
Por: Puneet Kulraj & Dr. Shelja Jose Kuruville. **Vector Consulting Group.**

Una Locura Llamada Promociones Comerciales

Publicado por: ETRetail.com September 29, 2015

Dependiendo demasiado de las promociones comerciales tradicionales para generar ventas. Pero esta locura es generalmente aparente solo a posteriori



Las empresas compiten entre sí para gastar más y más en actividades y esquemas de BTL con la esperanza de que estos fructifiquen en ventas. A veces, las ventas anticipadas ocurren, pero desafortunadamente la mayoría de las veces, las ventas no se mantienen al ritmo de los exorbitantes presupuestos promocionales.

El enfoque de la zanahoria y el palo

Uno de las partidas presupuestarias más caras para marketing y promociones en una empresa típica de bienes de consumo es “socios comerciales”. ¡Los socios comerciales (minoristas, mayoristas, revendedores) constituyen entre el 20% y un 60% del presupuesto total! La mayor parte de este gasto es en forma de descuentos que pueden tomar varias formas: viajes al extranjero, regalos como joyas, electrodomésticos, ofertas de paquetes de bonificación o incluso efectivo. No es necesario decir que la mayoría de estas ofertas son ofertas de período limitado que se ejecutan hasta que se cumplen los objetivos. Las compañías cuelgan estas zanahorias ante su canal de distribución bajo el supuesto de que los socios comerciales necesitan incentivos para vender más.

Las compañías también usan el palo, bloqueando el capital de trabajo de los socios del canal con stock elevado, bajo el supuesto de que los socios se verán obligados a vender más para liberar su propio capital. ¿Pero son estas suposiciones realistas? ¿Los esquemas inflados

y el capital bloqueado realmente ayudan a aumentar las ventas? ¿Realmente los motivan? ¿O es solo un mito apreciado de la industria?

Primero consideremos qué sucede con los márgenes ganados con esfuerzo o los descuentos de precios que los canales de distribución disputan con las empresas. ¿Se los quedan? ¡No! Se pasa, se usa como lubricante para hacer fluir los productos por el canal y aumentar las vueltas de inventario. Obviamente valoran las vueltas de inventario más que los márgenes. Además, para que la zanahoria o el palo funcionen, el minorista finalmente tiene que tener la influencia suficiente para convencer a los clientes de elegir las marcas de su elección, es decir, el minorista debería aprovechar todas las oportunidades para promocionar los productos que, por lo tanto, se le ha incentivado a vender. Muchas compañías realmente creen que, si abarrotan el inventario del canal de distribución y/o los minoristas son incentivados con márgenes competitivos, directamente o mediante descuentos y esquemas, ellos (los minoristas) naturalmente tendrán un interés egoísta (para ganar más dinero o desbloquear su capital de trabajo) y venderán más de su producto. ¿Pero los minoristas realmente se comportan de esta manera? ¿Tienen el poder o la voluntad de influir en la decisión del cliente?

Poniendo fin a un mito

En Vector Consulting Group, decidimos estudiar el comportamiento de los minoristas en la práctica. Por lo general, los productos de las principales marcas salen de los estantes, pero los márgenes para dichos productos son más bajos. También tienden a tener la menor cantidad de esquemas y descuentos. Es probable que productos similares de marcas nuevas o relativamente desconocidas tengan márgenes más altos. Por lo tanto, aparentemente le conviene vender más de estos productos de mayor margen siempre que pueda convencer al cliente.

Se llevó a cabo un experimento en 1200 pequeñas y grandes tiendas familiares (kirana) donde el comprador tiene la oportunidad de interactuar directamente con el vendedor. Solo se eligieron para el estudio aquellas tiendas donde se encontraban disponibles marcas de compañías líderes y no líderes. Para crear una oportunidad ideal para que los minoristas empujen una marca de su elección, los investigadores que se acercaron a las tiendas pidieron un producto sin especificar una marca; así ceden el control total sobre su decisión de compra a los minoristas. Insistieron en que el minorista tomara la decisión por ellos. El resultado esperado era que los minoristas “empujarían” una marca de alto margen a estos clientes indiferentes.

