

E-Cursos de CAS y FASA

# ESTRATEGIA DE PRECIOS EN SUPERMERCADOS

Realizado por



# ESTRATEGIA DE PRECIOS EN SUPERMERCADOS

## Modulo I

- 1 - Diferencia entre Márgen y MarkUp.
- 2 - Contexto competitivo.
- 3 - Política de Precios.
- 4 - Simulación del margen comercial.
- 5 - El surtido y su mantenimiento.
- 6 - Indicadores a desarrollar para el seguimiento del negocio.

Una iniciativa de:





## **Marcos Pérès.** [peres-marcos@invenire.com.ar](mailto:peres-marcos@invenire.com.ar)

Lic. en Administración (UCA), desarrolló su experiencia en áreas de Organización y Métodos, Análisis de Gestión, Aprovisionamiento, Procesos y Stocks en Carrefour. Trabajó en Hipertehuelche implementando un nuevo modelo de Logística y el desarrollo del departamento de Control de Gestión. Continuó en Aramark Argentina (Catering para Empresas), cómo Gerente Nacional de las Áreas de Control de Gestión, Negociación de Precios con clientes y Desarrollo de Negocios, incluyendo un equipo de soporte a las operaciones. Es Asociado en **Invenire Gestión** .



## **Raúl Pavía.** [pavia-raul@invenire.com.ar](mailto:pavia-raul@invenire.com.ar)

Desarrolló su carrera durante más de 30 años en Carrefour en puestos de Dirección, tanto en las áreas de Operaciones, Comerciales, Compras y desarrollo de proveedores. Cuenta con una excelente capacidad para la relaciones interpersonales y sólida experiencia en el canal de consumo masivo. Se destaca por la formación y liderazgo de equipos de trabajo. Visión estratégica del negocio a corto mediano y largo plazo. Hoy está desarrollando su carrera en el área de coaching y cambio cultural. Es asociado a **Invenire Gestión** .



## **Cristian Cremerius.** [cremerius-cristian@invenire.com.ar](mailto:cremerius-cristian@invenire.com.ar)

Lic. En Marketing (UCES). Inició su carrera hace más de 30 años, trabajó en una pequeña cadena de zona norte, luego en Supermercados Norte, luego en Carrefour, con posiciones de Gerente Regional, Director Comercial y Director Multiformato, Desarrollo Comercial (Surtido, Pricing, Proveedores), Desarrollo de Nuevos Formatos, Responsable de ecommerce de Carrefour. Es Asociado en **Invenire Gestión** donde participa de diferentes proyectos en el área de Retail.

# Objetivos del curso

- 1- Transmitir desde nuestra experiencia una visión de Estrategia de Precios
- 2- Generar un lenguaje común
- 3- Mostrar una metodología Aplicable
- 4- Mostrar las principales herramientas para hacer análisis de Precios y Márgenes
- 5- Escuchar: Preguntas y Comentarios

# Diferencia entre Margen y Markup

# Margen y Mark Up

## Margen

*El Margen es la Diferencia entre el Precio de Venta Neto de Impuestos Directos y el Costo del Producto vendido.*

*Se calcula el % sobre el precio de Venta, ósea cuanto es Margen de cada \$100 vendidos*

## Mark Up

*El Mark Up, es el coeficiente o % que se agrega sobre el costo para llegar al precio de Venta.*

*Se calcula el % Sobre el costo del Producto*

| Margen | Imp Dir | MarkUp |
|--------|---------|--------|
| 0%     | 5%      | 1,05   |
| 5,00%  | 5%      | 1,11   |
| 10,00% | 5%      | 1,18   |
| 15,00% | 5%      | 1,25   |
| 20,00% | 5%      | 1,33   |
| 25,00% | 5%      | 1,43   |
| 30,00% | 5%      | 1,54   |
| 35,00% | 5%      | 1,67   |
| 40,00% | 5%      | 1,82   |
| 45,00% | 5%      | 2,00   |
| 50,00% | 5%      | 2,22   |
| 55,00% | 5%      | 2,50   |
| 60,00% | 5%      | 2,86   |
| 65,00% | 5%      | 3,33   |
| 70,00% | 5%      | 4,00   |
| 75,00% | 5%      | 5,00   |
| 80,00% | 5%      | 6,67   |

Los Impuestos Directos dependerán de cada región.

