

*Asumiendo la dirección*  
Precios: Una vía rápida  
para crear valor sustentable  
en el área de productos  
de consumo



# Introducción

Las empresas en las industrias de Productos de Consumo y Detallista se ven ante una serie de tendencias que, en el transcurso de los próximos años, transformarán los mercados en que actúan. Aisladamente, cada una de esas tendencias es importante, y el hecho de que ellas queden cada vez más interrelacionadas, así como la consecuente magnitud del impacto potencial combinado hacen aún más complejos los desafíos que enfrentarán los ejecutivos. Esos desafíos son los siguientes:

- Crecimiento dramático en los mercados emergentes; desaceleración del crecimiento en los mercados desarrollados.
- Foco en la reducción de costos, en la liquidez, en el crecimiento internacional y en la diversificación.
- Los consumidores se han vuelto más móviles, 'ayudados por la tecnología y conectados en tiempo real.
- La proliferación de datos y la necesidad de transformarlos en ideas que se traduzcan en acciones en el ámbito de clientes, consumidores y compradores.
- Foco mayor en la volatilidad del costo de commodities, en el suministro responsable de materiales y en la sustentabilidad.
- Continuidad del movimiento de consolidación en todos los sectores y regiones.
- El creciente impacto de presiones regulatorias y fiscales sobre las estrategias empresariales.

Deloitte estableció un programa mundial para ayudar a los ejecutivos de los segmentos que conforman el sector de productos de consumo a lidiar con estos y otros grandes desafíos. El programa se concentra en el profundo conocimiento y en la amplia experiencia de los profesionales de las firmas-miembro de Deloitte, presentes en todo el mundo, en cuestiones y soluciones prioritarias específicas para ayudar a los ejecutivos a conducir sus respectivas empresas. En cada uno de los casos, la intención es proporcionar a los ejecutivos nuestra perspectiva específica por segmento e brindar orientación práctica que tenga un impacto comercial.

Este documento se centra en la creciente importancia de la gestión de precios y de la rentabilidad para empresas del sector de productos de consumo. ¿Cuáles son los principales desafíos que ellas enfrentan en el área de precios? ¿Cuáles capacidades de gestión de precios y rentabilidad son especialmente importantes para que ellas maximicen el valor para el accionista y la realización de márgenes?

Espero que a usted, lector, le resulte útil este estudio y que pueda aprovechar también nuestros próximos informes relativos a sustentabilidad, combinaciones de empresas y adquisiciones, regulación y otros tópicos, según vayan haciéndose disponibles.

Las ideas e informaciones sobre este y otros tópicos que usted considere importantes para su empresa o su negocio serán muy bienvenidas. Siendo así, exhorto al lector(a) a que entre en contacto conmigo o con los líderes que constan en la última página de este informe.

**Jack Ringquist**

Productos Líder del Consumidor  
Deloitte Consulting LLP

# La creciente importancia de la gestión de los precios y de la rentabilidad

## El bottom line en un mundo en constante cambio

Con un promedio de mejora de los márgenes de 11,7%, obtenido a partir de iniciativas vinculadas a precios<sup>1</sup>, no es de sorprender que la mayoría de los ejecutivos del sector de Productos de Consumo (PC) estén cada vez preguntándose más: “¿Cómo determinar los precios correctos?” La cuestión de los precios siempre ha estado en el centro de la industria de productos de consumo, pero ahora ha adquirido más importancia que nunca (véase el gráfico). A nivel macro, el mundo está pasando por una rápida transformación: 70 millones de nuevos consumidores están ingresando a la clase media cada año en los mercados emergentes; presiones inflacionarias están sintiéndose en todos los principales mercados globales; y los precios de los commodities están subiendo rápidamente. Para aumentar aún más la complejidad, la industria global de productos de consumo está pasando por grandes cambios estructurales, donde los detallistas globales están ganando poder mediante la consolidación y el lanzamiento de fuertes marcas propias que compiten directamente con los productos de marca.

Para administrar esa complejidad creciente y las presiones sobre los márgenes, las empresas líderes del sector de PC están utilizando los más recientes avances tecnológicos, tales como software de análisis de datos y software de fijación de precios — por si sola una tarea gigantesca, dada la abundancia de datos existente en los mercados desarrollados y la falta de datos en los mercados emergentes. Los ejecutivos de PC están reconociendo la necesidad de una mayor visibilidad (más allá de la marca y de los canales) y de una mayor capacidad de respuesta a las tendencias del mercado (por ejemplo, aumentando la frecuencia y velocidad del ciclo de ‘percepción y reacción’).

El precio puede no ser la única respuesta a todos los desafíos enfrentados por los ejecutivos de PC; sin embargo, es una de las pocas áreas en que las mejoras benefician directamente el bottom line. Es por eso que muchos ejecutivos de PC sistemáticamente colocan las iniciativas referentes a precios en lo alto de su agenda corporativa.

