

¿Modelos a mí?

ANDRÉS KOLB

nielsen
.....

No hay duda. Hay que tener el olfato afinado, tener visión, capital y saber cuándo invertirlo... Todo eso se requiere para tener un negocio sano, con una larga esperanza de vida.

¿En qué momento se le ocurrió a usted que yo necesitaba modelos?

Hace cinco años era común escuchar preguntas así. Hoy en día, prácticamente ya no ocurre. Utilizar estos “modelos” todavía no es práctica general, pero su penetración aumenta año con año; y los que todavía no los usan, ya no los rechazan: todos escuchan lo que pueden ofrecer.

Hoy en día, existen negocios más sofisticados, resultado de una mezcla de evolución en la capa directiva y gerencial, con un mercado más competido con menos nichos, menos espacios sin competencia, menos margen y sobre todo más, mucha más globalización.

¿Ya no sirven las encuestas que hago?

Claro que sirven y siempre ha sido de gran utilidad conocer lo que piensa el consumidor, ya sea mediante encuestas aisladas o utilizando un panel de hogares. Pero vayamos más allá y analicemos también la información del punto de venta, a través de modelos estadísticos que nos permitirán tomar decisiones de negocio más acertadas.

A manera de muestra, hablaré de dos modelos:

Precio y promoción

Análisis de surtido

Precio y promoción

Los modelos de precio, con base en encuestas, han sufrido una considerable evolución. Lo más común es encontrar

la metodología de Van Westendorp midiendo lo que a los encuestados les parece un precio justo. Sin embargo, hoy en día también se incorporan metodologías bayesianas para estimar la elasticidad entre el volumen del producto y su precio y el precio de la competencia.

Estas metodologías para estimar elasticidades de precio son adecuadas en grandes líneas; sin embargo, tienen un alcance limitado cuando se buscan estrategias más complejas incluyendo precio y promoción, además de una buena capacidad de simulación de escenarios. Esto aparte, claro, de cuando la categoría es “delicada” para hacer entrevistas.



Aquí es donde entran los modelos estadísticos más complicados que utilizan información, ya no de encuestas a consumidores, sino del punto de venta. La comparación es abrumadora: ¡piense usted en cuántos consumidores atiende un comercio en dos años!, mientras un análisis Conjoint se hace con 300 entrevistas en promedio —depende de cuánto quiera invertir y cuánto se quiera tardar—. Para un análisis de dos años de información semanal histórica usando únicamente tiendas de autoservicio, trabajará con alrededor de 100 mil observaciones.



Los modelos estadísticos le permiten obtener resultados realmente robustos y tener gran capacidad de simulación, además de segmentación geográfica, de formatos de tiendas o incluso de estrategia de la tienda (EDLP¹ o *Hi-Low*). Proveen también conocimiento del impacto en ventas generado por la actividad promocional en tiendas o en medios masivos de comunicación, como televisión, radio o medios impresos.



Permiten, utilizando compras ya realizadas, generar estrategias más sofisticadas enfocadas a maximizar el Retorno de Inversión (ROI) de precio y promoción, en estos mercados más complejos.

¿Ya no necesitamos entonces conocer al consumidor? De ninguna manera es esa la conclusión; los modelos son complementarios y perder el contacto con el consumidor es lo peor que podríamos hacer.

Hoy en día, entrevistas aisladas año con año no son ni siquiera suficientes para poder afinar de forma adecuada un sistema de fidelización en el consumidor; se requiere de paneles que midan en forma continua el consumo en el hogar, y que le permitan hacer un seguimiento de cómo impactan las estrategias que se implementan para su producto. Inclusive, los paneles de hogares ubicados en ciudades pequeñas sirven para experimentar y probar las ideas antes de lanzarlas al mercado general.

Análisis de surtido (*assortment*)

¿Quién no sabe lo que es esto? Todos lo conocemos o lo hemos escuchado; algunos lo disfrutan, otros lo sufren; algunos lo imitan, otros lo combaten. ¿Funciona? Como negocio, sin duda.

¿El EDLP (*Every Day Low Price* o precios bajos todos los días) es infinito? ¿Qué tan bajos pueden llegar a ser los precios todos los días? La respuesta depende claramente de a quién se le pregunte: las cadenas presionan para bajar los precios —por lo menos en su canasta base, ancla, “*never be beat*” o como la quiera llamar—, los fabricantes luchan desesperadamente para subirlos. El eterno binomio volumen vs. margen.

¿El impacto de EDLP debería ser cada vez menor? Sí, pero no en una forma estándar. Es decir, no es que esperemos una elasticidad de precio decreciente en estos últimos años: el consumidor sigue comparando el precio contra su última compra en un tiempo reciente y tal vez en una tienda diferente; cuánto era el precio hace uno o dos años es materia de plática mas no de decisión de compra. Lo que sí se está agotando cada vez más, es la resistencia de los fabricantes a dicha presión de baja en precios y por lo tanto a márgenes decrecientes.

