

CAPITULO III

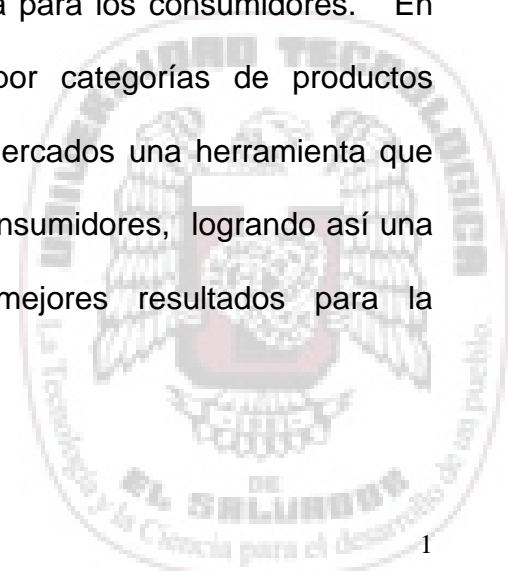
PROPUESTA DE UNA GUIA PARA LA IMPLANTACION DE LA ADMINISTRACION POR CATEGORIAS DE PRODUCTOS, COMO HERRAMIENTA MERCADOLOGICA QUE INCIDA EN LA DECISION DE COMPRA DE LOS CONSUMIDORES DE LAS CADENAS DE SUPERMERCADOS DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

1. SOPORTE ESTRATÉGICO DE LA PROPUESTA

1.1 GENERALIDADES DE LA PROPUESTA

La presente propuesta contiene información práctica, sobre como implantar la administración por categorías de productos en una cadena de supermercados.

Como lo demuestra el estudio de campo realizado (Ver capítulo II), el orden y presentación de los productos en una sala de ventas de supermercados constituye la principal motivación de compra para los consumidores. En este sentido implantar la administración por categorías de productos constituye para cualquier cadena de supermercados una herramienta que contribuye a generar mayor valor para los consumidores, logrando así una ventaja competitiva que redundará en mejores resultados para la organización.



Muchas cadenas de supermercados en el ámbito mundial, han mejorado sus resultados comerciales y han obtenido logros competitivos gracias a la administración por categorías de productos.

1.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Proporcionar a las cadenas de supermercados una guía práctica para implantar la administración por categorías de productos,

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Proveer a las cadenas de supermercados de una herramienta mercadológica que les ayudará a desarrollar ventajas competitivas.

Reforzar los conocimientos actuales que poseen las cadenas de supermercados sobre la administración por categorías de productos.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

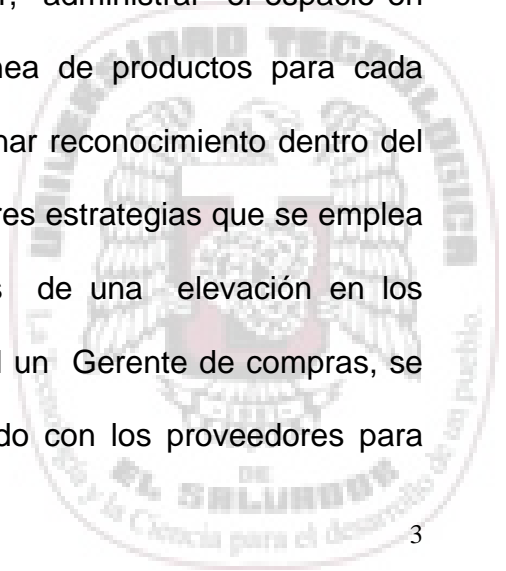
Debido al continuo aumento del número y tamaño de miembros del sector autoservicio como tiendas de conveniencia, clubes de membresía, Hiper



tiendas, y despensas familiares tanto locales como extranjeras, las cadenas de supermercados están encaminando sus esfuerzos a la búsqueda de estrategias que les permitan sobrevivir y sobresalir en este mercado tan competitivo y cambiante.