## Cinco de los principales desafíos que las empresas de PC enfrentan

En calidad de consultores de ejecutivos del sector de productos de consumo y como empresa líder en el área de iniciativas dirigidas a los precios, las firmas-miembro de Deloitte están plenamente conscientes de las expectativas de los líderes de PC y de los desafíos que enfrentan. Además de las capacidades básicas relacionadas con el área de precios, Deloitte ha identificado cinco importantes cuestiones empresariales que son tratadas por medio de la gestión de los precios y de la rentabilidad:

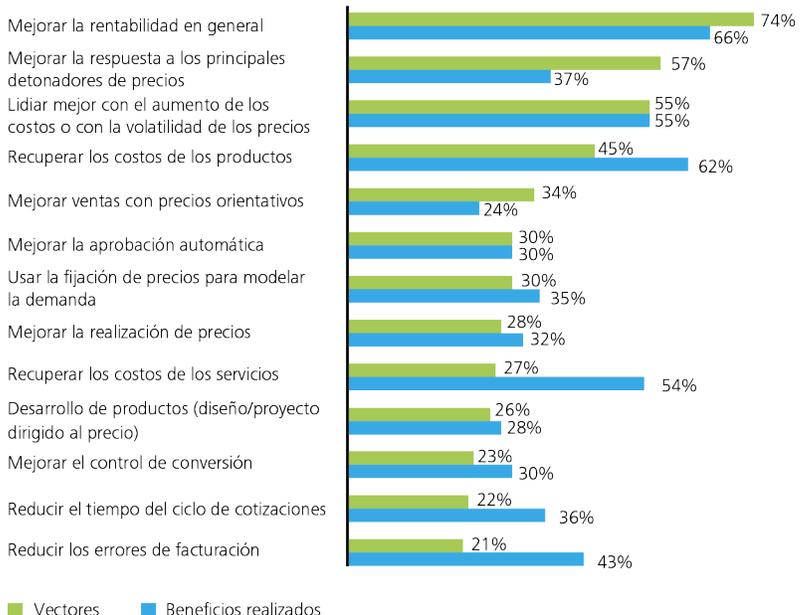
## 1. Qué considerar en la gestión de precios/promociones, dadas las fluctuaciones de los precios de materias primas

Las empresas líderes típicamente administran los aumentos y la volatilidad de los precios de insumos balanceando el uso de cuatro mecanismos: coberturas operativas/financieras, ajustes en los gastos promocionales, aumento de los precios de lista y disminución del tamaño de los envases.

En los mercados desarrollados, las empresas coordinan cuidadosamente esas cuatro palancas con la finalidad de propiciar una protección amplia contra las fluctuaciones. Las coberturas operativas y financieras son típicamente usados para administrar la volatilidad cotidiana del mercado, mientras que los ajustes de precios, promocionales y de tamaño de los envases ocurren con más periodicidad, a modo de alinearse con las expectativas de los canales detallistas.

En los mercados en desarrollo se utiliza un método semejante, aunque la mayor flexibilidad en el ajuste de los mecanismos deba ser cuidadosamente orquestada a fin de obtener un equilibrio entre precios, rentabilidad y objetivos de participación de mercado. En algunos mercados, empresas sofisticadas que disponen de más datos en tiempo real, relativos a rentabilidad, han obtenido buenos resultados cambiando los patrones de inversión para así ganar participación de mercado a través del aumento de las inversiones promocionales.

### ¿Qué está rigiendo las iniciativas de gestión de precios de su empresa? (n=112) Principales vectores y beneficios



Fuente: “Price management solutions demonstrate consistent ROI, but adoption remains weak”  
Gartner, 6 de diciembre de 2010

<sup>1</sup> Deloitte U.S. research

## **2. Como estar plenamente enterado de la situación actual (descentralizada) de los precios en toda la empresa**

Aunque la función de precios y promociones en las empresas de PC tradicionales deba permanecer relativamente descentralizada, la tendencia reciente es de una coordinación interfuncional y transnacional mayor. El advenimiento de tecnologías de software de gestión de precios y de la rentabilidad han auxiliado a las empresas de PC a dar mayor visibilidad a las relaciones en términos de desempeño (por ejemplo, volumen, participación, ganancia); de esta forma, puede aplicarse mayor influencia y precisión a inversiones tales como descuentos y promociones, así como a la ejecución de estrategias y planes. Además, algunas empresas de PC globales están creando Centros de Excelencia para dotar a sus unidades de negocios y localidades operativas de poderosas capacidades de investigación y análisis de datos que de otra forma no podrían ser financiadas de manera individual por las unidades de negocios.