Para garantizar que el nivel de participación del cliente en la toma de decisiones no sesgue los resultados, el experimento se realizó tanto para productos de baja participación (como pasta de dientes) como para productos de alta participación (por ejemplo, componentes para automóviles). Curiosamente, los resultados fueron siempre los mismos, inevitablemente lo contrario del efecto predicho. ¡El 97% de los minoristas vendieron a los investigadores los productos de marcas establecidas (con bajos márgenes), a pesar de tener existencias de marcas de alto margen!

Esta experiencia y la lógica de los minoristas para este comportamiento se han descrito en detalle en el libro que escribí como coautor llamado '*Aparente en Retrospectiva*', pero muchos otros estudios sobre el comportamiento de los minoristas también han revelado que los minoristas prefieren ofrecer productos de marcas establecidas a los clientes, porque tiene una influencia positiva en la imagen de los consumidores del minorista que luego puede traducirse en más negocios. Esencialmente, el intento de los minoristas en esta ocasión es tomar una decisión "segura" que garantice que el cliente no esté descontento y continúe siendo condescendiente con él. Frente a la elección entre posiblemente perder a un cliente haciéndolo infeliz (pero ganando un poco más de dinero en una venta) y la posibilidad de mantener la

fidelidad de los clientes (pero sacrificando la oportunidad de ganar un poco de dinero), el minorista claramente elige este último.

Particulars	Instances	Instances as a % of total
No. of test runs	1200	5%
Bought leading brand	1164	97%
Bought non-leading brand	36	3%
Both brands available – Effective test runs	1091	91%
Bought leading brands in effective test runs	1047	96%
Bought non-leading brands in effective test runs	44	4%

Table 1: Results of the experiment

Source: Research@Vector Consulting Group

A la luz de estos hallazgos, ¿podemos realmente argumentar que los minoristas que ni siquiera empujan los productos de alto margen a clientes “indiferentes”, realmente gastarían tiempo y energía en convertir a los clientes con preferencias establecidas, ya sea para mejorar los márgenes o esquemas?

Además del hecho de que los esquemas y descuentos no tienen un impacto positivo; la propensión de las empresas a impulsar productos con esquemas “irresistibles” y descuentos tiene un impacto negativo seguro. Muchos minoristas acumulan stocks, bajo estos esquemas en volumen y como no pueden liquidarlos, terminan con una gran cantidad de existencias que se mueven lentamente, lo que perjudica la capacidad de los socios comerciales de almacenar más existencias de la compañía en el futuro. En cambio, ¡la empresa y los socios comerciales pueden tener un beneficio mutuo si el inventario en el canal pudiera reducirse significativamente!

Reduzca el inventario y aumente la rotación

La mayoría de las empresas en la India han establecido puntos de almacenamiento cerca de los almacenes de los comerciantes. No lleva más de 10 días transportar mercancías del primero al segundo. Los comerciantes pueden gestionar cómodamente con existencias de 15-20 días. ¡En realidad, sin embargo, llevan 40-60 días de existencias! Por lo tanto, recortar el inventario incluso en un 50% no es tan descabellado. La mayoría de las empresas son conscientes de esto, pero lo que creen es que, con la caída del inventario, la disponibilidad también se desplomará, perjudicando las ventas.

Pero esto no es necesario: si trabajan para garantizar que todos sus SKU estén presentes en las existencias de los comerciantes diariamente, es posible tener una alta disponibilidad con

un inventario bajo. Esto se puede lograr si las empresas construyen una cadena de suministro de respuesta rápida que opera con reabastecimiento basado en la demanda (Pull). Con esto, las ganancias para los socios comerciales son mucho más altas que si la compañía ofreciera un aumento significativo en el margen (digamos 10%). No se puede negar que un mayor ROI puede ser una motivación inmejorable para que los socios de canal inviertan más en el mismo negocio.