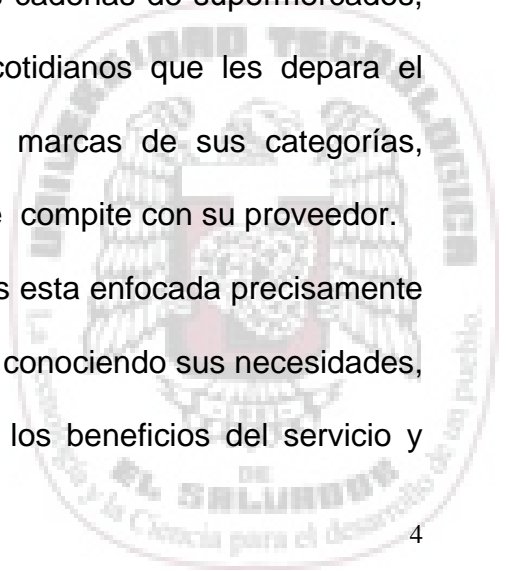
De igual forma la apertura de nuestras fronteras a inversionistas extranjeros hace consumidores más difíciles de satisfacer, hay mucha diversificación de información, publicidades de televisión por cable, telemarketing, revistas especializadas, diversos medios por los cuales el consumidor accede a ofertas de todo tipo de productos. En general, el consumidor es menos conservador y menos leal lo cual obliga a las organizaciones a tomar un mayor número de decisiones basadas en los gustos y preferencias de los consumidores.

La administración por categorías de productos como herramienta mercadológica se enfoca en los acontecimientos, gustos y preferencias del mercado; para fijar precios, promocionar, administrar el espacio en estantes y determinar la combinación idónea de productos para cada categoría, e impulsa a la organización a ganar reconocimiento dentro del mercado, como consecuencia de las particulares estrategias que se emplea para sus categorías de productos, además de una elevación en los márgenes de utilidad ya que en la actualidad un Gerente de compras, se pasa la mayor parte de su tiempo negociando con los proveedores para



lograr mejores precios, con la administración por categorías, el mismo Gerente o Administrador diseña una estrategia para su categoría, trabaja con los proveedores para mejorarla, y se centra en su implantación. Ya que no solo administra los fondos derivados de las transacciones, sino que administra una unidad estratégica de negocios. Cuando el proveedor le ofrece un trato o un producto que no concuerda con la estrategia de la categoría, el administrador le explica la razón por la cual rechaza su propuesta, pero a la vez, le plantea la forma en que puede ser modificada para que pueda ajustarse a la estrategia de la categoría. Pues la administración por categorías implica una alianza estratégica con el proveedor, que genera y promueve una relación de negocios armónica entre ambos, con lo cual los dos ganan; ya que los proveedores encuentran que colaborar es mucho más fácil, porque la cadena les comunica de una mejor forma lo que necesita.

Al implantar la administración por categorías los Gerentes o Administradores del área de compras de las cadenas de supermercados, diariamente esperan con interés los retos cotidianos que les depara el trabajo, y se convierten en Gerentes de marcas de sus categorías, dejando de ser sólo un simple negociador que compite con su proveedor. La administración por categorías de productos esta enfocada precisamente en la idea de estar mas cerca del consumidor, conociendo sus necesidades, desarrollando soluciones y dando a conocer los beneficios del servicio y



atención que se les proporciona y más que eso fundamentalmente que el servicio se vuelva la ventaja competitiva de las cadenas de supermercados, ya que se orienta la actividad comercial de la cadena a generar resultados concretos, como resultado las ventas anuales y por ende las utilidades de la organización aumentan.

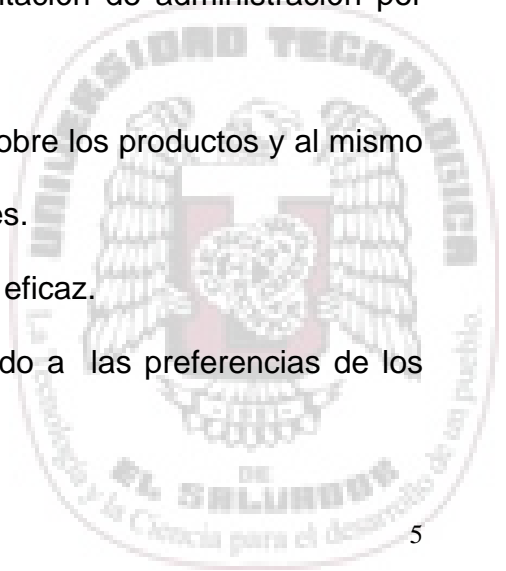
En la actualidad los departamentos de compras de los supermercados invierten gran parte de su tiempo en reuniones con proveedores negociando términos, con la administración por categorías se maximiza el tiempo de los gerentes ya que se comercializa en forma más creativa.

Administrar por categorías de productos es una herramienta que esta continuamente creciendo y mejorando lo cual se refleja en las tendencias de las ventas y rentabilidad, la eficiencia de espacios para todas las categorías.

1.4 BENEFICIOS

Entre algunos de los beneficios de la implantación de administración por categorías de productos, están:

- Elevación de los niveles de rentabilidad sobre los productos y al mismo tiempo de los márgenes de utilidad globales.
- Promocionar y comercializar en forma más eficaz.
- Ampliar el surtido de productos de acuerdo a las preferencias de los clientes.