Según la experiencia de Deloitte, un factor clave para el éxito, incluido en el modelo descentralizado, es la disponibilidad y comunicación de información detallada de manera oportuna. Estrategias que procuran forzar la centralización de precios frecuentemente se han revelado como perjudiciales, ignorando informaciones valiosas obtenidas localmente o de relaciones, además de que, a largo plazo, son transformadas mediante el uso de factores de descuento o relatividades territoriales como modelos de precios 'de facto'. Aunque las nuevas tecnologías creen la tentación de administrar de forma centralizada, las oficinas centrales deberían comunicar sus estrategias a través de (a) cuadros intuitivos; (b) herramientas que ayuden a las oficinas locales a entender la perspectiva de la oficina central; y (c) mejores estructuras de incentivos que alineen las recompensas con las estrategias corporativas.

## **3. Cómo trabajar con detallistas multinacionales (¿amigo colaborador o enemigo competidor?)**

Históricamente, las relaciones fabricante - detallista de productos de consumo (PC) han sido fuertemente regidas por el poder del detallista, con muchas políticas

de precios y de promociones que son dictadas por los grandes detallistas y con la exigencia de remuneración para cualquier actividad dentro de las tiendas físicas solicitada por el fabricante de PC. Como una consecuencia involuntaria, los detallistas han limitado su propia visibilidad a comportamientos de venta y de promociones, con los dispendiosos datos del sector adquiridos de fuentes externas trayendo mejoras ínfimas a su visibilidad en términos de rentabilidad de clientes. En Europa, en algunos casos, incluso el acceso a datos del sector ha sido tradicionalmente limitado por los grandes detallistas, por lo que las empresas de PC se han visto obligadas a hacer grandes presuposiciones para obtener una lectura de la participación de mercado o de los precios.

Cada vez más, y en especial en Europa, también los detallistas multinacionales están enfrentando cambios en el comportamiento de los consumidores. La productividad de los hipermercados (ventas por metro cuadrado) está disminuyendo a medida que los formatos basados en la proximidad — tiendas menores y más cercanas al consumidor — ganan participación de mercado. Para mantenerse alineados con esta tendencia, detallistas mayores están abriendo tiendas de porte mediano a grande y abandonando sus formatos mayores. Ese desafío, sumado a un ambiente económico más difícil y a la emergencia del comercio electrónico como una alternativa viable, está aumentando la presión sobre los detallistas para lograr mantener un crecimiento rentable.

Como consecuencia, los detallistas están cada vez más abiertos a trabajar en conjunto con las empresas de PC para entender mejor el comportamiento del consumidor. Algunas compañías de PC están cambiando percepciones de la categoría por informaciones de ventas en la tentativa de crear oportunidades ventajosas para ambas partes. Sin embargo, generalmente son las empresas de PC mayores y más sofisticadas las que han construido las capacidades analíticas que les posibilitan generar y compartir las ideas que ayudarán a impulsar el aumento de la rentabilidad y de la participación de mercado en el punto de venta.

Otras están realizando sesiones conjuntas de planificación de negocios, en las cuales líderes de empresas de PC y detallistas (incluidos gerentes de producto y gerentes/

---

“Quién responde por la cuestión de los precios?” es una pregunta aparentemente sencilla, pero generalmente difícil de responder. La realidad es que la cuestión de los precios lo afecta todo — y todo afecta la cuestión de los precios.

compradores de categoría de producto, respectivamente) se reúnen en un local neutro para analizar y, en algunos casos, alinear los objetivos de negocios. En muchos casos, estas sesiones conjuntas de planificación de negocios proporcionan un ambiente seguro para explicar y proporcionar ideas y evitar el ambiente cargado que puede llevar a discusiones. No obstante, el elemento fundamental de esos esfuerzos conjuntos es poseer las capacidades necesarias para generar las ideas basadas en hechos que las otras partes valorizarán.

#### 4. ¿Cuál es la situación de la proliferación de marcas propias y qué sucederá con los precios/promociones?

La marca propia es, y continuará siendo, un importante competidor de las empresas de productos de consumo (PC) de marca. En muchos de los principales mercados de todo el mundo, la penetración de las marcas propias ha aumentado con la recesión económica global, que continúa obstaculizando los mayores mercados del mundo. El estudio de Deloitte, titulado "The 2010 American Pantry Study" (Estudio del contenido de las despensas estadounidenses, de 2010), reveló que, desde mediados de 2008, la participación de mercado de las marcas propias [de tiendas/supermercados] en el volumen total de unidades de productos de consumo vendidas en los EUA ha crecido más de 16% (de cerca del 18% a mediados de 2008 a más del 21% en enero de 2011) y que aproximadamente el 85% de los compradores estadounidenses actualmente considera que las marcas propias tienen una calidad igual a la de los productos de marca de distribución nacional.<sup>2</sup> Además, con el cambio, por parte de los consumidores estadounidenses, de los productos de marca por productos de marca propia, el estudio reveló que cerca del 93% de los compradores esperan continuar "gastando con cuidado" en productos de marca propia incluso después que la economía mejore. A diferencia de recesiones económicas anteriores, que ocasionaron cambios temporales en los hábitos de compra, esta recesión prolongada puede estar convirtiendo hábitos de compra temporales en un comportamiento más permanente del consumidor.

