



Universidad de Oviedo

CÁTEDRA FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL



FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES

RETAIL ABIERTO 2022-23 Optimización de Precios y Revenue Growth Management

Facultad de Comercio, Turismo y Ciencias Sociales "Jovellanos"
de Gijón

16 de marzo de 2023

D. Bernardo Cruza

Head of Sustainability and CSR de El Corte Inglés



D. Francisco José de la Cruz es Licenciado en Derecho por la Universidad de Deusto, MBA por el Instituto de Empresa, Diplomado en Marketing por ESADE y Diplomado en el "Food Executive Program" por la Universidad de Cornell. A este impresionante bagaje académico se le une una experiencia profesional dentro del universo Coca-Cola. 35 años de carrera que le han llevado a un total de 53 países, con responsabilidades directivas al más alto nivel en España, UK, Grecia, Rumanía, Turquía, Japón y China.

En su charla en el Paraninfo de la Facultad de Comercio, Turismo y Ciencias Sociales "Jovellanos" de Gijón, nos introdujo en el concepto del *Revenue Growth Management* en el sector del gran consumo. Y lo hizo desde una óptica 100% marketing. La del valor.

Comenzó su charla con una descripción del contexto en el que se encuentra el gran consumo en la actualidad y remarcó que la situación no es halagüeña: la población está estancada desde 2010 y desde entonces hemos transitado un periodo de deflación que ha llevado a que los precios hayan sido casi constantes durante todo el tiempo, produciéndose una actualización en los últimos meses



gracias a los procesos inflacionarios que, a pesar de todo, no están cubriendo para los fabricantes los incrementos reales de costes. En resumen, que el gran consumo no fue capaz de crear valor durante la segunda década del siglo y las subidas de precios de los últimos periodos no cubren la subida de los costes.

Añadamos a esto que entre 2013 y 2023 ha disminuido el número de actos de compra en nada menos que 47 millones al año, pasando el número de actos de compra anuales por hogar (en alimentación y bebidas no alcohólicas) de 265 a 230 y que los procesos inflacionarios mencionados han llevado a los consumidores al *downtrade*, es decir, a sustituir productos con marca de fabricante por productos con marca del distribuidor y podemos entender por qué la gestión del crecimiento de los ingresos es un aspecto que cobra aún más interés, si cabe.

Volviendo al punto de partida, el del valor, hay que entender que los consumidores entienden el valor como una diferencia entre los beneficios obtenidos (de funcionales a estéticos, pasando por los logísticos) y los costes a pagar (el precio, pero no sólo el precio, también la energía o el tiempo requeridos para acceder a los beneficios).

Obviamente, para gestionar los ingresos hay dos variables fundamentales, una es el precio y la otra la cantidad vendida. Por eso Jose de la Cruz nos explicó que la gestión del crecimiento de los ingresos pasa por una segmentación y la actuación sobre el mix, el precio y el volumen.

La segmentación puede ser por necesidad u ocasión de consumo, por marca o por envase o modelo. Tal y como él nos explicó, las marcas ofrecen un mix de productos teniendo en cuenta la segmentación de mercados previa. Si tenemos una familia que compra aspiracionalmente, una que compra por realización y poder y una tercera que compra en busca de experiencias, nuestro mix de producto debe ofrecer una solución a cada necesidad. Obviamente, cada oferta el portafolio que compone ese mix ha de tener un precio que refleje cuál es el valor que cada comprador tiene. Y ahí es donde entra en juego el Revenue Growth Management, pues es posible maximizar los ingresos de la marca actuando sobre los precios de diferentes ofertas del mix, de manera que se logre la optimización no uno a uno sino de forma global.

El desafío, según José, está en la gestión del canal, porque la perspectiva del fabricante tiene que encontrar eco en el canal y, en especial, en el retail. Por eso el



Universidad de Oviedo

CÁTEDRA FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL



FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES

cierre de la charla de Francisco José de la Cruz aboga por una colaboración absoluta en el canal que alinee los objetivos de marcas y detallistas, de forma que se optimice el crecimiento de los ingresos de los partners.