- Toma de decisiones basadas en los hechos del mercado
- Minimización del riesgo en la toma de decisiones
- Mayores niveles de satisfacción en los clientes
- Protección de la participación en el mercado
- Identificación de oportunidades de nuevos productos y promociones más eficaces
- Reducción de los agotamientos de existencias
- Mejora en la codificación de los productos
- Incentivar a los clientes a compras por impulso
- Generar mayor valor al cliente, satisfaciendo sus necesidades mediante precios y promociones atractivas.
- Administración eficiente de espacios
- Mejora en la planificación de las compras
- Creación de cartera leal de clientes
- Mejora de niveles de posicionamiento
- Enfrentar eficazmente la creciente competencia tanto nacional como extranjera

2. MEDICIÓN DE IMPACTO

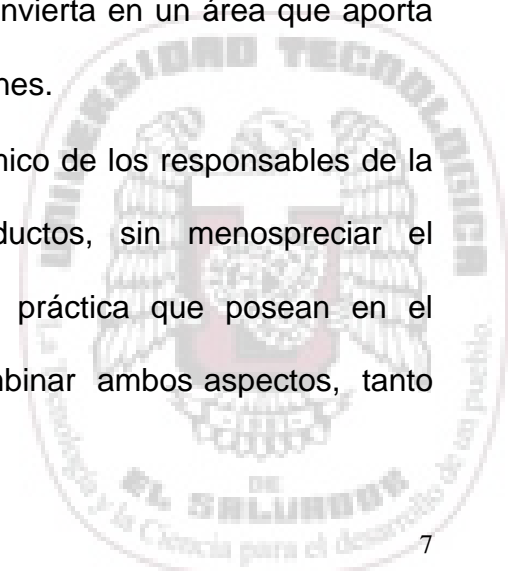
Antes de determinar como se medirán los resultados y el progreso de la implantación de la administración por categorías, es necesario establecer desde el inicio quienes serán las personas encargadas de la supervisión y coordinación



de la implantación, así como de controlar y medir los resultados y el progreso que se logre con el paso del tiempo.

Debido a que la estructura organizacional varía de una cadena a otra, a continuación se presenta una lista básica que incluye los cambios potenciales que deben efectuarse:

- Designar las funciones de adquisición y comercialización promocional a un grupo encargado de la administración por categorías. Si se desea, es posible incluir las funciones de logística y readquisición en este grupo, o bien, pueden funcionar en forma separada.
- Crear un grupo de apoyo analítico para la administración por categorías. Este grupo puede efectuar análisis detallados destinados a ayudar al mercadeo, la comercialización y la planificación de las categorías. Mientras tanto, los gerentes de las categorías pueden concentrarse en las estrategias, las tácticas y la puesta en práctica.
- Modificar la función del área operativa para que, de un área que toma decisiones en forma independiente, se convierta en un área que aporta sugerencia y lleva a la práctica las decisiones.
- Es importante destacar el soporte académico de los responsables de la Administración por categorías de productos, sin menospreciar el conocimiento empírico y la experiencia práctica que posean en el negocio. Es decir se debe procurar combinar ambos aspectos, tanto



el fundamento teórico desde el punto de vista estratégico como el conocimiento empírico y práctico que la experiencia y el tiempo brindan.

- Desarrollar una estructura de compensación y evaluación que refleje los nuevos objetivos de la organización basada en la administración por categorías de productos.

La Alta Gerencia debe nombrar un coordinador general, cuya función principal es, supervisar muy de cerca la transición hacia la administración por categorías de productos, para facilitar dicha labor, a continuación se presenta una serie de 9 formularios (Ver fórmulas en anexo No. 5) que deben ser usados en miras de no perder de vista el desarrollo de la implantación:



2.1 Medidas de Control

Formulario No. 1 Evaluación a nivel de categoría y/o subcategoría
 1.1 En base al Canal de Autoservicio

Canal de autoservicio	Primer Trimestre Año X	Primer Trimestre Año Y	% de crecimiento	Crecimiento Proyectado Primer Trimestre Año Z	% de crecimiento proyectado
Ventas en US\$					
Ventas en Unidades					

1.2 A nivel individual (Cadena de Supermercados)

Cadena de Supermercados	Primer Trimestre Año X	Primer Trimestre Año Y	% de crecimiento	Crecimiento Proyectado Primer Trimestre Año Z	% de crecimiento proyectado
Ventas en US\$					
Ventas en Unidades					

Formulario No. 2 Análisis del Intervalo de Oportunidad



Este análisis nos permite visualizar cuanto peso tengo como cadena dentro del canal donde compito, y cuanto me falta para tener la participación total del mismo. Dependiendo de la categoría, este análisis se realiza también por sub-categorías.