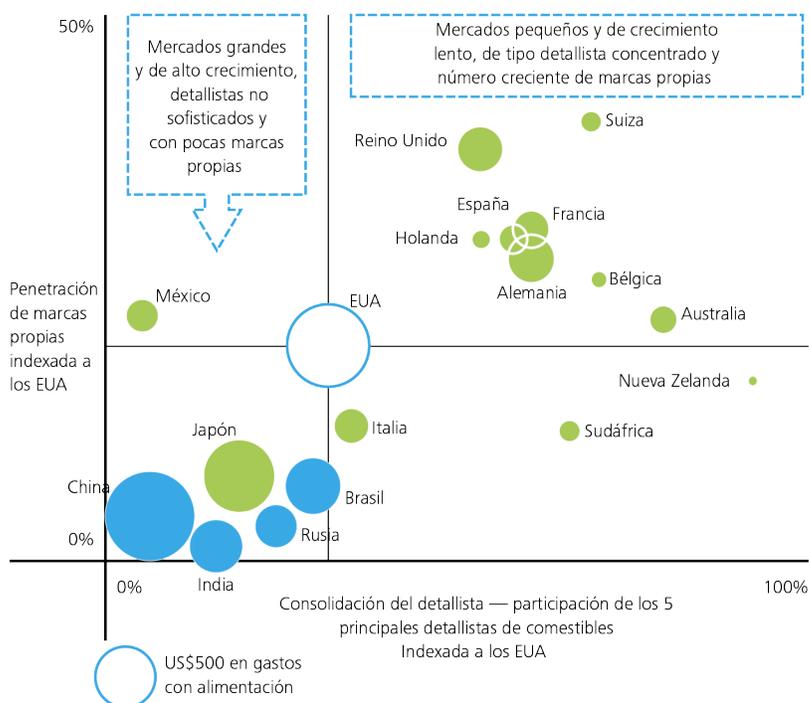
#### 5. Cómo administrar los precios al estar expandiéndose hacia mercados emergentes e influenciando distribuidores y canales de distribución tradicionales con precios

En el área de PC, de modo general, la gestión de precios se da de dos formas: (a) elaborar una lista de precios que esté alineada con la nueva estrategia de mercado, y (b) controlar las prácticas de promoción y descuentos de modo que respalden la estrategia, manteniendo al mismo tiempo la rentabilidad. Según la experiencia de Deloitte, muchas empresas de PC logran buenos resultados

en la elaboración de listas de precios iniciales basadas en la dinámica del mercado, pero dejan que desear en lo referente a controlar las inversiones promocionales y descuentos a clientes para balancear los objetivos estratégicos (por ejemplo, crecimiento del volumen y ganancias de participación de mercado) con la rentabilidad neta. Esto puede verse aún más exacerbado cuando las empresas de PC utilizan mayoristas y distribuidores subcontratados, que pueden introducir sus propios descuentos de precio para proteger su volumen o para cumplir sus metas de incentivo de volumen. Aunque pueda parecer ventajosa para el consumidor, esa carrera rumbo al precio mínimo no es saludable para las empresas de PC ni para su red de distribución.

Con frecuencia, la visibilidad granular referente al comportamiento de precio acaba perdiéndose en el nivel del distribuidor/del mayorista, perjudicando potencialmente la arquitectura de precios de los – y entre los – productos, enviando contradictorios mensajes de marketing y confundiendo el comportamiento de compra del consumidor. Aunque la penetración de mercado sea un objetivo supremo, las empresas líderes invierten también en una mayor visibilidad en toda la cadena de valor, creando un círculo de retroalimentación para entender el comportamiento del consumidor y de qué manera el canal afecta la ejecución de sus precios.

**Consumption calculus: global markets ... by no means created equal**  
2010 grocery retail markets: attractiveness for CPG



Fuente: Planet Retail; análisis de Deloitte

<sup>2</sup> "The 2010 American pantry Study," Deloitte Development LLC and Harrison Group, 2010

# Estudios de casos en el área de Precios y Rentabilidad

## Estudio de caso 1: Optimización de precios de un fabricante de bebidas líder en Sudamérica

La empresa sudamericana fabrica insumos para más de 200 refrescos y vende sus ingredientes a una empresa envasadora y distribuidora. La empresa suministra su producto a cuatro segmentos principales de clientes: supermercados (megatiendas con miles de metros cuadrados de área), supermercados, mercaditos de barrio y bares y restaurantes. La empresa es una de las principales fabricantes de refrescos de Sudamérica, además de producir jugos y agua embotellada.

### Desafíos del cliente:

El cliente necesitaba una herramienta de modelo de demanda para evaluar los pros y los contras de objetivos contrapuestos, así como un modelo analítico para sugerir carteras de productos ideales por segmento de clientes:

- La determinación de precios se efectuó según el método empírico, donde ciertos componentes tenían metas de volumen, mientras que otros se concentraban en las ganancias.
- No había ninguna cartera sugerida, basada en el desempeño histórico, y, debido a las métricas centradas en volumen, el equipo de venta típicamente vendía los productos de precio más bajo (y generalmente de menor margen).

### Detalles del proyecto:

Deloitte inició el proyecto con dos equipos trabajando de forma coordinada para resolver los siguientes desafíos:

- El equipo de optimización de precios utilizó el análisis avanzado de datos para calcular las sensibilidades al precio y cuantificar las relaciones volumen-utilidad.
- El equipo centrado en la ejecución de precios utilizó el análisis transaccional de datos para sugerir un mix de productos ideal por microsegmento de clientes.

Los dos equipos trabajaron buscando entender la real rentabilidad, dinámica de mercado y sensibilidades al precio de cada producto.

### Principales resultados:

- **Análisis de escenario:** Se construyeron escenarios alternativos a lo largo de una frontera eficiente para considerar relaciones entre margen y volumen, y se efectuaron selecciones de esas metas de margen por categoría a lo largo de dicha frontera.
- **Modelos de demanda:** Se construyeron modelos de demanda para los 80 productos principales (que contribuyen con el 95% de los ingresos), y el escenario de optimización de precios escogido reveló una mejoría estimada de US\$10 millones.
- **Carteras sugeridas:** Los clientes de la empresa fueron segmentados por desempeño, así como por otras dimensiones comportamentales, y se construyeron los modelos considerando los clientes más rentables en cada segmento.
- **Estrategia de implementación:** Los embotelladores recibirán precios optimizados B2C (business to consumer o de la empresa al consumidor) para comunicarlo a los detallistas, conduciendo a una adopción gradual. El beneficio estimado de esa iniciativa es de hasta US\$10 millones en mejora de margen anual.

### Mejores prácticas de consultoría de precios, 2009

Posición	Firma
1	Deloitte
2	McKinsey & Co.
3	The Boston Consulting Group
4	Bain & Co.
5	Simon-Kucher

Fuente: Kennedy, Customer Strategy and Interaction Consulting Marketplace 2009-2012; © BNA Subsidiaries, LLC. Reproducido bajo licencia.

## Estudio de caso 2: Construcción de capacidades en el área de rentabilidad de clientes para un importante fabricante de alimentos y bebidas

Deloitte fue contratada para ayudar a un fabricante de alimentos multinacional a construir capacidades en el área de rentabilidad de clientes. La empresa estaba pasando por un ambiente detallista cada vez más complejo – con una base más diversificada de clientes y consumidores, creciente variedad de productos, cambio en las estrategias promocionales y de marketing y expansión del conjunto de requisitos de la cadena de suministro de los clientes.

### Desafíos del cliente:

La organización necesitaba una capacidad avanzada para conseguir obtener un insight del real desempeño financiero de los productos, servicios e inversiones que componían su cartera de actividades en el mercado. Los equipos que lidiaban directamente con los clientes necesitaban contar con nuevas herramientas, apoyo e incentivos para conseguir navegar en ese mercado cada vez más complejo y tener éxito con los clientes y consumidores. La organización deseaba una transformación para:

- Impulsar el crecimiento rentable mediante oportunidades para los detallistas, que beneficiasen a ambas partes.
- Generar, en tiempo real, visibilidad, ideas y perspectivas nuevas sobre el desempeño comercial, operativo y financiero con los clientes.
- Llevar a cabo estrategias y programas factibles para transformar la organización.

### Detalles del proyecto:

Deloitte trabajó en conjunto con el cliente para lanzar un programa plurianual de transformación que tenía por objetivo generar ingresos superiores y crecimiento de la rentabilidad con los detallistas. Un equipo multifuncional representando a los principales líderes de la empresa en las áreas de Ventas de Campo, Marketing Sectorial, Marketing de Producto, Finanzas, Atención a Clientes, Cadena de Suministro y Tecnología de Información, se puso a trabajar en la construcción de su capacidad de rentabilidad de clientes. Esta capacidad se apoya en un conjunto robusto de herramientas analíticas y de generación de informes que utiliza datos de fuentes múltiples y diferentes y ofrece visibilidad e ideas innovadoras de la rentabilidad de clientes y productos. Los equipos de cuentas disponen ahora de detallados análisis de datos sobre el desempeño comercial, operativo y financiero, de manera que pueden tomar decisiones comerciales bien fundamentadas en aras de maximizar tanto los ingresos como las ganancias.

El conjunto de herramientas personalizado consolida numerosas herramientas de generación de informes, de análisis de datos y de planificación, proporcionando visibilidad detallada y estandarizada de una amplia gama de métricas de desempeño, que incluye:

- Oportunidades de retorno de la inversión en promociones y de efectividad de los gastos sectoriales.
- Mejoras en el marketing integrado (sectorial, cupones, etc.) de productos y entre productos.
- Rentabilidad del Surtido y oportunidades de “ajustar el mix” de clientes individuales.
- Rentabilidad de los artículos en lo individual (stock-keeping unit o SKU).
- Retorno de inversiones adicionales en clientes.
- Patrones de colocación de pedidos y rentabilidad de los requisitos de atención a la cadena de suministro.
- Oportunidades en la cadena de suministro para mejoras conjuntas de procesos y retirada de costos.

### Principales resultados:

- Visión consistente y estandarizada de cómo los clientes y productos contribuyen al desempeño inicial y final (utilidad neta), para relacionarse mejor con los clientes y liberar valor adicional para todas las partes.
- Procesos de planificación de inversión e incentivos simplificados, alineados con el enfoque de mercado.
- Mayor identificación de oportunidades de crecimiento mutuamente ventajosas para la empresa y los clientes y relaciones más fuertes con los clientes, basadas en niveles más altos de transparencia, confianza y compromiso.
- Ampliación de la responsabilidad del Gerente de Cuenta para que abarque la gestión completa del negocio con el cliente, ya que cada Gerente de Cuenta es responsable por el crecimiento tanto inicial como final (línea de resultado).
- Entrenamiento detallado para gerentes de Ventas, Marketing, Finanzas y Cadena de Suministro en la sede de la empresa y en el campo.

# ¿Cómo comenzar?

La raíz de la mayoría de los desafíos en el área de precios y rentabilidad está en la falta de la visibilidad necesaria para emprender acciones; en su forma más simple: “No puedo administrar lo que no veo.” Esa noción recorre el corredor completo de la empresa, desde la fundamentación de decisiones estratégicas con evidencias granulares, pasando por la traducción de la estrategia en inversiones en los planes geográfico, de producto, cuenta o envase, hasta la alineación de las inversiones con planes de incentivo de campo y rutas de negociación específicas por cuenta y con una retroalimentación detallada en todos los niveles. Hay muchas cosas en juego en términos de volumen, participación de mercado o margen, y todos deben ser tomados en consideración para que el cambio sea real.

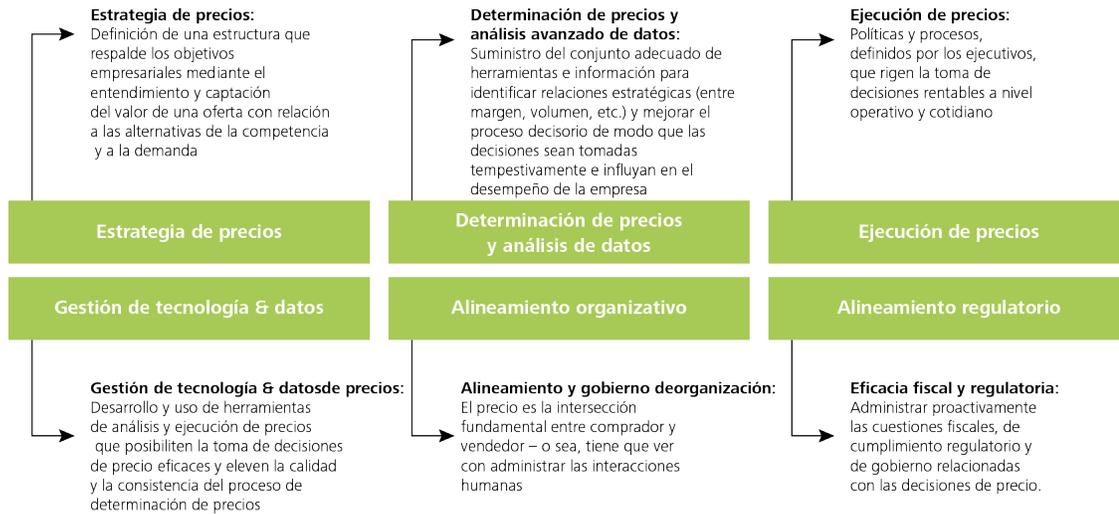
Una conversación abierta con ejecutivos seleccionados del sector de PC, seguida de un rápido diagnóstico de datos y capacidad que lleva de dos a tres semanas, son medidas que típicamente – en cuestión de dos a tres trimestres – pueden dar resultados, los cuales merecen ser divulgados.