¿Qué hacer? Definitivamente seguir analizando el precio y seguir impulsando estrategias óptimas en el poco espacio libre que deje la competencia entre cadenas. Por el otro lado, pasar a la actividad básica del detallista, de la cual ambos, fabricante y cadena, saldrán beneficiados: analicemos el surtido.

Tenemos tres jugadores: la cadena, el capitán de categoría y el fabricante normal. La cadena busca el *mix* óptimo de surtido que maximice el volumen de ventas con el mejor beneficio posible. El fabricante normal busca catalogar sus productos y obtener el mejor y el mayor espacio posible. El capitán de categoría busca las dos cosas.

1. EDLP: *Every Day Low Price* (precios bajos todos los días).



Tradicionalmente, la selección se hace utilizando el volumen de ventas de los productos: los que venden se quedan; los que no, se van. De los que se quedan se hace una selección más o menos sofisticada, según la cadena, para definir una canasta básica que asegure el flujo de consumidores a la tienda.

Los nuevos modelos de *assortment* o de análisis de surtido buscan precisamente estimar con mayor precisión el “valor” o las ventas incrementales aportadas por los productos a los segmentos o categorías. Permítanme explicar el concepto con tres ejemplos sencillos:

Incrementar surtido

Una tienda vende al mes los siguientes productos:

Producto	Venta
Leche entera	200 litros
Leche <i>light</i>	100 litros

Otra tienda similar vende:

Producto	Venta
Leche entera	100 litros
Leche semidescremada	120 litros
Leche <i>light</i>	70 litros
Leche sabor chocolate	50 litros

Quiero incrementar el surtido de la primera tienda pero sólo tengo espacio para un producto. ¿Qué hacer?

Consideren los siguientes puntos:

- La leche semidescremada es la que más vende en la segunda tienda; parece que debería incluirse en el surtido básico.
- Se ve muy importante —y suena sensato— la canibalización de la semidescremada contra la entera y contra la *light*.
- Leche sabor a chocolate no parece canibalizar las otras versiones —tal vez sólo un poco la entera— y tendemos a pensar que casi toda su venta sería incremental a la que ya existe en la primera tienda.

- Aunque la estrategia apunta a incluir la semidescremada, la decisión óptima en este momento podría ser incluir la leche sabor chocolate. Necesitamos conocer dicha venta incremental para tomar la decisión correcta.

Disminuir surtido

De manera inversa, si en la segunda tienda buscara des-catalogar un producto, quitar leche sabor chocolate por ser la que menos vende, podría impulsar a varios padres con hijos adictos al chocolate a cambiar de tienda —digamos 40 litros— y sólo algunos cambiarían a leche entera. Quitar leche *light* incrementará la venta de semidescremada y sólo unos, digamos, 20 litros se irán a otra tienda.

Necesitamos conocer la venta incremental para tomar la decisión correcta.

Canibalización de productos no forzosamente sustituibles

Si en el anaquel de la leche quisiera yo poner las tazas para leche, tendría un impacto negativo en uno o varios tipos de leche: no porque la taza sustituya el consumo de leche, sino porque tengo que quitar una leche del anaquel



Resultados confiables, gran capacidad de simulación y segmentación geográfica son algunas de las ventajas que ofrecen los modelos estadísticos.

Conclusión

Las estrategias competitivas viables tienen la característica de estar construidas sobre información real. Las empresas que realizan investigación de sus mercados para obtener información confiable, pero que además utilizan herramientas de inteligencia de negocios y disponen de datos exhaustivos sobre sus consumidores, se convertirán en empresas exitosas que mejorarán su desempeño día con día.

Los modelos pueden convertirse en esa inteligencia de negocios; aquí sólo le mostramos dos ejemplos que están tomando gran importancia en nuestro mercado y no dudamos de que el futuro nos depare muchos más.



—o disminuir el número de *facings*²— para tener espacio disponible para poner una taza. ¡El anaquel no es expandible!

De la misma forma tengo canibalización entre las distintas medicinas del anaquel de farmacia; entre el champú, el acondicionador y los tintes; el yogurt, las carnes frías y los quesos frescos; los vinos tintos, blancos, aperitivos y digestivos, etcétera.

Necesito conocer el incremento aportado para saber qué debo quitar para mermar lo menos posible las ventas de mi anaquel.

Queda claro que finalmente conocer el incremento que aportan los *SKU's*, las marcas, los segmentos y las categorías e inclusive los departamentos —higiene y belleza, verduras, etc.— me es indispensable para poder tomar decisiones óptimas de gestión de marcas, surtido y distribución de la tienda.

2. Número de productos que están a la vista —no escondidos detrás de otro—.



Andrés Kolb es gerente de Analytic Consulting para The Nielsen Company, México. Estudió Matemáticas en el Instituto Tecnológico Autónomo de México. En 1992 reafirma su interés por los números al realizar una maestría en Matemáticas Aplicadas en la Universidad Paul Sabatier en Tolosa, Francia. Ingresó a Nielsen en el 2002 en donde inicia la unidad de negocio Analytic Consulting, en la cual se utiliza el modelaje estadístico con información histórica para asesorar a fabricantes y detallistas en sus principales estrategias de negocio. Le apasionan las computadoras, la música y el dominó.