## 25% de Mark Up

|                         |                |
|-------------------------|----------------|
| Precio de Venta sin IVA | \$ 100,0       |
| Costo sin IVA           | -\$ 80,0       |
| Imp Directos            | 5% -\$ 5,0     |
| <b>Margen</b>           | <b>\$ 15,0</b> |
| <b>% de Margen</b>      | <b>15,0%</b>   |
| <b>Mark Up</b>          | <b>1,25</b>    |



*si se aplica un  
25% de  
descuento  
considerando  
que ese es el  
Mark Up, el  
precio queda  
debajo del Costo*



## 25% de Descuento

|                         |                |
|-------------------------|----------------|
| Precio de Venta sin IVA | \$ 75,0        |
| Costo sin IVA           | -\$ 80,0       |
| Imp Directos            | 5% -\$ 3,8     |
| <b>Margen</b>           | <b>-\$ 8,8</b> |
| <b>% de Margen</b>      | <b>-11,7%</b>  |
| <b>Mark Up</b>          | <b>0,94</b>    |

## ¿Qué buscamos en la Cuenta de Resultados?

| Conceptos                                | Mes   |  |
|--|---|--|
|  | Pesos   | % de Vst   |
| 01-Facturación                           |   |  |
| 02-IVA                                   |   |  |
| <b>Ventas Netas</b>                      |    |  |
| 01-Margen de Ventas (Precio-Costo)       |    |   |
| 02-Mermas                                |   |  |
| 03-Recuperos Negociación con Proveedores |   |  |
| <b>Total 01-Contribución Marginal</b>    |    |  |
| <b>Total 02-Gastos Directos</b>          |   |   |
| <b>Total 03-Mano de Obra</b>             |   |   |
| <b>Total 04-Gastos Indirectos</b>        |   |  |
| <b>Resultado Antes de Impuestos</b>      |  |  |

*Que buscamos:*

- Más Clientes
- Más Ventas
- Mayor Masa de Margen

|                |              |              |     |
|----------------|--------------|--------------|-----|
| Ventas Netas   | \$ 1.000.000 | \$ 1.150.000 | 15% |
| % de Margen    | 25%          | 23%          |     |
| Masa de Margen | \$ 250.000   | \$ 264.500   | 6%  |

|                       | Pesos | Días  |
|-----------------------|-------|---|
| Inversión en Stock    |       |  |
| Deuda con Proveedores |       |   |

---

✓ Surtido

✓ Es la definición de las Categorías y Productos a Ofrecer a los Consumidores

---

✓ Clasificación (Hipersensibles – Sensibles – No Sensibles)

✓ La clasificación de los Productos en función de la Recordación de Precios de los Clientes.

---

✓ Margen Comercial

✓ Ganancia directa de la venta (Neto de Impuestos Directos) con el Margen se pagan los Gastos estructurales, y la diferencia es el resultado del Negocio. Se mide en % sobre Venta y en \$ (Masa)

---

✓ Competencias

✓ Todo Negocio que pueda llegar a ofrecer y vender a nuestros clientes un surtido y servicio similar, esto se amplía con el Ecommerce

---

✓ Dinámica Comercial

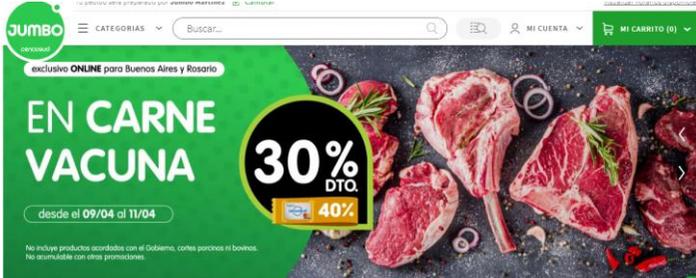
✓ Acciones de promoción, oferta y posicionamiento de precios que busca incrementar los clientes y las ventas.