Temas pendientes en una o en las dos listas de verificación siguientes indican la necesidad de un examen más minucioso de las prácticas de precios y rentabilidad, así como la existencia de una oportunidad de liderazgo en el contexto del mercado.

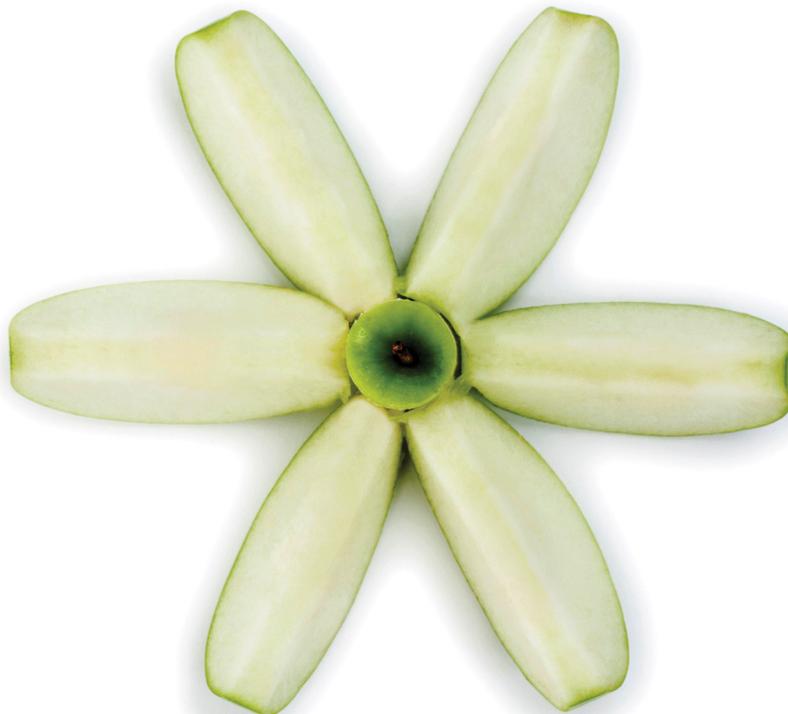
Estrategia de precios y rentabilidad	Capacidades de apoyo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos corporativos claramente definidos (por ejemplo, ingresos, participación y ganancias)</li> <li>• Crecimiento impulsado por los productos y clientes “correctos”</li> <li>• Las promociones para revendedores respaldan los objetivos de crecimiento/utilidad</li> <li>• Las inversiones de organización respaldan los objetivos de crecimiento</li> <li>• Estrategias promocionales alineadas en las funciones de Ventas y Marketing</li> <li>• Precios netos manteniéndose/aumentando</li> <li>• Márgenes brutos manteniéndose/aumentando</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión anticipada de cambios en el comportamiento de los clientes</li> <li>• Visibilidad en tiempo real de los precios y rentabilidad efectivos finales para la empresa</li> <li>• Claridad con relación a las cuentas prioritarias</li> <li>• Incorporación de las ideas innovadoras comerciales/de reventa en el marketing</li> <li>• Minimización de los gastos perdidos por los clientes</li> <li>• Cadena de suministro que agrega valor y diferencial de precio</li> <li>• Altos niveles de atención y satisfacción del cliente</li> </ul>
¿Saludable?	¿Saludable?

# Capacidades principales de la eficaz gestión de precios y rentabilidad

Son seis las capacidades fundamentales necesarias para la eficaz gestión de los precios y de la rentabilidad a fin de maximizar el valor para el accionista y la realización de márgenes. Considerando que ninguna función aislada 'posee' las seis capacidades, el trabajo conjunto interfuncional es un imperativo absoluto.



En el área de precios, el éxito está en administrar todos esos componentes simultáneamente; la realidad, sin embargo, es que la mayoría de las empresas de PC tiende a concentrarse con mayor fuerza en un único componente y luchar para "hacer que las cosas se logren" usando un enfoque balanceado e integrado que englobe todos los demás.