		Current	With 10% increase in margin	With 50% reduction in stock
Total Margin	a	5	5.5	5
Operation Exp.	b	2	2	2
Cash in stock	x	10	10	5
Net market credit	y	10	10	10
ROI	$(a-b)/(x+y)$	15%	18%	20%

Table 2: Simulation of the effect the changes in margins and inventory on the ROI of the channel partners' business

Source: Research@Vector Consulting Group

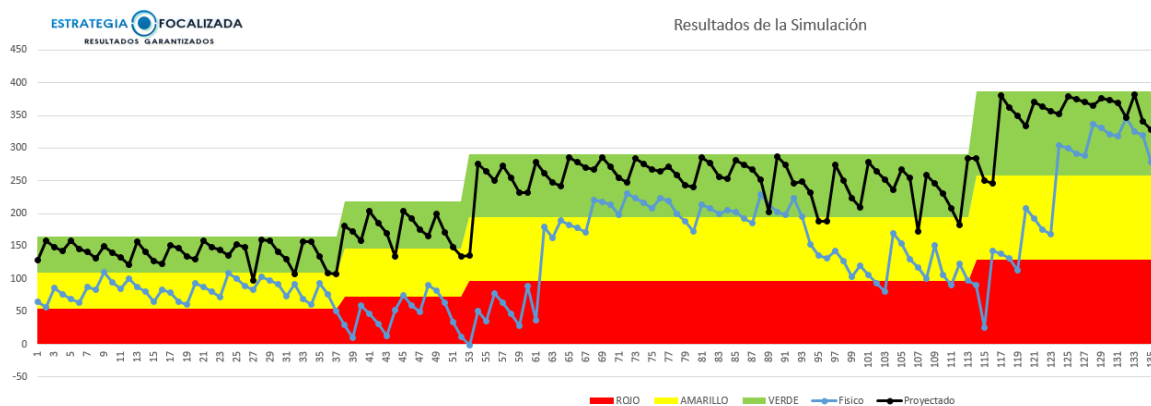
El cliente debería ser el rey

Está claro que márgenes más altos para los socios de canal (distribuidores) no afectan significativamente la rentabilidad de su negocio y, por lo tanto, no lo motivan a vender más. Entonces, la única entidad que puede impulsar el crecimiento de las ventas es el cliente. Por lo tanto, podemos argumentar que todos los fondos destinados a actividades promocionales deben usarse para crear una demanda real del cliente. Una de las formas en que esto podría hacerse es organizando actividades en la tienda para ayudar al cliente a apreciar las características de los productos.

Los fondos también podrían utilizarse mejor para motivar directamente a los influenciadores clave en el proceso de compra. Un ejemplo brillante de cómo se puede hacer esto de manera efectiva es *Fleetguard Filters*, un fabricante líder de filtros de aire, combustible y lubricantes de servicio pesado. Reconociendo correctamente que no es el minorista sino el mecánico local quien tiene el poder de recomendar un filtro al cliente, la compañía lanzó un programa de lealtad de por vida para mecánicos. Los mecánicos inscritos ganan puntos por cada filtro que recomiendan. ¡Las ventas se dispararon! Tras el éxito del programa, la compañía ha desviado todos los fondos hasta ahora reservados para incentivar a los minoristas y distribuidores, a fortalecer sus lazos con los mecánicos. Los distribuidores y minoristas también continúan prosperando en el negocio, gracias al alto ROI. *Pidilite* también ha lanzado un programa de fidelización similar para carpinteros.

Y es debido a que analizamos detenidamente el papel de las promociones comerciales para motivar a los socios comerciales y analizamos si realmente ayuda a construir relaciones sólidas en el canal de distribución.

! GRATIS ! **SIMULADOR DE GESTIÓN DE INVENTARIOS TOC** **REPOSICIÓN GUIADA POR LA DEMANDA (DEMAND DRIVEN)**



Con los simuladores de gestión de inventarios podrá experimentar de primera mano el Sistema de Reposición Guiada por la Demanda de TOC. A través de diferentes escenarios, permite simular y comparar el desempeño de la Gestión Dinámica de Amortiguadores (DBM) durante 6 meses frente a diferentes condiciones de Demanda y Tiempo de Suministro Aleatorio.

Puede descargarse el simulador en el siguiente enlace: <http://bit.ly/2Z2bdUc>

Más información de Teoría de las Restricciones (TOC), como artículos, resúmenes, vídeos y mucho más, la puede encontrar en:



Página web: www.estrategiafocalizada.com

Síguenos en:

