES

Veamos primero la parte más negativa. Las promociones suelen ser aún menos rentables de lo que la mayoría de los distribuidores piensan. A pesar de ser una de las principales herramientas para gestionar las ventas a corto plazo, las promociones generan volúmenes de venta incrementales mucho menores de lo que puede parecer a simple vista. Con frecuencia, se subestima el grado de canibalización que los productos en promoción tienen sobre otros artículos o el efecto de acumulación de productos no perecederos por parte de los clientes y que impacta negativamente en ventas futuras; el análisis de estos efectos revela que las variables económicas son mucho peores de lo que inicialmente se estima.

---

CUANDO  
ANALIZAMOS  
PROMOCIONES  
A NIVEL  
INDIVIDUAL,  
ENTRE UN 30%  
Y UN 60% DE  
LAS MISMAS  
NO GENERAN  
BENEFICIOS

---

El gráfico 1 muestra la diferencia entre el enfoque típico del análisis de las distintas variables económicas que intervienen en las promociones y el resultado real después de computar todos los efectos que afectan a los volúmenes de ventas durante el periodo promocional. En este ejemplo, el incremento real de los ingresos derivado del programa promocional fue apenas una sexta parte de lo que parecía en primera instancia y la mejora real de los beneficios fue tres veces menor. De acuerdo a nuestra experiencia, estas cifras no son inusuales: cuando analizamos promociones a nivel individual, entre un 30% y un 60% de las mismas no generan beneficios.

Conviene aclarar que este análisis presupone que toda la financiación promocional aportada por los proveedores está directamente ligada a la realización de dichas promociones. En la práctica, nos encontramos a menudo situaciones en las que la financiación promocional de un proveedor concreto se utiliza para apoyar sus productos a través de otros mecanismos, como por ejemplo estableciendo una política de precios más bajos todos los días.

Las promociones, además de saldarse con frecuencia con unos malos resultados, generan una gran cantidad de trabajo adicional. Suelen perturbar la cadena de suministro, requieren empleados adicionales en la tienda y complican la relación con los proveedores al dificultar el cálculo del coste real de cada producto. En otras ocasiones, llevan a los compradores a adoptar una postura reactiva y cortoplacista al aumentar la presión por igualar la actividad promocional de los competidores o los resultados de ventas del año anterior. Los programas promocionales también pueden generar importantes fricciones dentro de la organización, por ejemplo entre los equipos comerciales y los de operaciones o entre diferentes enseñanzas o formatos pertenecientes al mismo grupo.

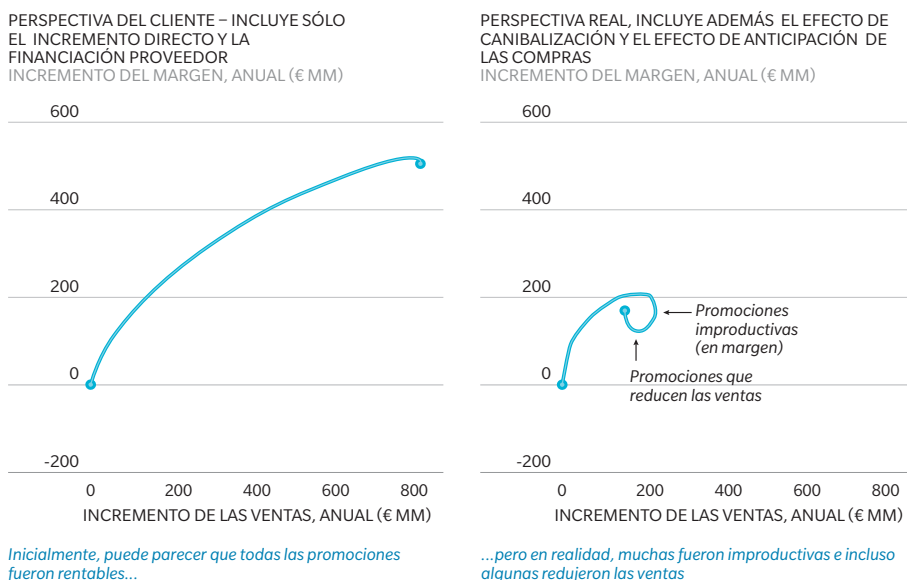
## ARGUMENTOS A FAVOR DE LAS PROMOCIONES

Dado que las promociones no siempre generan buenos resultados y provocan muchas perturbaciones en la organización, ¿deberían renunciar a ellas las empresas de distribución? No necesariamente. En primer lugar, los resultados financieros de algunas promociones ciertamente justifican todo el trabajo que conllevan. Las promociones que están correctamente financiadas por los proveedores, que ofrecen los productos apropiados con el mecanismo promocional idóneo y que ofrecen el descuento adecuado son muy beneficiosas financieramente hablando y desde el punto de vista del cliente.

En segundo lugar, los distribuidores ciertamente tienen razón al temer las potenciales pérdidas de volumen que traería consigo un recorte drástico del programa promocional. Los establecimientos tienen elevados costes fijos, por lo que es vital seguir impulsando los volúmenes de ventas. Y lo que es más importante, el volumen que se pierde al disminuir el programa promocional generalmente es captado por los competidores, lo que les permite a estos últimos gestionar sus propias operaciones de forma más eficiente.

En tercer lugar, existe un segmento identificable (y amplio) de consumidores que buscan activamente las promociones.

### GRÁFICO 1: LA VERDADERA DIMENSIÓN ECONÓMICA DE LAS PROMOCIONES IMPACTO ACUMULADO – PROMOCIONES ORDENADAS POR EFICACIA (DE MAYOR A MENOR IMPACTO ACUMULADO)



Una estrategia de precios bajos todos los días (EDLP, por sus siglas en inglés) constituye la forma más clara de comunicar un mensaje de precios atractivos y puede funcionar bien si una cadena se dirige exclusivamente a los clientes sensibles al precio. Sin embargo, muchas empresas de distribución intentan captar todo el negocio posible en la zona de influencia del establecimiento, lo que implica dirigirse a diferentes tipos de clientes. Esta necesidad puede pesar más que la complejidad añadida que generan las promociones.

Por último, las promociones pueden ser una valiosa herramienta de marketing. En este sentido, un conjunto bien diseñado de grandes descuentos constituye un mensaje atractivo y claro que puede emplearse en la tienda o en campañas publicitarias. En la mayoría de los segmentos de la distribución, no existen muchas otras formas de crear una «noticia o evento» con repercusión similar para atraer nuevos clientes.

---

UN CONJUNTO  
BIEN DISEÑADO  
DE GRANDES  
DESCUENTOS  
CONSTITUYE UN  
MENSAJE CLARO  
Y ATRACTIVO  
QUE PUEDE  
EMPLEARSE EN  
LA TIENDA O  
EN CAMPAÑAS  
PUBLICITARIAS.

---

## NUESTRA CONCLUSIÓN... Y LA SOLUCIÓN

Algunas promociones merecen la pena, pero muchas otras no. A tenor de los altos niveles de actividad promocional que se observan en el mercado actualmente, muchos distribuidores saldrían beneficiados si redujeran sus promociones, y fueran capaces a su vez de ajustar la estructura de sus actividades para preservar el volumen. En la mayoría de los casos, el objetivo tendría que ser potenciar más lo que funciona, reducir drásticamente lo que no funciona y, al mismo tiempo, adoptar un enfoque más eficiente y prospectivo a la hora de gestionar las promociones. En nuestra opinión, deben darse tres condiciones para que las promociones compensen el esfuerzo que requieren:

### 1. ENTENDER CÓMO SE COMPORTAN REALMENTE LOS CLIENTES.

Un distribuidor necesita entender cómo reaccionan los clientes ante las distintas promociones para determinar cuáles funcionan y cuáles no. Es muy importante medir qué parte del volumen generado por las promociones es verdaderamente incremental y qué parte simplemente corresponde a la canibalización de otros productos del mismo estante o se anticipa en el tiempo por la acumulación de productos no perecederos por parte de los clientes. Los patrones de cambio de tienda y las diferencias en la rentabilidad de los clientes también influyen enormemente en el rendimiento económico de las promociones. En última instancia, un distribuidor necesita analizar y medir de manera sistemática el comportamiento de los clientes que impacta en la eficacia promocional y reconfigurar su programa de promociones en consonancia.

### 2. ENTENDER LOS OBJETIVOS DE LOS PROVEEDORES.

El rendimiento económico real de las promociones de un proveedor puede ser a menudo desfavorable si la financiación promocional aportada por el mismo se utiliza para incrementar los volúmenes de ventas de otra forma. Sobre esta base, es importante entender los objetivos de la estrategia promocional de cada proveedor. Por otro lado, los fabricantes de marca blanca pueden ofrecer información útil sobre los costes de producción de un determinado producto. Esto permite al distribuidor calcular las variables económicas de sus proveedores y, con ello, deducir qué promociones están totalmente financiadas y cuáles no.

