

CAPITULO I

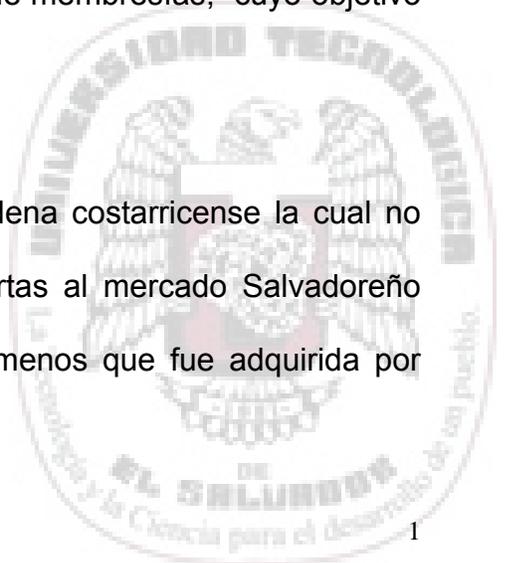
GENERALIDADES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN POR CATEGORÍAS DE PRODUCTOS Y EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS CADENAS DE SUPERMERCADOS EN EL SALVADOR

En El Salvador actualmente existen cuatro cadenas de supermercados: Calleja, S.A. de C.V., La Despensa de Don Juan, Europa, S.A. y Operadora del Sur; siendo la de mayor presencia Super Selectos, de Calleja, S.A. de C.V., ahora contando con 56 salas de venta. La Despensa de Don Juan a su vez, le sigue el paso con un total de 30 tiendas que se han ampliado lentamente; ya que a diferencia de los supermercados de Calleja, S.A., estos cuentan con mayor calidad en sus instalaciones y no mayor número de ubicaciones.

En los últimos años, varias empresas extranjeras se han establecido en el país, como es el caso de Operadora del Sur de Guatemala con Hiper mercado, Price Smart, de Estados Unidos, la cual opera por medio de membresías, cuyo objetivo es la venta al por mayor.

Palí, con un formato de despensa familiar, una cadena costarricense la cual no soportó la competencia y tuvo que cerrar sus puertas al mercado Salvadoreño hace tres años; al igual que la cadena todo por menos que fue adquirida por Calleja, S.A. de C.V.



Debido a este continuo aumento del número y tamaño de todas las estructuras de establecimientos, como tiendas de conveniencias, clubes de membresía y despensas familiares tanto locales como cadenas extranjeras, las organizaciones se ven obligadas a buscar estrategias que les permitan sobrevivir y sobresalir en este mercado tan competitivo y cambiante,

Al hablar de administración por categorías de productos en El Salvador, es indispensable mencionar el historial evolución-desarrollo que a lo largo de 4 años y medio ha experimentado el mayor operador de autoservicio del país que es Calleja, S.A. de C.V.

Hacia el año de 1998 y como consecuencia del desarrollo del plan estratégico hacia los próximos 5 años y tomando en cuenta los retos que se avecinaban en ese entonces debido a la globalización y no solo a nivel local sino regionalmente, la entrada de nuevos y grandes competidores a la escena fue que Calleja, S.A. de C.V. decide poner en práctica un sistema global de administración por categorías de productos, como una estrategia competitiva para hacer frente y diferenciarse de la inminente invasión que a mediano plazo se experimentaría.¹

Calleja, S.A. de C.V. es una empresa familiar con cerca de 50 años de presencia en el mercado

¹ Página Web www.superselectos.com/memoria



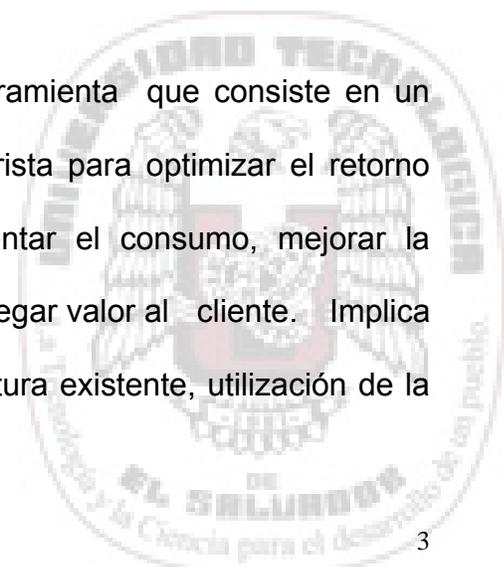
Se partió de conceptos básicos para empezar el proyecto que inició con un diagnóstico al interior de la Organización en el cual se plantearon los siguientes postulados:

- √ Compromiso de la alta gerencia
- √ Capacidad de la organización para adoptar cambios
- √ Habilidades, potenciales e incentivos de la organización actual
- √ Tecnología y sistemas de información
- √ Calidad de datos y de información
- √ Relación con los proveedores
- √ Disposición para implementar la administración por categorías de productos

2. CONCEPTUALIZACION E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN POR CATEGORÍAS

2.1 CONCEPTUALIZACION

Administración por categorías, es una herramienta que consiste en un acuerdo entre el proveedor y el canal minorista para optimizar el retorno sobre la inversión, reducir costos, incrementar el consumo, mejorar la ventaja competitiva frente al competidor y agregar valor al cliente. Implica también: la mejor utilización de la infraestructura existente, utilización de la



informática como medio de facilitar las transacciones y el mantenimiento de stocks adecuados en el fabricante, los distribuidores y los minoristas en general.

Esta técnica está basada en un acuerdo negociado y una apertura entre empresas productoras y minoristas de compartir la información existente.

La administración por categorías surge de la filosofía del ECR Efficient Consumer Response (en castellano Respuesta Eficiente al Consumidor), originado en EE.UU.²

En El Salvador, se está intentando trabajar sobre esta tecnología desde hace años, pero aun no se visualizan resultados.

Ser eficiente es brindar al cliente la mejor combinación de costo – beneficio - calidad en cada una de las etapas de la cadena de producción y comercialización. Cualquier costo no necesario tan sólo incrementa el precio final del producto. ¡El cliente dentro de la racionalidad de su comportamiento evitará pagarlo!

Se define el concepto de categoría en dos pasos:

² Página Web www.antad.org.mx



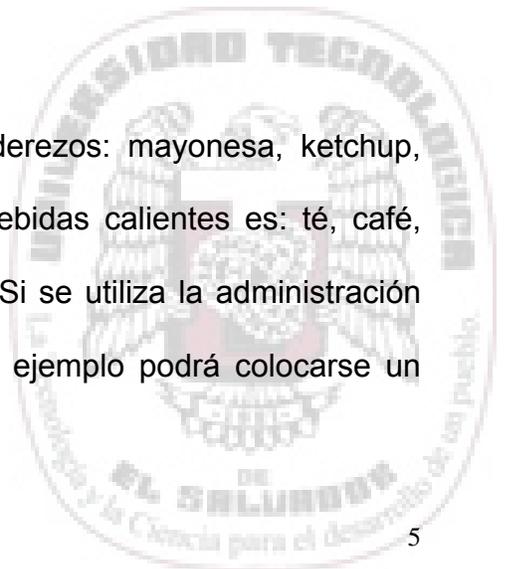
A. Los sectores más comunes en los que se divide un Supermercado o Hipermercado son: carnicería, almacén, vegetales, lácteos, pescadería, panadería, electrodomésticos.

El criterio de clasificación empleado es por homogeneidad de productos (o familias de productos). Este ordenamiento representa una facilitación para los clientes a la hora de encontrar los productos.

B. Dentro de cada sector es posible hacer un segundo ordenamiento al cual llamamos “categoría”. así por ejemplo en el sector de electrodomésticos se hacen dos divisiones: “categoría grandes productos”: refrigeradoras, lavadoras, aspiradoras, etc. y “categoría pequeños artefactos”: batidoras, procesadoras, secadores de cabellos, cafeteras.

Una categoría es un grupo de productos que el cliente entiende como relacionados y/o sustituibles entre sí. Las asociaciones que se producen en la mente del cliente al efectuar una compra provienen de su experiencia y de los valores de su cultura de consumo.

Como ejemplo de categoría tenemos los aderezos: mayonesa, ketchup, mostaza, salsa de soya. La categoría de bebidas calientes es: té, café, yerbas, etc. en sus distintas presentaciones. Si se utiliza la administración por categorías, al lado de los aderezos por ejemplo podrá colocarse un



cucharón para servirlos y al lado de las bebidas calientes podríamos ofrecer una cafetera o una porta saquitos de té.

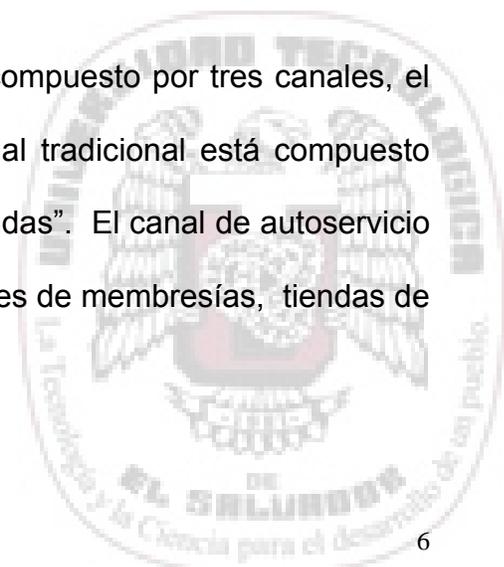
Más precisamente los aderezos deberán estar al lado de los panes para hamburguesas y las salchichas. Aquí es donde se produce la relación o asociación del cliente con el producto principal y los relacionados, facilitando su compra.

El criterio de agrupamiento es por el uso hogareño y por tamaño. También se puede hacer por color, marca o precio. El elemento diferenciador es cómo lo agrupamos y cuál es el criterio que se emplea.³

Es importante entonces para tener una visión clara de lo que pretende la administración por categorías de productos el definir el concepto de supermercado como aquel comercio de autoservicio que posee como mínimo un carril de pago, es decir que el mismo cliente lleva sus productos a una caja registradora. Los supermercados presentan una amplia gama de productos, superando los 50,000, fundamentalmente de alimentación, limpieza y artículos para el hogar.

El mercado de productos de consumo está compuesto por tres canales, el tradicional, autoservicio y farmacias. El canal tradicional está compuesto por pequeños establecimientos llamados “tiendas”. El canal de autoservicio está compuesto por los supermercados, clubes de membresías, tiendas de

³ Página Web www.unilever.com



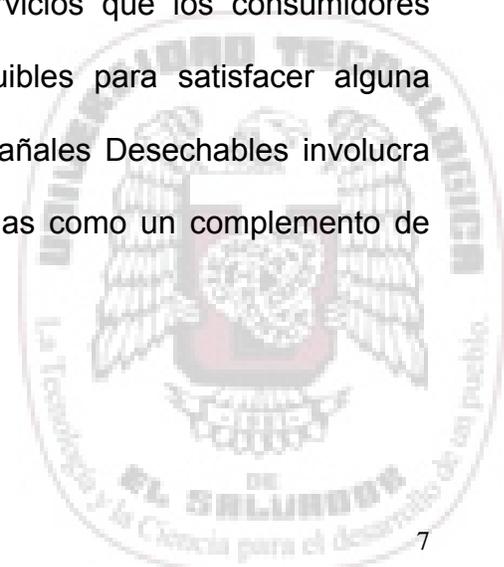
conveniencia y despensas familiares. Ambos canales se complementan por el canal de farmacias.

Específicamente, cada uno de ellos pueden ser diferenciados ya que, primero en el canal tradicional el cliente es atendido por una persona directamente.

Está persona recoge y entrega directamente la mercadería que el cliente desea comprar. Se llaman autoservicio, como anteriormente se mencionó, aquellos establecimientos que tienen por lo menos un carril de pago. El cliente personalmente recoge los productos que desea y los lleva hacia una caja.

Es en esta búsqueda de la tan anhelada ventaja competitiva que se auxilian del proceso de administración por categorías para lo cual es necesario definir lo que involucra el término categoría para poder comprender a profundidad este proceso.

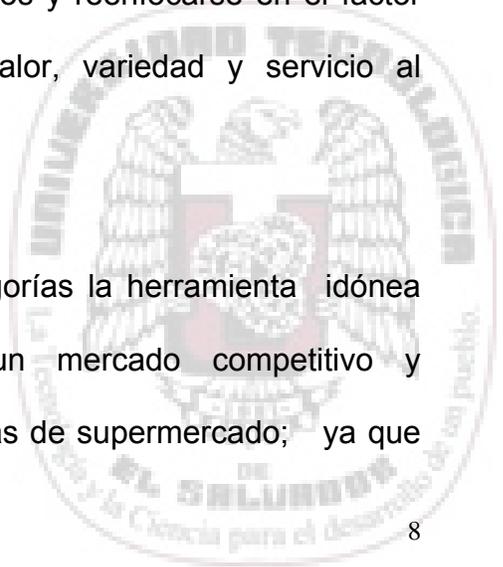
Categoría es un grupo de productos o servicios que los consumidores perciben como interrelacionados y/o sustituibles para satisfacer alguna necesidad. Por ejemplo, la categoría de Pañales Desechables involucra pañales para niños, adultos y toallas húmedas como un complemento de los grupos de productos mencionados.



2.2 IMPORTANCIA

El proceso de administración por categorías de productos se forma a consecuencia de varios factores, principalmente debido a la presión de la competencia, ya que el continuo aumento del número y tamaño de todas las estructuras de establecimientos, como tiendas de conveniencia y despensas, ha generado una capacidad de venta al por menor excesiva, lo que incide considerablemente la participación en el mercado de las cadenas de supermercado tradicionales. Al mismo tiempo, no solo se considera la competencia local, sino también la introducción de cadenas extranjeras, la cual constituye una de las mayores amenazas para el empresario nacional lo cual resulta en pérdida de lealtad y confianza por parte del consumidor lo que repercute en el decrecimiento de los niveles de ventas ya que el consumidor opta por la competencia. Esto aunado a los avances en la tecnología de información ha permitido a muchos detallistas compartir datos con sus socios comerciales y modificar sus prácticas. Estos y otros factores son los que han alentado a muchos miembros del comercio al detalle a utilizar mas sus recursos y reenfocarse en el factor vital de satisfacer las necesidades de valor, variedad y servicio al consumidor.

Es por lo tanto la administración por categorías la herramienta idónea para satisfacer estas necesidades en un mercado competitivo y demandante en el que interactúan las cadenas de supermercado; ya que



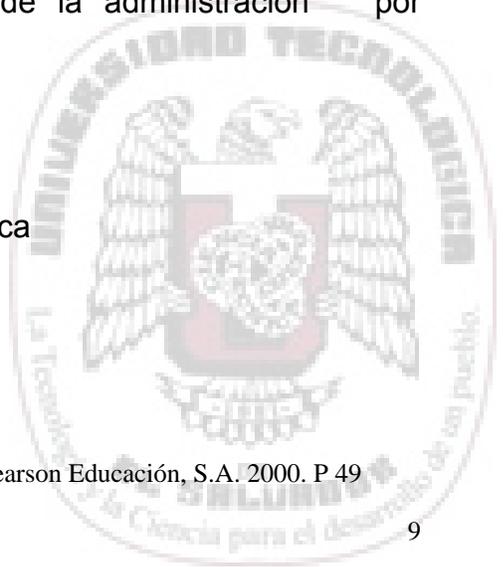
contribuye a mejorar la competitividad de las organizaciones, pues una forma de combatir la creciente competencia es controlando eficientemente los inventarios y fortaleciendo la toma de decisiones ya que permite desarrollar un esquema de trabajo bajo el cual se fundan intereses y metas compartidas entre los integrantes de la organización.⁴

Algunas de las ventajas de la utilización de la administración por categorías en la búsqueda de un incremento en los niveles de ventas, que se pueden mencionar son:

- √ Maximiza el potencial de la categoría, enfocándose en el consumidor
- √ Aumenta las utilidades al aumentar las ventas
- √ Protege la participación en el mercado
- √ Identifica las oportunidades de nuevos productos, de promociones más eficaces y oportunidades de presentación en estantes además de reducir los agotamientos de existencias

Así mismo la eficiente implementación de la administración por categorías mejora aspectos internos como:

- √ Tecnología de información
- √ Capacidad del personal y estructura orgánica



⁴ Antonio Díaz Morales. Gestión por Categorías y Trade Marketing. Pearson Educación, S.A. 2000. P 49

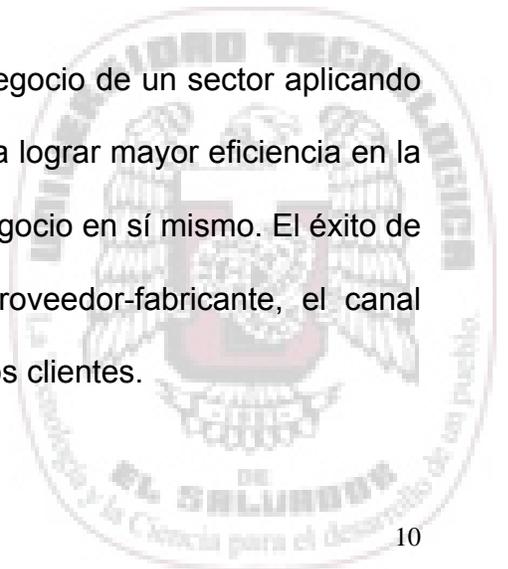
Pues esta última se modifica y acopla al desarrollo del proceso, además requiere diseñar un programa de capacitación para el personal que será asignado para el desarrollo del proceso, enfatizando el cambio en la cultura del trabajo que los empleados deberán afrontar. Pues la administración por categorías exige un trabajo en conjunto, ético y honesto por parte de todos los miembros de las organizaciones involucradas.

Ya que esta herramienta consiste en un nuevo abordaje de gestión de negocios entre el comercio y la industria con vistas específicamente a:

- √ Propiciar la generación de demanda
- √ Maximizar el rendimiento o rentabilidad de las categorías
- √ Tener un profundo conocimiento del consumidor en las diferentes categorías.

3. APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN POR CATEGORÍAS

Administrar una categoría quiere decir, manejar el negocio de un sector aplicando sobre las mismas herramientas mercadológicas para lograr mayor eficiencia en la gestión. Es decir tomar cada categoría como un negocio en sí mismo. El éxito de esta administración está en la buena relación proveedor-fabricante, el canal minorista y la satisfacción de los requerimientos de los clientes.



En la práctica administrar una categoría implica sumar ingresos, restar costos de mercaderías, determinar márgenes, restar gastos de operación y obtener un resultado de la categoría con el mismo criterio que el estado de resultados de un balance.

Administración por categorías actúa o “influye” sobre el comportamiento de compra del cliente, facilitando su elección.

La conclusión necesaria es que se mejora el posicionamiento, la diferenciación del producto, y se aumenta el valor para el cliente. ¡Todos ganan!

Según la Compañía Mexicana de investigadores de Mercados AC Nielsen, de las tareas requeridas para implantar un plan de administración por categorías, solo el 20.0% están relacionadas con el proceso de negocio en sí y el restante 80.0% están enfocadas en habilitar los componentes clave.

Cuando se dice de componentes claves, no se hace referencia a los pasos específicos del proceso, sino a aquellas tareas previas, que habilitadas correctamente, ayudan a garantizar la continuidad y éxito del plan.

Los cuatro aspectos que se mencionan son:

- 3.1 Información y Tecnología
- 3.2 Relaciones de colaboración Proveedor-Detallista



3.3 Organización (estructura y capacidades)

3.4 Objetivos y medidas de desempeño

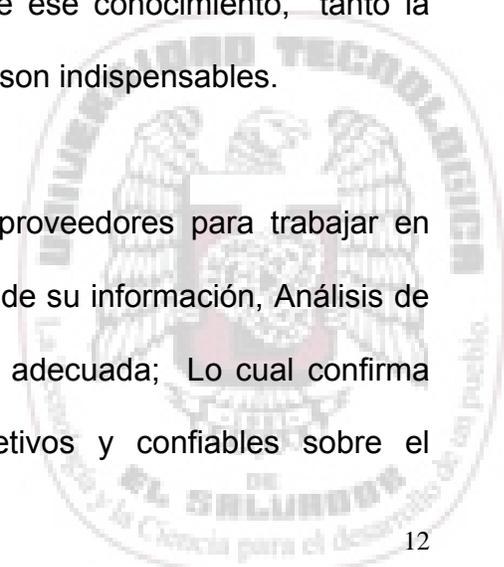
Bajo esta perspectiva, resulta necesario que cualquier organización que esté considerando comenzar un proceso de administración por categorías, se asegure estar en posición de habilitar los componentes mencionados, ya que estos permiten soportar la implementación del proceso.

Se desarrollarán de manera general estos cuatro componentes, con el objetivo de que las cadenas de supermercados puedan recapitular sobre ellos y en su caso, buscar el mejor camino para habilitarlos o fortalecerlos en su propio proceso.

3.1 INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA

En su nivel más esencial, administración por categorías busca hacer crecer el negocio a través de una toma de decisiones basadas en los hechos de mercado, es decir, en el profundo conocimiento de lo que gusta o disgusta al consumidor. Para disponer de ese conocimiento, tanto la información como los medios para analizarla son indispensables.

Tres criterios importantes para seleccionar proveedores para trabajar en administración por categorías son: Calidad de su información, Análisis de mercado y la disponibilidad de tecnología adecuada; Lo cual confirma que es crítico tener acceso a datos objetivos y confiables sobre el

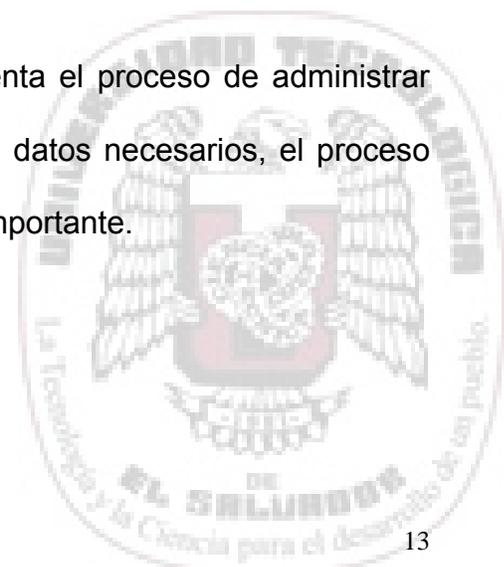


desempeño de la categoría (desde el punto de vista del consumidor, la cadena y el mercado), y también tener disponibilidad de tecnología y herramientas suficientes para analizar todos estos datos y convertirlos en información que sea aplicable en el negocio.

En general, los datos necesarios para alimentar administración por categorías, incluyen información del detallista, datos de actividad en el punto de ventas, datos del mercado de competencia e investigación sobre el consumidor.

Sin embargo, el hecho de que existan los datos y las herramientas para explotarlos adecuadamente, no garantiza que estén “abiertamente” disponibles para el proceso, por lo que es indispensable que exista la disposición de ambas partes (proveedor y detallista) para compartir su conocimiento e información en beneficio del proceso.

La información es el combustible que alimenta el proceso de administrar una categoría, así que, sin el acceso a los datos necesarios, el proceso pierde sin duda una de sus columnas más importante.

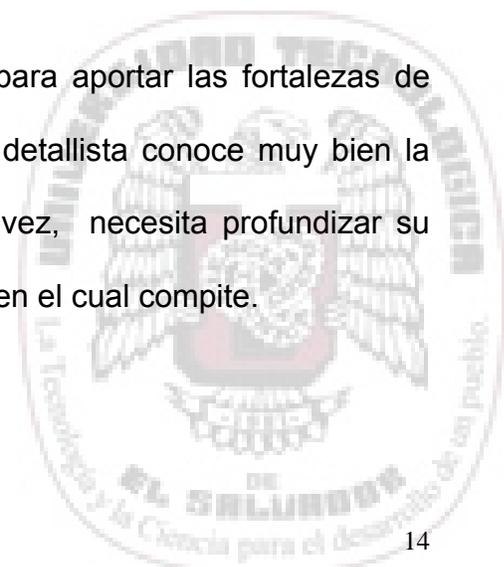


3.2 RELACIONES DE COLABORACIÓN

Disponer de la información es básico para administrar categorías; lograr una relación donde ésta se comparta de forma constructiva y se utilice para tomar decisiones en conjunto, es indispensable para el éxito del proceso. Por ello es que el segundo componente está justamente enfocado en establecer relaciones de colaboración y compromiso entre proveedor y detallista, que les permitan trabajar juntos para maximizar sus recursos y perspectivas únicas.

Administración por categorías es un proceso compartido, donde se trata de lograr el crecimiento del negocio de ambas organizaciones. Entonces el primer paso para establecer relaciones de colaboración, es que ambas organizaciones estén de acuerdo en compartir un objetivo común. Es decir “su estrategia es compatible con nuestra estrategia” es el segundo criterio más importante para seleccionar proveedores para trabajar en administración por categorías.

Un segundo paso, es tener la disposición para aportar las fortalezas de cada compañía al proceso, por un lado, el detallista conoce muy bien la forma en que opera su cadena, pero a la vez, necesita profundizar su entendimiento del consumidor y del mercado en el cual compite.

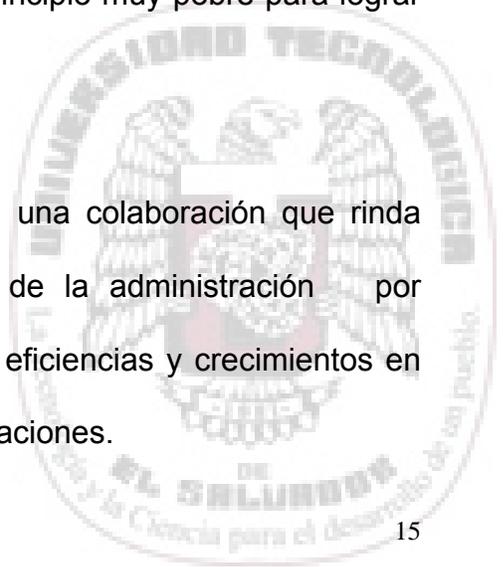


Por el otro, el proveedor cuenta con un amplio conocimiento sobre el consumidor y su relación con el desempeño de la categoría, así mismo, tiene la experiencia para interpretar y aplicar la información, sin embargo, su acceso a datos sobre la cadena de manera específica ha sido limitado o nulo. La conjunción de ambos componentes garantizará una visión completa de la categoría y el consumidor y con ello, una toma de decisiones basada en hechos concretos y objetivos.

Ahora bien, lo que permitirá que estas relaciones de colaboración prosperen y se mantengan en el tiempo, es que ambas organizaciones obtengan beneficios de la misma, por ello, dos aspectos críticos a cubrirse son:

Estar enfocados en la categoría y el consumidor, es decir, dejar un poco de lado los intereses individuales, buscando el crecimiento de la categoría y con ello el beneficio de ambas organizaciones y relacionarse con honestidad y objetividad, recordando que “el autoservicio es un concepto brillante para el negocio detallista, pero un principio muy pobre para lograr relaciones de colaboración”.

Finalmente, se debe tomar en cuenta que una colaboración que rinda frutos, a menudo se extenderá mas allá de la administración por categorías, con lo cual será posible generar eficiencias y crecimientos en otras áreas del trabajo conjunto de las organizaciones.



3.3 ORGANIZACIÓN (ESTRUCTURA Y CAPACIDADES)

El tercer componente para habilitar administración por categorías, involucra la tarea para proveedores y detallistas, de desarrollar al interior de sus respectivas organizaciones las competencias necesarias para el proceso.

Por supuesto que este componente parte y está fuertemente ligado a la importancia y prioridad que cada organización le asigne al proceso.

Las bases en la continuidad de este proceso son:

- √ Involucramiento y accesibilidad de la dirección general
- √ Disponibilidad de recursos

Por lo que resulta indispensable una adecuada atención a este componente adaptando la estructura organizativa a la naturaleza y objetivo del proceso e incluyendo:

- √ Definición de roles y responsabilidades de trabajo (empowerment)
- √ Desarrollo de habilidades y conocimiento (entrenamiento)



- √ Establecimiento de medidas de desempeño para el trabajo, así como un sistema de recompensa acorde al proceso y ligado al desempeño de la categoría.
- √ Soporte de diferentes áreas funcionales (mercadotecnia, investigación, finanzas, compras, etc.).

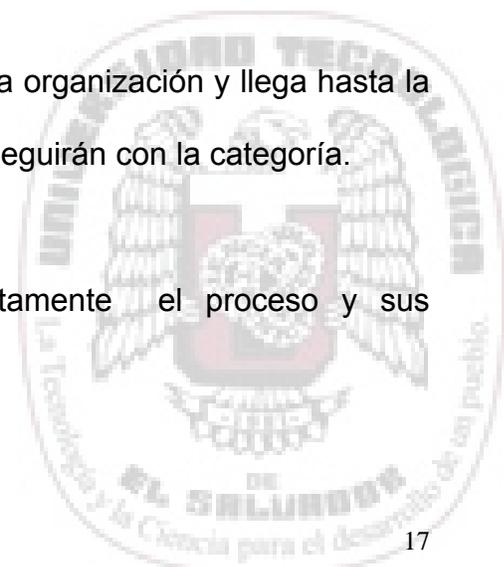
Siendo prácticos, no basta con cambiar el título de los puestos (ejemplo: de Comprador a Gerente de categoría o Administrador de categoría), se requiere tener claridad sobre las habilidades actuales y sobre la base de ello, desarrollar lo necesario para llevar a la organización el nivel de compromiso, habilidades y recursos indispensables para administración por categorías.

3.4 OBJETIVOS Y MEDIDAS DE DESEMPEÑO

Finalmente, el cuarto componente que habilita administración por categorías, consiste en determinar de manera clara lo que se busca alcanzar con el proceso.

Esta tarea pasa por la estrategia general de la organización y llega hasta la definición precisa de los objetivos que se perseguirán con la categoría.

Este componente permitirá señalar correctamente el proceso y sus alcances, además tiene como propósito ser:



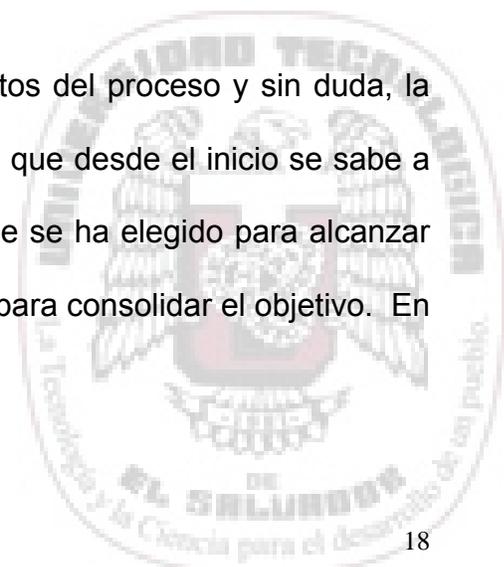
- √ La medida oficial de los resultados y el progreso del proceso
- √ Base para mejoras al mismo
- √ Base para reconocer y recompensar los resultados
- √ Medio de comunicación de las organizaciones⁵

De forma sencilla y práctica, las etapas más comunes a seguir para construir Medidas de desempeño son:

1. Establecer qué es lo que se desea medir. ¿Qué objetivos están tratando de alcanzar con el proceso? ¿Cuáles son los indicadores claves de desempeño?
2. Basado en los indicadores claves de desempeño, establecer cómo la organización se encuentra en cada área ¿Cómo se encuentra la organización respecto a los objetivos?
3. Establecer en dónde se debe mejorar y cómo se va a lograr la mejora.

De nuevo, este componente pone los cimientos del proceso y sin duda, la gran virtud de establecer objetivos claros, es que desde el inicio se sabe a dónde se desea llegar, cuál es el camino que se ha elegido para alcanzar la meta y cuáles las “inversiones” necesarias para consolidar el objetivo. En

⁵ Página Web www.antad.org.mx



otras palabras, se traza de manera concreta el rumbo que seguirá el proceso al momento de su implantación.

Es importante enfatizar que al llegar a este componente se habrán necesitado los elementos previos (información, relación de colaboración, organización) ya que no se trata de un proceso unilateral, sino de un esquema en que ambas organizaciones comprometen sus recursos y esfuerzos para el logro de un objetivo compartido.

La base para trabajar juntos Proveedor/Detallista en esta herramienta mercadológica es compartir información sobre la categoría que se está trabajando: conocer la producción y la distribución a la vez.

Esto significa proporcionar y recibir información acerca de los aspectos referidos a la producción, costos, aprovisionamiento de materias primas, hábitos de compra de los clientes, promociones, etc.

En términos estratégicos, la integración presupone para el productor asociarse al canal minorista, habitualmente denominado como integración hacia adelante, y para el canal minorista integrarse con el productor o integración hacia atrás.



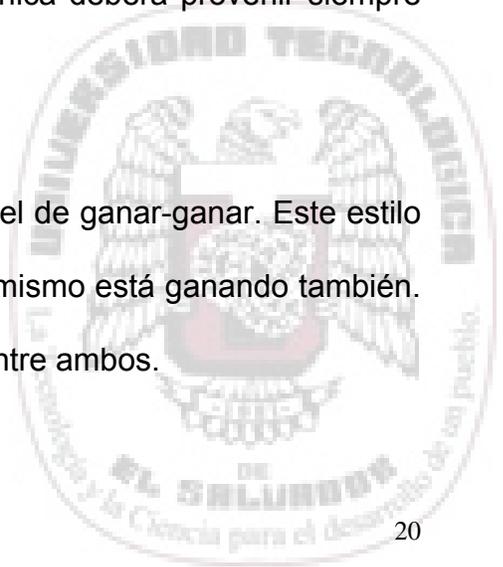
Esta situación define la información como recurso necesario para ambos. De hecho, se realizan contratos específicos, que fijan alcances y limitaciones.

El otro elemento básico para el éxito de la administración por categorías es la confianza mutua. Dar información es crear compromiso en quién la recibe. En cambio, compartir información es crear confianza. Comprometer y crear confianza, son elementos favorecedores para la implementación del Plan de administración por categorías.

En este contexto crear confianza es de vital importancia, no sólo para el éxito de está técnica, sino para apartar los malos recuerdos del pasado. Años de relación cliente-proveedor basados en la destrucción del otro, llevan a meditar sobre la aplicabilidad de está técnica en nuestro medio. Crear relaciones de mutua confianza significa trabajar juntos en pro de objetivos compartidos.

El compromiso para la aplicación de está técnica deberá provenir siempre del más alto nivel de ambas empresas.

El estilo de negociación requerido deberá ser el de ganar-ganar. Este estilo implica “ayudar” al otro a ganar mientras uno mismo está ganando también. Implica adecuar las técnicas de negociación entre ambos.



La negociación ganar-ganar, funciona como dos engranajes enfrentados: la ranura o hueco de uno es el diente del otro. Si esto es posible de lograr, ambos engranajes se ponen en movimiento.

Aún en un mercado globalizado pensar en la supremacía del minorista sobre el productor o viceversa se torna imposible. La pregunta que queda flotando es: ¿y entonces cuál es el límite? Al parecer es el de la cooperación.

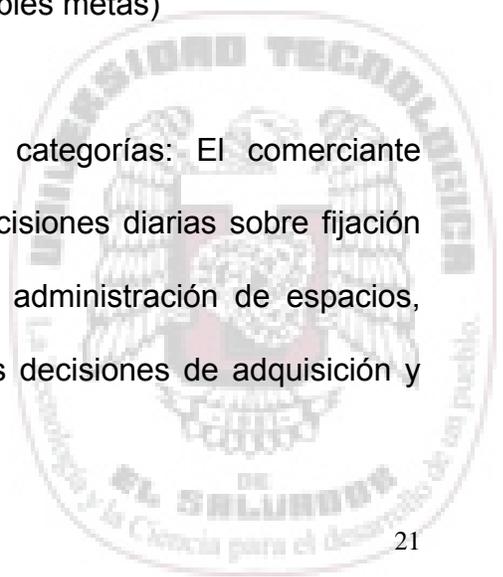
El canal minorista deberá convertirse en el departamento de ventas de su proveedor, y éste ser el eslabón inicial de generación de rentabilidad y retorno sobre la inversión, para el minorista.

3.5 PASOS PARA IMPLEMENTAR ADMINISTRACIÓN DE CATEGORÍAS:

1. Evaluar la organización actual: Significa evaluar procesos y habilidades.

La Gerencia General también mide su compromiso con la administración de categorías y establece sus expectativas. (Posibles metas)

2. Diseñar el proceso de administración por categorías: El comerciante minorista determina como se tomarán las decisiones diarias sobre fijación de precios, promociones y comercialización, administración de espacios, surtido de productos, como se manejarán las decisiones de adquisición y

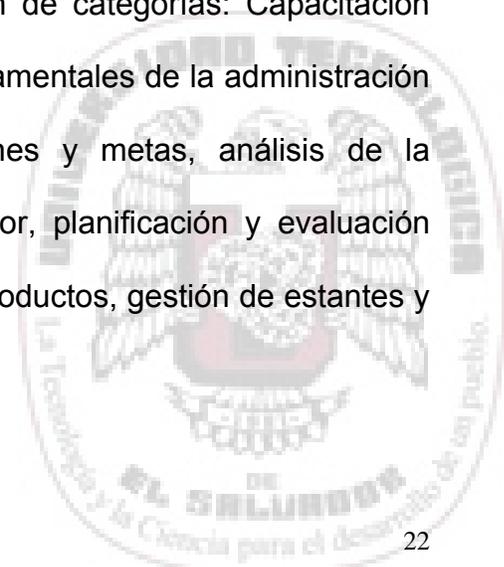


logística, como se establecerán las funciones, metas y estrategias de las categorías y como se planificarán las categorías.

3. Modificar la estructura organizacional: Cambios; a) Selecciona a los Gerentes de las categorías y al personal de apoyo, b) Integra a la Gerencia de Categorías y al área operativa de los establecimientos y c) Modifica las funciones de los departamentos funcionales, como fijación de precios, publicidad y administración de espacios.

4. Comenzar a establecer relaciones con fabricantes e intermediarios: Los fabricantes e intermediarios pueden aportar información acerca del consumidor datos sobre el mercado, análisis de datos y tecnología al proceso de administración de categorías. El comerciante minorista selecciona a unos pocos fabricantes y/o intermediarios con quienes trabajar en la creación de los planes de las categorías.

5. Capacitar al personal para la administración de categorías: Capacitación sólida en cuánto temas como; aspectos fundamentales de la administración por categorías, establecimiento de funciones y metas, análisis de la competencia, comportamiento del consumidor, planificación y evaluación promocional, fijación de precios, surtido de productos, gestión de estantes y análisis financiero.



6. Comenzar a perfeccionar los sistemas de información: El comerciante evalúa su tecnología y sus sistemas de información y determina las capacidades adicionales que se requieren para implementar la administración por categorías.
7. Capacitar al resto de la organización: Capacitar al área operativa de los establecimientos y departamentos funcionales dentro de la estructura organizativa.
8. Iniciar el proceso piloto de la administración por categorías: Se pone a prueba el proceso, identificando las funciones y estableciendo las metas financieras para cada categoría y luego creando un conjunto de planes prototipos.
9. Comenzar a implementar los sistemas de información modificados: El comerciante mejora sus sistemas de información y se provee de programas de informática para la administración de categorías.
10. Hacer extensiva la administración de categorías en toda la empresa: El comerciante aplica el proceso en todos los departamentos.



11. Seguimiento: Ya que la administración de categorías no es un proceso estático, evoluciona a lo largo del tiempo mediante el mejoramiento continuo.

4. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Lo que se pretende con la implementación de un plan de administración por categorías de productos es convertir dicho plan en un “vendedor silencioso”, buscando estimular y seducir a los consumidores. Convirtiendo los productos en objetos de deseo. Influyendo en las percepciones del consumidor e impulsándolo a adquirir productos que tal vez ni siquiera necesite o nunca antes pensó comprar. En los diez segundos que aproximadamente se requieren para elegir la marca de un producto, la presentación en el estante “gritara” o “aullara” o “ronroneará” su mensaje de buen gusto y capacidad para saciar una necesidad, con la suficiente fuerza para atrapar el interés del comprador.

En la actualidad el consumidor es mucho más racional, tiene un alto concepto del valor del dinero y además posee menos capital, aparte de contar con bajas expectativas de mejora en el corto plazo.



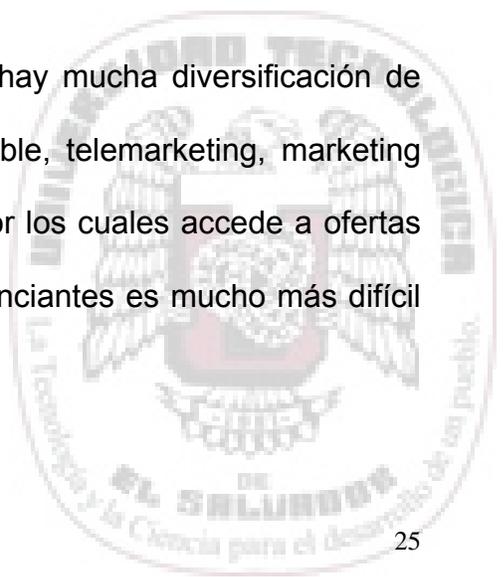
Actualmente, la mayoría de las empresas del Sector Supermercados ve que los volúmenes que tuvieron en 1998 por ejemplo, probablemente no se vuelvan a conseguir en el 2003 o 2004, el consumidor es mucho más crítico, está muy informado y además tiene más experiencia en lo relacionado al marketing, comunicación, tácticas y estrategias.

Otra característica a destacar es la forma en que reacciona a partir de la diferencia entre sus ingresos y sus aspiraciones de consumo. En esto influye mucho el tema del desempleo. La mayor parte de los desempleados pertenecía a una clase media trabajadora, tenía un puesto de trabajo asegurado con un ingreso medio acorde y un consumo adecuado.

Cuando es afectado por despido o reducción de salario, está gente – acostumbrada a cierto nivel de consumo- quiere mantenerlo pero no le alcanza el dinero.

Entonces, probablemente, reducirá la cantidad y no la calidad, y en algunos casos extremos, se verá obligada a ceder también en calidad.

El nuevo consumidor es más difícil de encontrar, hay mucha diversificación de medios, le llegan publicidades de televisión por cable, telemarketing, marketing directo, revistas especializadas, diversos medios por los cuales accede a ofertas de todo tipo de productos y por eso, para los anunciantes es mucho más difícil planificar las pautas.



Hay hogares donde jóvenes estudiantes viven solos, parejas jóvenes que disponen de un ingreso medio aceptable y todavía no tienen hijos, por lo tanto gozan de un buen nivel de consumo, etc.

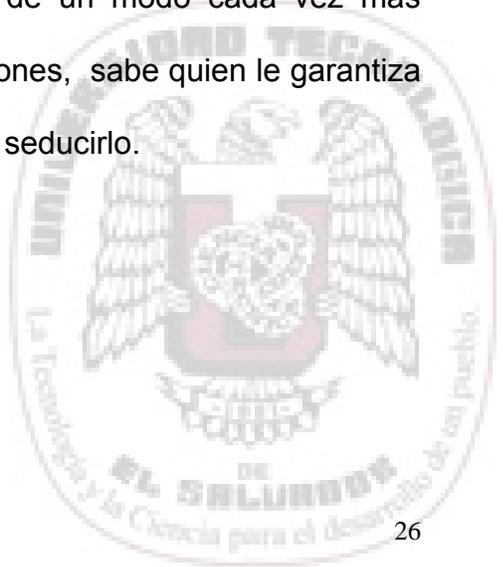
También hay una enorme cantidad de hogares mantenidos por mujeres separadas, divorciadas o solteras, que tienen un tipo de comportamiento especial a la hora de efectuar sus compras.

En general, el consumidor es menos conservador y menos leal lo cual obliga a las organizaciones a tomar un mayor número de decisiones en el punto de venta, por lo que se vuelve más importante el tema de los socios comerciales.

Dentro de estas particularidades aparece una interesante cantidad de oportunidades para aprovechar.⁶

4.1 HÁBITOS Y CULTURA DE COMPRA

El consumidor de hoy realiza sus compras de un modo cada vez más racional; estudia mucho las ofertas y promociones, sabe quien le garantiza verdaderas oportunidades y quien solo intenta seducirlo.



⁶ Página Web www.monografias.com

En El Salvador el 70.0% mira el periódico cuando va a comprar, así que hoy las ofertas son muy examinadas: antes se colocaba una cuchara junto a los detergentes para platos y se vendía, hoy ya no es así.

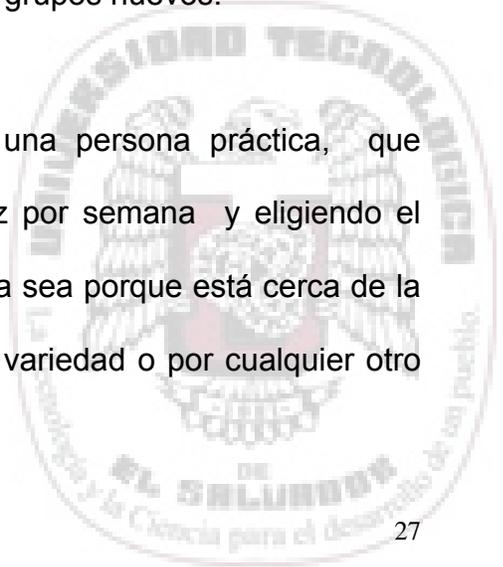
Lo importante es analizar que peso tiene cada segmento en cada lugar (las diferencias entre zonas pueden ser muy grandes), para la administración por categorías de productos, este es un análisis que permite conocer lo que la gente está pensando, ese pensamiento define hábitos y a partir de allí se puede definir la estrategia para alcanzar al consumidor y satisfacerlo.

Uno de los ejes es el de economía de tiempo y esfuerzo, Quien está arriba se preocupa mucho por no perder tiempo, trata de aprovecharlo al máximo. El otro eje es el de economía de dinero, quien está a su derecha, prioriza el ahorro.

En estos cuadrantes hay cuatro grupos distintos que reaccionan de modo diferente frente a cada caso en particular.

Pero si el análisis se hace por categorías los grupos pueden superponerse o desaparecer, también es posible que surjan grupos nuevos.

La actitud de simplificación corresponde a una persona práctica, que compra una vez cada quince días o una vez por semana y eligiendo el lugar de compras con mucho detenimiento, ya sea porque está cerca de la oficina, el hogar, es más económico, por la variedad o por cualquier otro motivo.



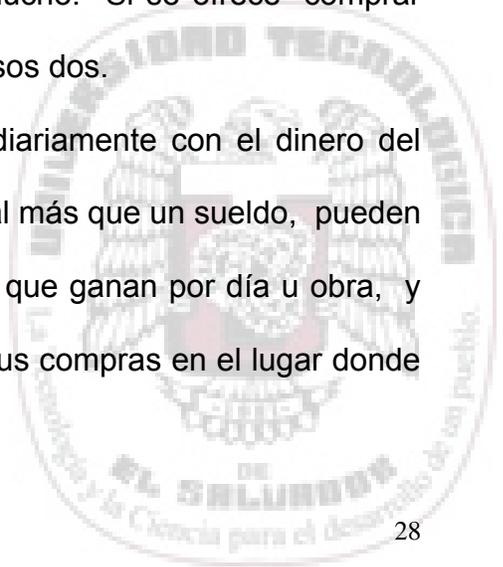
Una vez elige, lo mantiene y establece un buen balance entre el ahorro de tiempo y el ahorro de dinero. Sabe que lo que hace es bueno para su economía y además puede dedicar tiempo a otras actividades, por ejemplo, a su familia o a su vida personal.

La actitud de comodidad, por el contrario, prioriza la cercanía y el servicio; se trata de un consumidor que compra hasta tres veces por semana, al cual le importa menos lo que gasta que al anterior, se puede dar ciertos gustos, puede optar entre ir a comprar caminando o en su vehículo.

La actitud de economía está volcada a encontrar ofertas; implica a una persona que distingue una oferta real de otra engañosa, está muy atenta a los anuncios, promociones, avisos en medios gráficos, carteles en la vía pública; por todos lados, es muy infiel a su lugar de compras si siente que este deja de satisfacerlo.

La actitud de administración es el estrato mas bajo de la escala. Esta persona no tiene la posibilidad de comprar mucho. Si se ofrece “comprar tres y pagar dos” no tiene dinero para pagar esos dos.

No puede aprovechar las ofertas. Compra diariamente con el dinero del día; se trata de personas que reciben un jornal más que un sueldo, pueden ser obreros de la construcción o trabajadores que ganan por día u obra, y van al supermercado cuando puedan, hace sus compras en el lugar donde los conocen.



Lo importante de esto es ver cuanto “pesa” cada uno y que tipo de características tiene cada tipo de consumidor. Si se analizan los cambios de actitud más recientes, el más significativo es que la gente realiza compras más pequeñas para gastar menos en cada una.

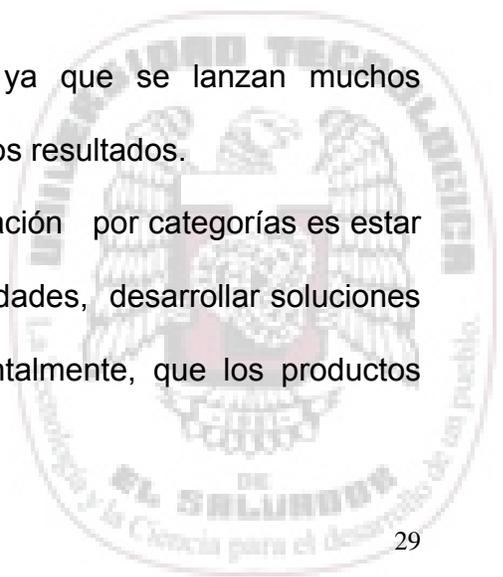
La compra de muchos productos de oferta; a veces, esa sola palabra induce a la compra. Por supuesto, la transformación más relevante se da en la actitud que busca aprovechar mejor el dinero y piensa más en qué es lo conveniente.

Además los consumidores son menos fieles a las marcas, por lo general consumen más marcas propias y de bajo precio.

En este contexto, la clave del crecimiento de la administración por categorías, radica en agregar valor en las nuevas propuestas, buscando satisfacer necesidades cada vez mas especificas de los exigentes consumidores de hoy.

La cuestión es identificar oportunidades ya que se lanzan muchos productos por año y no todos consiguen buenos resultados.

La idea de implementar un plan de administración por categorías es estar cerca del consumidor, conociendo sus necesidades, desarrollar soluciones dando a conocer los beneficios y fundamentalmente, que los productos luego respondan a la promesa dada.



4.2 LA IMPORTANCIA DE COMPRENDER EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

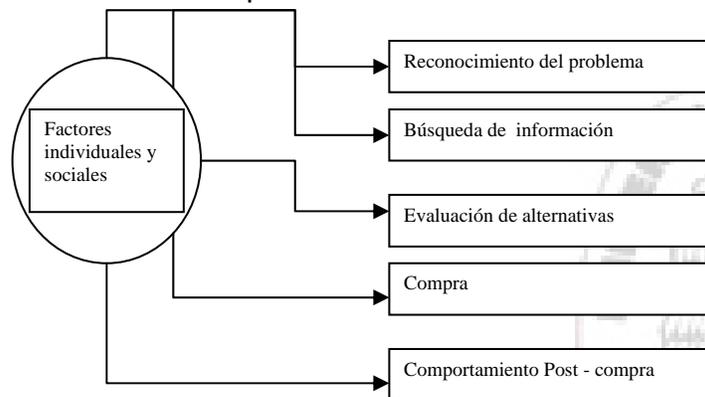
Las preferencias de los consumidores hacia los productos y servicios están en constante cambio. Para enfocar este flujo y crear una mezcla de mercadotecnia adecuada para un mercado bien definido, los gerentes de mercadotecnia de las cadenas de supermercados deben mostrar un conocimiento profundo sobre el comportamiento del consumidor.

El comportamiento del consumidor describe la forma en la que los consumidores toman sus decisiones de compra y la manera en que utilizan y deshacen de los bienes y/o servicios adquiridos.

El estudio del comportamiento del consumidor también abarca el análisis de los factores que influyen en las decisiones de compra y uso de productos.

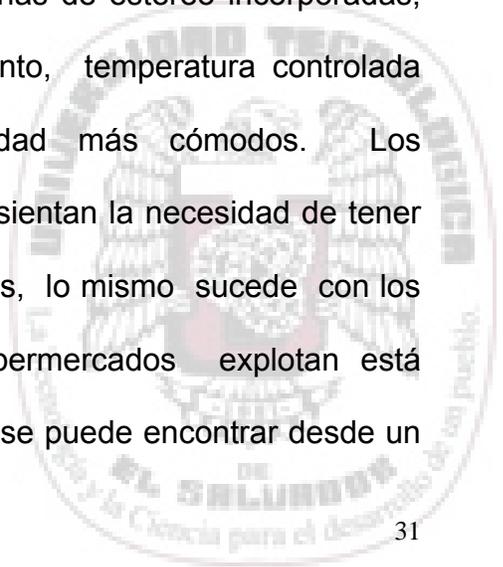
4.3 EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DEL CONSUMIDOR

Al comprar productos, los consumidores por lo general siguen el proceso de toma de decisiones que se muestra a continuación:



Reconocimiento del problema: La primera etapa en el proceso de toma de decisiones del consumidor es el reconocimiento del problema. Este se da cuando los consumidores enfrentan un desequilibrio entre su estado real y el deseado. Por ejemplo, ¿a menudo tiene usted sed después de hacer mucho ejercicio? ¿Ha visto algún comercial de televisión de un nuevo auto deportivo que provoca el deseo de comprarlo? El reconocimiento del problema se precipita cuando el consumidor está expuesto a un estímulo, ya sea interno o externo. El hambre y la sed son estímulos internos, el color de un automóvil, el diseño de un empaque, el nombre de una marca que un amigo menciona, un anuncio en la televisión o la fragancia que alguna persona desconocida usa se consideran estímulos externos.

El objetivo de un gerente de mercadotecnia consiste en que los consumidores reconozcan un desequilibrio entre su estatus y el deseado. Por ejemplo, los mercadólogos ahora tratan de crear demanda de los consumidores por accesorios de automóviles. Los fabricantes de vehículos desarrollan asientos de automóviles con bocinas de estéreo incorporadas, espacio de almacenamiento debajo del asiento, temperatura controlada electrónicamente y cinturones de seguridad más cómodos. Los mercadólogos desean que los consumidores sientan la necesidad de tener estas comodidades en sus nuevos automóviles, lo mismo sucede con los utensilios de cocina, las cadenas de supermercados explotan esta categoría al máximo, en una sala de ventas se puede encontrar desde un

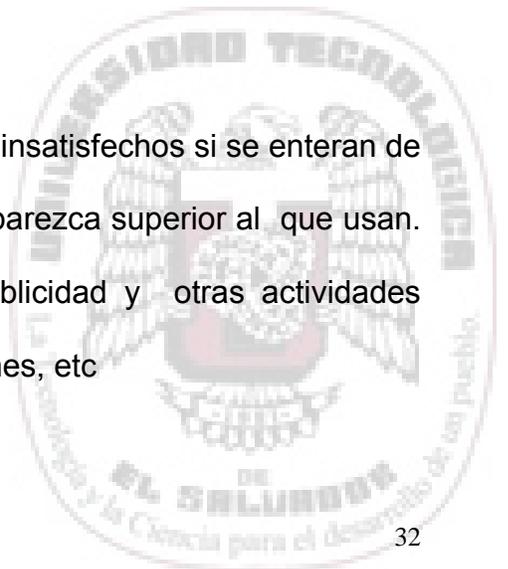


tritador de ajos hasta una mezcladora para pan cake, la idea primordial es hacerle mas cómodas y mas placenteras las labores de cocinas a los consumidores.

Los mercadólogos son capaces de crear deseos en los consumidores. El deseo existe cuando alguien tiene una necesidad no satisfecha y determina que un bien o servicio específico lo satisfecería. Los niños quizá deseen juguetes, juegos de video, los adolescentes quizá se inclinen por discos compactos, zapatos deportivos de moda. El deseo puede existir por un producto específico o por una determinada característica o atributo de un producto. Así, los consumidores de más edad desean bienes y servicios que ofrezcan conveniencia, comodidad, seguridad y confianza.

Los consumidores reconocen de diversas maneras los deseos insatisfechos. Las dos más comunes suceden cuando un producto en uso no funciona de manera adecuada o cuando el consumidor está a punto de agotar algo que por lo común tiene a mano.

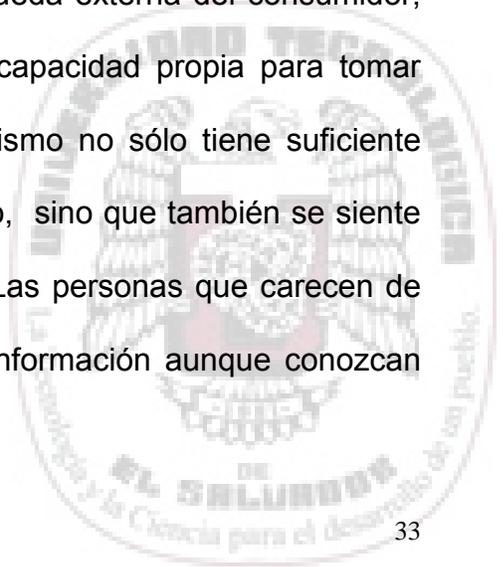
Los consumidores también reconocen deseos insatisfechos si se enteran de un producto cuyas características hacen que parezca superior al que usan. Estos deseos suelen ser creados por la publicidad y otras actividades promociones como exhibiciones, degustaciones, etc



Búsqueda de información: Luego de reconocer el problema, los consumidores buscan información sobre las alternativas disponibles para satisfacer sus necesidades. Dicha búsqueda interna de información es el proceso de recuperar información almacenada en la memoria. Por ejemplo, al ir de compras al supermercado se encuentra una harina de pan cake que probó hace algún tiempo. Buscando en la memoria tal vez recuerde si tenía buen sabor, o si le agradó a su familia o si era fácil de preparar.

En contraste, la búsqueda externa de información consiste en la indagación en el ambiente externo.

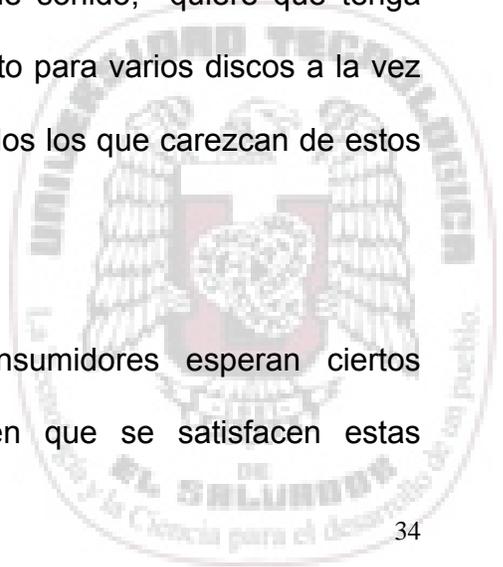
El conocimiento que el consumidor tiene del producto o servicio también afecta el grado de su búsqueda de información externa (si el consumidor es conocedor y está informado acerca de una posible compra, es menos probable que necesite información adicional). Cuando más conocimiento posea, más eficiente será su búsqueda, lo que significa que requerirá menos tiempo para este proceso, otro factor muy estrechamente relacionado y que afecta el grado de la búsqueda externa del consumidor, reside en la confianza que se tiene en la capacidad propia para tomar decisiones. Un consumidor seguro de sí mismo no sólo tiene suficiente información almacenada respecto al producto, sino que también se siente seguro de que tomará la decisión correcta. Las personas que carecen de esta confianza continuarán la búsqueda de información aunque conozcan mucho acerca del producto.



Los consumidores no toman en cuenta todas las marcas disponibles en la categoría de un producto, pero sí consideran más a fondo un conjunto mucho más pequeño. Por ejemplo, en los supermercados locales hay más de 30 marcas de shampoos y en el mercado local más de 160 tipos de autos, sin embargo, la mayoría de los consumidores considera seriamente sólo unos cuatro shampoos y no más de cinco automóviles cuando enfrentan una decisión de compra.

Evaluación de alternativas y compra: Después de obtener información y construir un conjunto evocado de productos alternos, el consumidor está listo para tomar una decisión. Utilizará la información almacenada en su memoria y la de las fuentes externas para establecer una serie de criterios. Dichos criterios apoyarán al consumidor en la evaluación y comparación de las alternativas. Una forma de comenzar a reducir el número de alternativas en el conjunto evocado consiste en seleccionar un atributo del producto y excluir todos los productos que no lo tienen. Por ejemplo, si un individuo piensa comprar un equipo nuevo de sonido, quiere que tenga control remoto y capacidad de almacenamiento para varios discos a la vez (atributo del producto), por lo que excluye todos los que carezcan de estos atributos.

Comportamiento post compra: Los consumidores esperan ciertos resultados de sus compras. La forma en que se satisfacen estas



expectativas determina que el consumidor quede satisfecho o insatisfecho con la compra. Por ejemplo un joven compra un auto usado con expectativas bajas del desempeño real del vehículo. Para su sorpresa, el automóvil le resulta uno de los mejores que ha tenido. Por lo tanto, la satisfacción del comprador es grande porque excedieron sus bajas expectativas. En cambio, un consumidor que compra un auto nuevo esperaría que funcionara especialmente bien. Si el vehículo resulta malo, quedará muy insatisfecho porque no se cumplieron sus grandes expectativas.

Un elemento importante de cualquier evaluación post compra consiste en la reducción de cualquier duda que hubiese respecto a lo acertado de la decisión.⁷

4.4 TIPOS DE DECISIONES DE COMPRA Y NIVELES DE PARTICIPACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

Todas las decisiones de compra del consumidor generalmente se agrupan en tres categorías amplias:

- √ Comportamiento de respuesta rutinaria
- √ Toma de decisiones limitada
- √ Toma de decisiones extensa

⁷ James, William. Fundamentos de Marketing, novena edición, capítulo 6

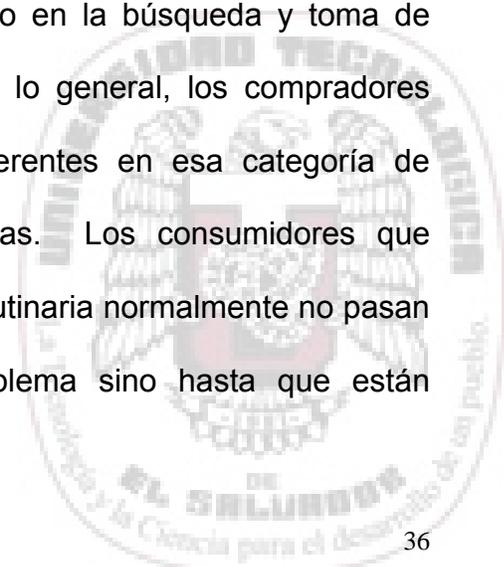


Los bienes y servicios en estas tres amplias categorías se describen mejor en términos de cinco factores:

- √ Nivel de participación del consumidor
- √ Tiempo requerido para tomar una decisión
- √ Costo del bien o servicio
- √ Grado de la búsqueda de información
- √ Número de alternativas que se tomarán en cuenta

El nivel de participación del consumidor posiblemente sea el determinante más significativo en la clasificación de las decisiones de compra. La participación es la cantidad de tiempo y esfuerzo que un comprador invierte en los procesos de búsqueda, evaluación y toma de decisión.

Los bienes y servicios de bajo costo y de compra frecuente suelen asociarse con el comportamiento de respuesta rutinaria. También es posible llamar a estos bienes y servicios productos de baja participación, porque los consumidores pasan poco tiempo en la búsqueda y toma de decisión antes de efectuar la compra. Por lo general, los compradores están familiarizados con varias marcas diferentes en esa categoría de productos, pero son fieles a una de ellas. Los consumidores que presentan un comportamiento de respuesta rutinaria normalmente no pasan por la etapa de reconocimiento del problema sino hasta que están



expuestos a la publicidad o ven el producto en una sala de ventas. Aquí los consumidores compran primero y evalúan después, mientras que lo contrario es cierto para la toma de decisiones extensa. Por ejemplo un padre de familia no pasará 20 minutos en la sección de cereales del supermercado pensando en la marca que va a comprar a sus hijos, más bien pasará por el anaquel, encontrará la marca que consume la familia y la colocará en el carrito lo mismo sucede con productos como leches, cafés, etc.

Los bienes y servicios que se compran con regularidad y que no se consideran caros, por lo general están asociados con una toma de decisiones limitada.

Estos también se asocian con niveles de participación bajos (aunque mayores que las decisiones rutinarias), porque los consumidores hacen un esfuerzo moderado para buscar la información o tomar en cuenta diversas alternativas.

4.5 FACTORES QUE DETERMINAN EL NIVEL DE PARTICIPACIÓN DEL CONSUMIDOR

El nivel de participación en la compra depende de cinco factores:



4.5.1 Experiencia

4.5.2 Interés

4.5.3 Percepción de riesgo

4.5.4 Situación

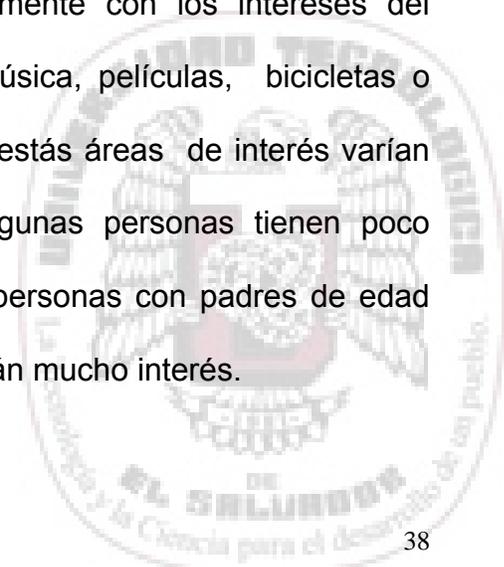
4.5.5 Visibilidad social

4.5.1 EXPERIENCIA

Cuando los consumidores ya tuvieron experiencia anterior con un bien o servicio, el nivel de participación suele disminuir. Después de repetidas pruebas de productos, los consumidores aprenden a tomar decisiones rápidas. Participan menos en la compra, puesto que están familiarizados con el producto y saben que satisfacerá sus necesidades. Por ejemplo, quienes sufren de alergia al polen suelen comprar el medicamento que en el pasado alivió sus síntomas.