---

# Contexto competitivo

# Contexto Competitivo

Los competidores están en una carrera de Promociones propias o con bancos y de tiempos de entrega (Servicio)



**25%**

Exclusivo Online



Realiza tu compra el día que prefieras programando tu entrega los días Jueves

**25%**

Exclusivo Online



Realiza tu compra el día que prefieras programando tu entrega los días viernes

**25%**

Exclusivo Online



3 cuotas sin interés. Realizando tu compra los días Miércoles y programando la entrega para el día que prefieras



Todos los días de Abril  
Hacé tus compras online

**15%**  
DESCUENTO  
en el acto, sin tope

EXCLUSIVO EN  
**Carrefour**  
.com.ar  
No incluye electro, ni carnicería.  
¡incluye productos marca Carrefour!

**AHORRO GIGANTE**

Carrefour Carrefour market Carrefour .com.ar

Del Martes 6 al Lunes 12 de Abril  
DESCUBRÍ TODAS LAS PROMOS  
**ACÁ**

LLEVANDO 2 PRODUCTOS IGUALES  
**80%** DESCUENTO  
EN LA 2ª UNIDAD

mi Carrefour  
LLEVANDO 2 PRODUCTOS IGUALES  
**70%** DESCUENTO  
EN LA 2ª UNIDAD

**COTO**  
digital

PROGRAMANDO LA ENTREGA DE TU PEDIDO PARA LOS DÍAS  
**MARTES Y JUEVES**  
- EXCLUSIVO DIGITAL -

**15%** DESCUENTO  
BENEFICIO EXCLUSIVO  
COMUNIDAD COTO

**50%** DE DESCUENTO  
EN LA SEGUNDA UNIDAD LLEVANDO 2 PRODUCTOS IGUALES



Martes  
**20% descuento**  
en un pago con nuestra tarjeta de crédito.

**tci**

Sin límite de reintegro - No Incluye Electrodomésticos.

Viernes  
**20% descuento**  
en un pago con tarjetas de crédito Visa, American Express y Mastercard.

**HSBC**

No Incluye Electrodomésticos - Sin tope de Reintegro.

Lunes  
**20% descuento**  
con tarjetas de crédito Visa, Cabal y Mastercard.

**Banco Ciudad**

No Incluye Electrodomésticos - Tope de Reintegro \$1000.

Miércoles  
**20% descuento**  
en un pago con tarjetas de crédito Nativa Visa y Nativa Mastercard.

**BANCO DE LA NACION ARGENTINA**

No Incluye Electrodomésticos - Tope de Reintegro \$1200.

# Política de Precios

**Objetivo:** Maximizar la rentabilidad con una fijación de precios efectiva, logrando una imagen de precios adecuada a nuestros servicios.

Definiciones  
Comerciales

**Categorías para construir imagen:**

Alta sensibilidad. mejor nivel competitivo de mercado.

Ejemplo:

Bebidas Gaseosas y Cerveza  
Precios competitivos en la media del relevamiento.

Posicionamiento

**Índices**

Hipersensibles 100 del mínimo de la Plaza.