### 3. EJERCER UN CONTROL MÁS ESTRICTO SOBRE EL PROGRAMA DE PROMOCIONES.

Los distribuidores deben controlar cuidadosamente cuánto tiempo y esfuerzo se dedica a la planificación y ejecución de promociones y trabajar para reducirlo. Aunque esto puede parecer fácil, reducir la complejidad generada por las promociones suele conllevar un cambio fundamental en el enfoque: planificar en lotes con mucha antelación y en función de la agenda del distribuidor, no del proveedor. Además, los costes y perturbaciones que generan las promociones en la operativa de las tiendas y en la cadena de suministro deben analizarse y tenerse en cuenta en su totalidad. Después, deben reducirse al mínimo a través de una mejor coordinación con el área de comercialización. En última instancia, los distribuidores son los que controlan las promociones, y no al revés.



## ACERCA DE OLIVER WYMAN

Oliver Wyman es una firma líder mundial de consultoría de gestión que combina profundos conocimientos sectoriales y experiencia especializada en estrategia, operaciones, gestión de riesgos y transformación organizativa.

En el área de venta minorista, disponemos de una visión estratégica y una perspectiva de los clientes sin competencia y contamos con unas técnicas analíticas de última generación que mejoran los resultados de nuestros clientes. Entendemos qué hace falta para triunfar en la venta minorista: una obsesión por atender las necesidades de los clientes, una dedicación continua en la mejora operativa y un esfuerzo constante en el refuerzo de las capacidades internas. Creemos que nuestro enfoque práctico en la materialización del cambio es verdaderamente único. Durante los últimos 20 años, hemos afianzado nuestro negocio ayudando a las empresas de venta minorista a afianzar los suyos.

## SI DESEA MÁS INFORMACIÓN, PÓNGASE EN CONTACTO CON:

### MATTHEW ISOTTA

Director Global del área de Venta Minorista  
matthew.isotta@oliverwyman.com  
+44 20 7852 7458

### NICK HARRISON

Director del área de Venta Minorista en el Reino Unido  
nick.harrison@oliverwyman.com  
+44 20 7 852 7773

### JAMES BACOS

Director del área de Venta Minorista  
en la región EMEA  
james.bacos@oliverwyman.com  
+49 89 939 49 441

### SIRKO SIEMSEN

Director del área de Venta Minorista en Europa Central  
sirko.siemssen@oliverwyman.com  
+49 89 939 49 574

### PAUL BESWICK

Director del área de Venta Minorista en Norteamérica  
paul.beswick@oliverwyman.com  
+1 617 424 3259

### RICCARDO TRENTINI

Director del área de Venta Minorista en Italia y Turquía  
riccardo.trentini@oliverwyman.com  
+39 02 305 771

### BERNARD DEMEURE

Director del área de Venta Minorista en Francia y la  
Península Ibérica  
bernard.demeure@oliverwyman.com  
+33 1 45023 209

Copyright © 2013 Oliver Wyman

Todos los derechos reservados. Este informe no puede reproducirse o difundirse total o parcialmente sin el consentimiento escrito de Oliver Wyman. En este sentido, Oliver Wyman declina toda responsabilidad por actos de terceros.

La información y las opiniones contenidas en este informe han sido elaboradas por Oliver Wyman. Este informe no constituye asesoramiento de inversión y no debe ser tenido en cuenta como tal o como sustituto de una consulta con asesores contables, fiscales, jurídicos o financieros profesionales. La compañía ha hecho todos los esfuerzos para utilizar datos y análisis fiables, actualizados y completos, pero toda la información se suministra sin ningún tipo de garantía, ni expresa ni implícita. Oliver Wyman no tiene obligación de actualizar la información o las conclusiones de este informe. Oliver Wyman no se responsabiliza de las pérdidas derivadas de acciones realizadas o no realizadas como consecuencia de la información contenida en este informe o en algún informe o fuente de información mencionados en él, ni de los posibles daños consecuentes, especiales o de naturaleza similar, aunque la compañía haya sido avisada de la posibilidad de dichos daños.

Este informe no constituye una oferta de compra o venta de valores ni una invitación para la compra o venta de valores. Este informe no puede venderse sin el consentimiento escrito de Oliver Wyman.