4.5.2 INTERÉS

La participación se relaciona directamente con los intereses del consumidor, como en vehículos, música, películas, bicicletas o aparatos electrónicos. Desde luego, estas áreas de interés varían de un individuo a otro. Aunque algunas personas tienen poco interés en asilos para ancianos, las personas con padres de edad avanzada y mala salud quizás mostrarán mucho interés.

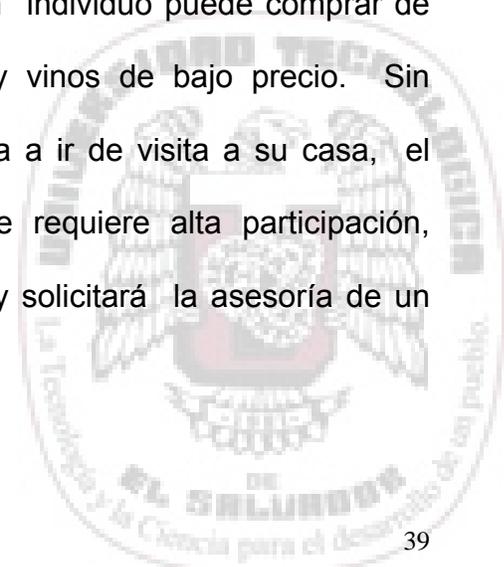


4.5.3 PERCEPCIÓN DEL RIESGO DE CONSECUENCIAS NEGATIVAS

A medida que se incrementa la percepción del riesgo en la compra de un producto, aumenta el nivel de participación del consumidor. Los tipos de riesgo que preocupan a los consumidores incluyen el financiero, el social y el psicológico. El primero es el de la pérdida de riqueza o de poder adquisitivo. Puesto que el riesgo elevado se asocia con las compras de precio alto, los consumidores tienden a volverse más participativos. Por lo tanto, el precio y el nivel de participación suelen relacionarse directamente: al aumentar el precio, aumenta el nivel de participación.

4.5.4 SITUACIÓN

Las circunstancias de la compra pueden transformar temporalmente una decisión de poca participación en una de alta participación. La segunda entra en juego cuando el consumidor percibe riesgo en una situación específica. Por ejemplo, un individuo puede comprar de manera rutinaria marcas de licores y vinos de bajo precio. Sin embargo, cuando sabe que el jefe va a ir de visita a su casa, el consumidor tomará una decisión que requiere alta participación, comprará marcas de mayor prestigio y solicitará la asesoría de un experto en el tema.



4.5.5 VISIBILIDAD SOCIAL

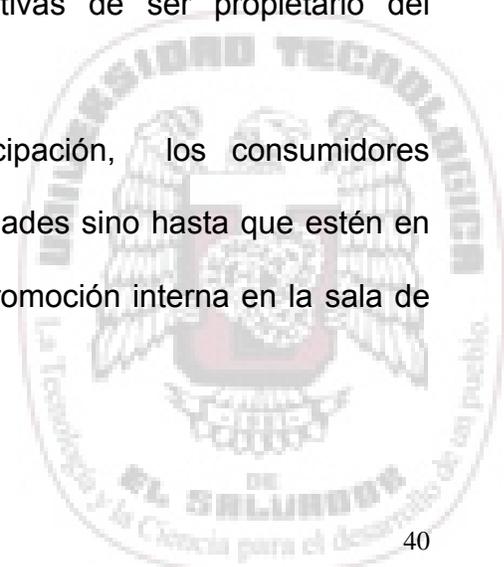
También la participación aumenta en la misma medida que se incrementa la visibilidad social de un producto. Los productos que conforman esta categoría de exhibición social incluyen ropa (en especial marcas de diseñador), joyería, autos, electrodomésticos y muebles. Todos ellos hablan acerca de la situación del comprador, por lo que conllevan un riesgo social.⁸

4.6 IMPLICACIONES DE LA PARTICIPACIÓN DEL CONSUMIDOR EN LA MERCADOTECNIA

Las estrategias de mercadotecnia varían de acuerdo con el nivel de participación que se asocia con el producto. En el caso de productos de alta participación, los mercadólogos tienen varias responsabilidades. En primer lugar, la promoción para el mercado meta debe ser extensa e informativa. Un buen anuncio ofrece a los consumidores la información necesaria para tomar la decisión de compra, al mismo tiempo que especifica los beneficios y ventajas distintivas de ser propietario del producto.

En el caso de productos de baja participación, los consumidores probablemente no reconocerían sus necesidades sino hasta que estén en una sala de ventas. En consecuencia, la promoción interna en la sala de

⁸ Kotler, Phillip, Mercadotecnia, Capítulo 9, P 98-100



ventas es una herramienta importante cuando se trata de productos de poca participación.

Así mismo, la exhibición en las salas de ventas también estimulan las ventas de productos, de poca participación. Una buena exhibición puede explicar el propósito del producto e impulsar el reconocimiento de una necesidad.

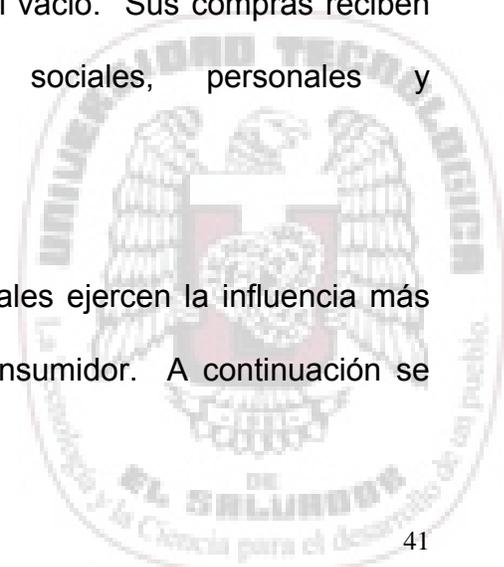
Se sabe que la exhibición en supermercados de artículos para la salud y cosméticos ha aumentado sus ventas muchas veces por encima de lo normal.

Los cupones, descuentos y ofertas también promueven efectivamente los artículos de poca participación.

4.7 PRINCIPALES FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CONDUCTA DEL CONSUMIDOR

Los consumidores no toman decisiones en el vacío. Sus compras reciben un fuerte efecto de factores culturales, sociales, personales y psicológicos.

Factores Culturales: Los factores culturales ejercen la influencia más amplia y profunda sobre la conducta del consumidor. A continuación se



examinara el papel que desempeña la cultura, subcultura y clase social del comprador.

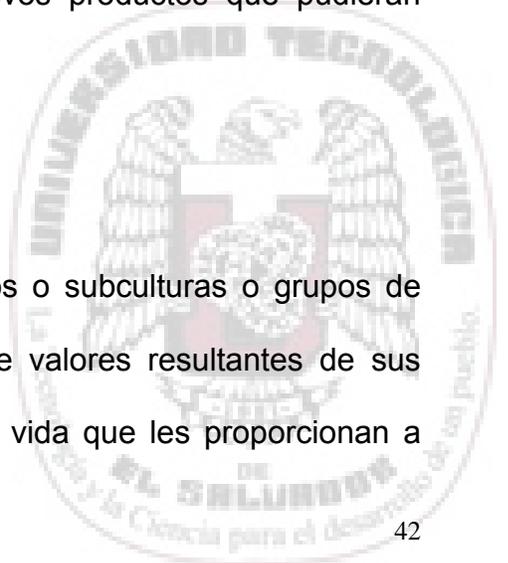
a) Cultura

La cultura es la determinante fundamental de los deseos y conducta de un individuo. Mientras que las criaturas inferiores están dominadas en gran parte por el instinto, el comportamiento humano es en gran parte un proceso de aprendizaje. El individuo que crece en una sociedad aprende un conjunto básico de valores, percepciones, preferencias y conductas, a través de un proceso de socialización en el que interviene la familia y otras instituciones claves. Por consiguiente, un individuo que crezca en Estados Unidos, a diferencia de uno que crezca en El Salvador, aprende o está expuesto a los siguientes valores: logro y éxito, actividad y participación, eficiencia y sentido práctico, progreso, comodidades materiales, individualismo, libertad, humanitarismo y vigor juvenil.

Las organizaciones están constantemente intentando detectar cambios culturales con el propósito de imaginar nuevos productos que pudieran solicitarse.

b) Sub cultura

Cada cultura contiene grupos más pequeños o subculturas o grupos de seres humanos que comparten sistemas de valores resultantes de sus experiencias o circunstancias comunes en la vida que les proporcionan a



sus miembros identificación y socialización más específicas. Pueden distinguirse cuatro tipos de sub culturas:

- √ Los grupos nacionales
- √ Los grupos religiosos
- √ Los grupos raciales
- √ Las áreas geográficas

Los grupos nacionales, como los Guatemaltecos, Mexicanos, y Colombianos se encuentran dentro de las grandes comunidades en El Salvador y demuestran gustos, preferencias y tendencias étnicos que los distinguen. Entre los grupos religiosos: como los católicos, mormones, presbiterianos y judíos representan subcultura con preferencias y expectativas específicas; y de igual forma los grupos raciales como los negros y orientales tienen estilos y actitudes culturales distintivas.

c) Clase Social

Prácticamente todas las sociedades humanas exhiben estratificación social. La estratificación puede afectar la forma de un sistema de clases donde los miembros son educados para ciertos papeles y no pueden cambiar su pertenencia a otra clase. Con frecuencia, la estratificación adopta la forma de clases sociales. Las cuales son divisiones relativamente homogéneas y estables en una sociedad; están ordenadas jerárquicamente y sus miembros comparten valores, intereses y conductas similares.⁹

⁹ Kotler, Philip, Mercadotecnia, 3ª Edición, Capítulo 6, P 157-200