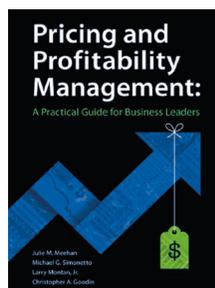
# Excelencia y perspectivas de Deloitte en lo referente a precios y rentabilidad

Deloitte tiene un equipo dedicado de profesionales que trabajan de forma concentrada en investigación y excelencia para ofrecer soluciones prácticas y con visión de futuro. Además de la actividad de investigación, los profesionales de Deloitte recogen y organizan el conocimiento y la experiencia adquiridos por los equipos de proyecto de Deloitte en sus trabajos para empresas globales en el área de programas que están centrados en precios y rentabilidad. Con el espíritu de compartir conocimiento, Deloitte continúa desarrollando publicaciones provocativas y relevantes que abordan las cuestiones de mayor interés para los ejecutivos de empresas de Productos de Consumo. Una pequeñísima muestra de la excelencia de Deloitte se muestra a continuación:



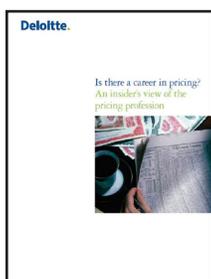
## ¿Cuán rentables son tus clientes... realmente?

*Utilizando el análisis de costo de la atención para identificar oportunidades de mejora de las ganancias*



## Gestión de los precios y de la rentabilidad:

*Visión de un protagonista de la profesión dirigida a los precios/fijación de precios*



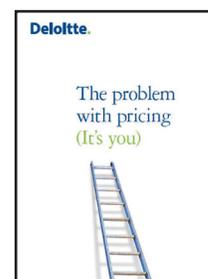
## ¿Existe una carrera en el área de precios/fijación de precios?

*Visión de un protagonista de la profesión dirigida a los precios/fijación de precios*



## ¿Es "gratis"?

*Qué es necesario para vencer en un mundo donde "gratis" es el punto de precio ideal*



## El problema con los precios.....es usted

*Por qué los CEOs deben prestar mucha atención a los precios*

# Red global de Deloitte

---

Con una sólida red de más de 200 profesionales de las firmas-miembro dedicados al área de precios actuando en más de 30 países de las regiones de las Américas, Europa y Pacífico Asiático, los especialistas del área de Consumo de Deloitte combinan su larga experiencia en el sector con un profundo entendimiento de los mercados regionales para ayudar empresas de todo el mundo a tener éxito donde quiera que operen.

## Las firmas-miembro de Deloitte prestan servicios a:

- 24 de las 27 empresas del sector de productos de consumo integrantes de Fortune Global 500®.
- Las ocho empresas de productos de consumo integrantes del FTSE 100 [índice de las cien principales acciones negociadas en la Bolsa de Londres, publicado por el Financial Times de Londres].
- Cuatro de las mayores empresas cerveceras del mundo.
- Tres de las mayores empresas de bebidas destiladas y vinos del mundo.

## Los clientes de Deloitte en el sector de Productos de Consumo incluyen:

- |  |                              |
|--|------------------------------|
| • Anheuser-Busch Inbev                 | • Grupo Modelo               |
| • Avon Products Inc.                   | • Grupo Gigante              |
| • Carlsberg                            | • Organización Soriana       |
| • China Resources National Corporation | • Grupo Chedraui             |
| • Clorox Company                       | • Kraft                      |
| • The Coca-Cola Company                | • L'Oréal                    |
| • Columbia Sportswear Co.              | • Nestlé                     |
| • Crown Imports                        | • Procter & Gamble Company   |
| • Danone                               | • Tate & Lyle                |
| • FEMSA                                | • Wacoal International Corp. |
| • Grupo Bimbo                          |                              |

## Principales contactos

### DTTL Global Consumer Business

#### Industry Leader

Antoine de Riedmatten  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
aderiedmatten@deloitte.fr

#### Consumer Products Leader

Jack Ringquist  
Deloitte United States (Deloitte Consulting LLP)  
jringquist@deloitte.com

#### Pricing Leader, Consumer Products

John Norkus  
Deloitte United States (Deloitte Consulting LLP)  
jnorkus@deloitte.com

### North America

#### Canada

Ryan Brain  
Deloitte Canada  
rbrain@deloitte.ca

#### United States

Pat Conroy  
Deloitte United States (Deloitte Consulting LLP)  
pconroy@deloitte.com

### Latin America

#### Latin America Consumer Business Leader

Reynaldo Saad  
Deloitte Brazil  
rsaad@deloitte.com

#### Argentina/LATCO

Daniel Varde  
dvarde@deloitte.com

#### Brazil

Reynaldo Saad  
rsaad@deloitte.com

#### Chile

Cristian Alvarez  
cralvarez@deloitte.com

#### Mexico

Pedro Luis Castañeda  
lcastaneda@deloittemx.com

#### Peru

Patricia Mazuelos  
pmazuelos@deloitte.com

## About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte has in the region of 200,000 professionals, all committed to becoming the standard of excellence.

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively the "Deloitte Network") is, by means of this publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

The publication is a translation from the English version. To the extent there are any inconsistencies or conflicts between this version and the English version, the English version shall control.