Sensibles 103 Media de la Plaza

No Sensibles 107 del mas alto del comparativo

Análisis sobre precios regulares evitando los extremos

Control

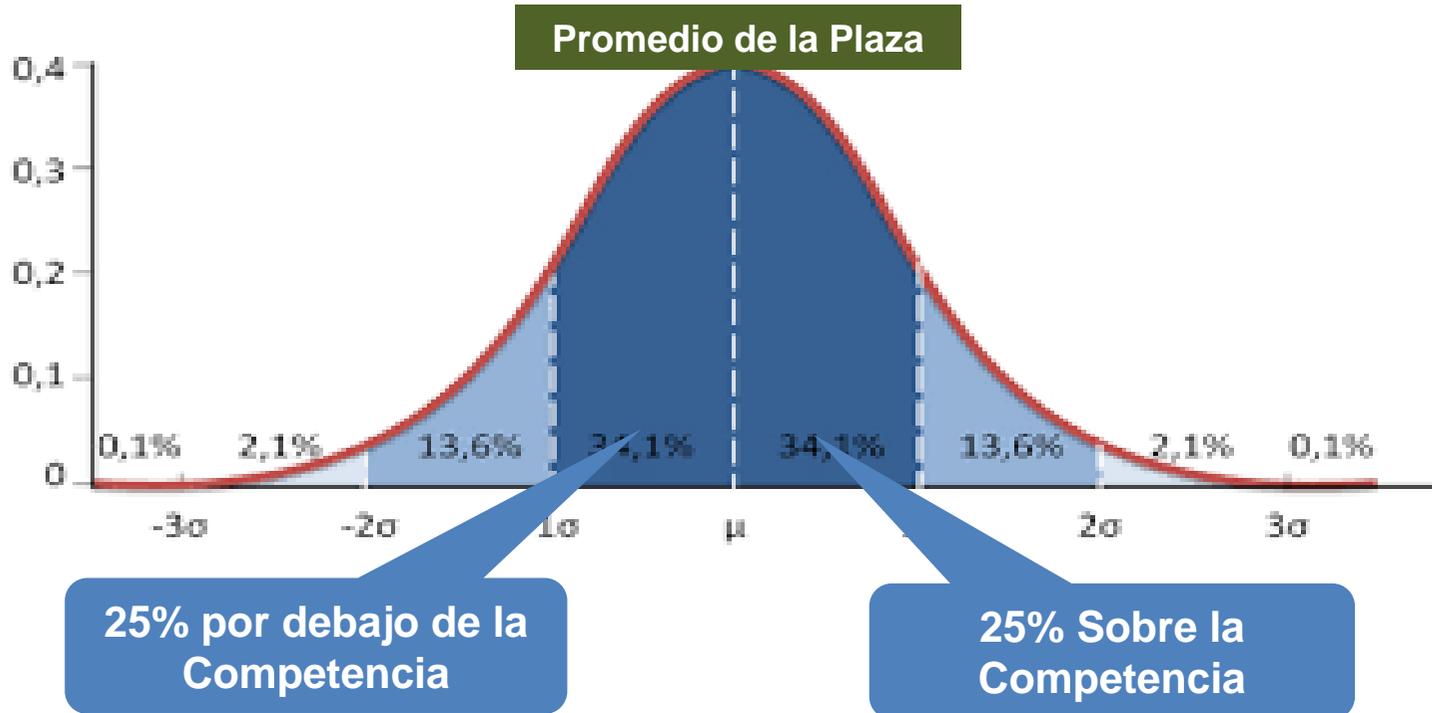
**Frecuencia**

Dependiendo de la Plaza, cada uno va definiendo frecuencia de relevamiento.

**107 es un 7% sobre los precios relevados de la Competencia**

**No se puede ser el mejor y el más barato en todo!!!!**

## ¿Qué podría pasar cuando nos comparemos?



- El Cliente valora este precio?
- Lo tenemos señalado cómo Oferta?
- Está actualizado el Costo o tenemos el Precio viejo?

- Nos estamos generando Imagen de Caros
- Aporta el producto al Margen?
- Si los costos no dan, ¿es necesario en el Surtido? O ¿hay algo a negociar con el Proveedor?

# Simulación del Margen Comercial

## ¿Cómo podemos estimar el Margen cuando Aplicamos una Política?

|        |                    |   |
|--------|--------------------|---|
| Activo | Act                | ▼ |
| Senc   | (Varios elementos) | ▼ |

➤ El cuadro es una simulación en Proceso de Inicio que se está analizando.

| Familia                     | Comp | Valores      |                     |               |            |              |                     |               |            |              |                     |                |            |
|-----------------------------|------|--------------|---------------------|---------------|------------|--------------|---------------------|---------------|------------|--------------|---------------------|----------------|------------|
|                             |      | No           |                     |               |            | Sí           |                     |               |            | Total Ref    | Total Vst           | Total % Vst    | Total Mg_  |
|                             |      | Ref          | Vst                 | % Vst         | Mg_        | Ref          | Vst                 | % Vst         | Mg_        |              |                     |                |            |
| Almacen                     |      | 1.241        | \$ 1.716.819        | 21,87%        | 29%        | 779          | \$ 2.111.381        | 26,89%        | 10%        | 2.020        | \$ 3.828.200        | 48,76%         | 18%        |
| Bebidas con Alcohol         |      | 198          | \$ 239.658          | 3,05%         | 32%        | 297          | \$ 831.920          | 10,60%        | 18%        | 495          | \$ 1.071.578        | 13,65%         | 21%        |
| Bebidas sin Alcohol         |      | 108          | \$ 162.691          | 2,07%         | 29%        | 58           | \$ 235.808          | 3,00%         | 6%         | 166          | \$ 398.499          | 5,08%          | 15%        |
| Congelados                  |      | 43           | \$ 141              | 0,00%         | 30%        | 59           | \$ 211.024          | 2,69%         | 16%        | 102          | \$ 211.165          | 2,69%          | 16%        |
| Hogar y Bazar               |      | 151          | \$ 4.059            | 0,05%         | 40%        | 2            | \$ 5.182            | 0,07%         | 35%        | 153          | \$ 9.241            | 0,12%          | 37%        |
| Lacteos y Productos Frescos |      | 292          | \$ 276.660          | 3,52%         | 29%        | 238          | \$ 1.068.917        | 13,61%        | 2%         | 530          | \$ 1.345.578        | 17,14%         | 8%         |
| Limpieza                    |      | 468          | \$ 116.757          | 1,49%         | 29%        | 349          | \$ 393.202          | 5,01%         | 20%        | 817          | \$ 509.960          | 6,50%          | 22%        |
| Mascotas                    |      | 21           | \$ 14.058           | 0,18%         | 40%        | 26           | \$ 40.875           | 0,52%         | 13%        | 47           | \$ 54.932           | 0,70%          | 20%        |
| Mayorista                   |      | 5            | \$ 1.031            | 0,01%         | 25%        |              |                     | 0,00%         |            | 5            | \$ 1.031            | 0,01%          | 25%        |
| Perfumeria                  |      | 554          | \$ 166.129          | 2,12%         | 30%        | 507          | \$ 254.720          | 3,24%         | 19%        | 1.061        | \$ 420.850          | 5,36%          | 23%        |
| <b>Total general</b>        |      | <b>3.081</b> | <b>\$ 2.698.004</b> | <b>34,36%</b> | <b>29%</b> | <b>2.315</b> | <b>\$ 5.153.030</b> | <b>65,64%</b> | <b>11%</b> | <b>5.396</b> | <b>\$ 7.851.034</b> | <b>100,00%</b> | <b>17%</b> |

- Normalmente los sistemas tienen formas de bajar la información para revisar los Márgenes, y esa información se puede trabajar en Excel para su análisis.
- Es importantes poder tener un seguimiento de los Márgenes por su impacto en los resultados del Negocio.

# El surtido y su mantenimiento



**Los más vendidos:** ¿Cuáles son los 100 o 200 productos que más vendes?

**Los que aportan más masa de margen:** No sólo se venden bien, sino que además son rentables

**Los menos vendidos:** ¿Cuáles son esos productos que apenas se venden? Es posible que sea conveniente eliminarlos de tu surtido.

**Los que se venden casi sin margen:** Puede ocurrir que algunos productos que se venden en tu tienda no tienen margen suficiente, ¿son indispensables?

## Definiciones básicas de surtido

Categorías a ofrecer

Selección en base a Unidades de necesidad por categoría. Cubrimos todas la necesidades ? Ej: pomadas zapato incolora.

Trilogía de surtido. Líder, perseguidor y entrada de gama.

Ej: detergente Magistral Detergente Zorro o Ala y Detergente Esencial

Siempre como mínimo debemos asegurar la presencia de marcas lideres y entrada de gama para cada una de las categorías como mínimos

## Mantenimiento de surtido ( Altas bajas y Modificaciones)

Novedades esta bueno siempre verse innovador, siempre hacer seguimiento.

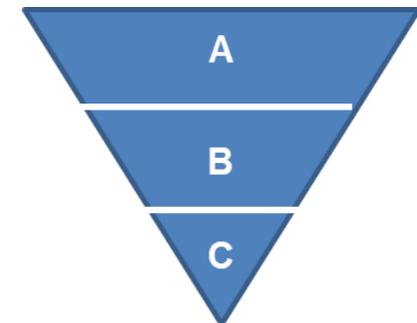
Bajas Depurar baja performance, sin ventas, sin entrega.

Imagen de Surtido cosas que hay que tener si o si. Visión cliente.

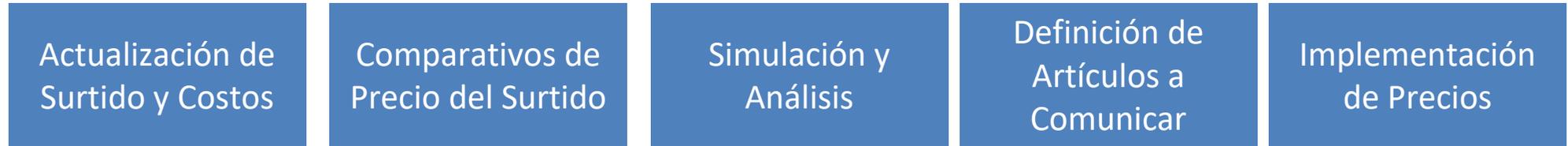
Seguimiento de faltantes, como y con que los reemplazo.

Clasificación por rotación

Es muy importante para estos análisis contar con los stock actualizados.



## ¿Cómo podemos Iniciar el Proceso?



-Clasificar el Surtido por Sensibilidad

-Mantener actualizados los costos.

-Filtrar Productos con Cambios en los costos para ver necesidad de actualizar los precios.

-Definir el Comparativo  
-Comparar nuestros precios con la Plaza y Revisamos el Posicionamiento.

Esto se hace normalmente en una planilla de Excel

Aplicada la Política de Precios vemos cómo va a quedar el Margen y tomamos decisiones

Una vez analizado, comunicamos los productos ganadores a través de diferentes acciones y dinámicas.  
(Señalización en góndola, ofertas, etc)

Cargamos los precios al Sistema y destacamos con cartelera e implantación los productos definidos

| <b>Cuantos artículos hay que seguir</b> |              |
|---|--------------|
| Hipersensibles                          | 450          |
| Sensibles                               | 570          |
| No Sensibles                            | 3.875        |
| <b>Surtido</b>                          | <b>4.895</b> |

**Indicadores  
para desarrollar  
el mantenimiento  
del Negocio**

## ¿Cómo vemos si se está generando impacto en el Negocio?

| Ventas               | Clientes              | Surtido                        | Dinámica Comercial         | Márgenes                            |
|----------------------|-----------------------|--------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|
| -Variación de Ventas | -Evolución de Tickets | -% de Faltantes                | -Participación de Ofertas  | -Evolución de Margen en % y \$      |
| -Ticket Promedio     | -Promedio Tickets     | -Artículos / Tickets           | -Penetración de Ofertas    | -% de Productos por Rango de Margen |
| -Unidades Por Ticket | Día Semana            | -Análisis de Participaciones   | -Masa de Margen de Ofertas | -% de Ventas por Sensibilidad       |
| -Precio / Unidad     |                       | -Análisis de Penetración       |                            |                                     |
|                      |                       | -% de Artículos sin Movimiento |                            |                                     |

En general estos Indicadores se pueden sacar de los sistemas de Información para generar herramientas de Análisis en Planillas de Cálculo

## Resumen de Pasos

- **Clasificar y Limpiar el Surtido**
- **Analizar la Situación ¿Dónde estamos?**
- **Definir y Aplicar la Política**
- **Simular el Resultado**
- **Hacer le Seguimiento y mantenimiento**



CÁMARA ARGENTINA DE  
SUPERMERCADOS



FEDERACIÓN ARGENTINA DE  
SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS

# Preguntas y Sugerencias



CÁMARA ARGENTINA DE  
SUPERMERCADOS



FEDERACIÓN ARGENTINA DE  
SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS



---

# Muchas Gracias