Evaluación del intervalo de oportunidad de la Categoría X

Participación de la cadena en el canal de autoservicio _____

Ventas de la categoría en el canal de autoservicio _____

Ventas de la categoría en la cadena _____

Intervalo de oportunidad en dólares _____

Intervalo de oportunidad en puntos _____

Cálculos matemáticos

•Intervalo de Oportunidad en dólares =

Ventas de la categoría en el canal - Ventas de la categoría en la cadena

•Intervalo de Oportunidad en Puntos =

1 - $\frac{\text{Ventas de la categoría en la cadena}}{\text{Ventas de la categoría en el canal}}$



Formulario No. 3 Evaluación de la categoría a través de matriz de Decisión de cuadrantes

MATRIZ DE DECISIÓN DE CUADRANTES

Participación en el Mercado	<p>Artículos sin Venta</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar la mezcla de productos ▪ Retirar los productos ▪ Adicionar productos de rápido movimiento ▪ Revisar la asignación de espacio ▪ Sub – desempeño en el mercado ▪ Innovaciones en la promoción ▪ Incremento en el margen bruto 	<p>Ganadores</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuar o acelerar los programas actuales ▪ Revisar la asignación del espacio ▪ Añadir artículos de buen desempeño que no están incluidos ▪ Revisión de la posición de precios
	<p>Perdedores</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar / racionalizar la mezcla de productos ▪ ¿Se puede incrementar el precio de los artículos únicos? ▪ Sub – desempeño en el mercado 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar la asignación de espacio ▪ Revisar la posición del espacio ▪ Revisar el programa de promoción ▪ Revisar la mezcla de productos ▪ Innovación en la promoción

Crecimiento en el Mercado

Análisis de cuadrantes

Sub - categorías	Crecimiento en autoservicios %	Participación en autoservicios %
A		
B		
C		



Análisis de Utilidades

Total de Categoría	Primer Trimestre Año X	Primer Trimestre Año Y	% de cambio	Proyecciones Primer trimestre Año Z	% de cambio
Utilidad bruta en dólares					
% de margen bruto					
RMB Sobre la inversión					
% Utilidad Bruta Total					

Sub-Categoría X	Primer Trimestre Año X	Primer Trimestre Año Y	% de cambio	Proyecciones Primer trimestre Año Z	% de cambio
Utilidad bruta en dólares					
% de margen bruto					
RMB Sobre la inversión					
% Utilidad Bruta Total					

Sub-Categoría Y	Primer Trimestre Año X	Primer Trimestre Año Y	% de cambio	Proyecciones Primer trimestre Año Z	% de cambio
Utilidad bruta en dólares					
% de margen bruto					
RMB Sobre la inversión					
% Utilidad Bruta Total					



Formulario No. 4 Análisis de Surtido eficiente

4.1 Análisis de marcas no manejadas

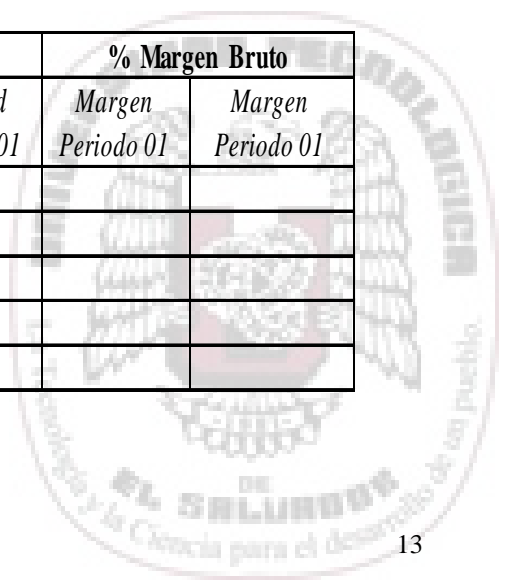
Productos	Cadena	Competidor A	Competidor B
Canal de Autoservicio			

4.2 Análisis de productos de bajo rendimiento

Sub categoría X	Ventas en unidades	Ventas en \$	% Venta de la categoría	% acumulado
Código de barra				
Código de barra				
Total				
Promedios				

Formulario No. 5 Análisis de promociones

A. Cadena (8 semanas más recientes)	Promoción x		Utilidad Bruta		% Margen Bruto	
	Ventas Periodo 01	Ventas Preiodo 02	Utilidad Periodo 01	Utilidad Periodo 01	Margen Periodo 01	Margen Periodo 01
Sub - Categoría χ						
Sub - Categoría χ						
Sub - Categoría χ						
Sub - Categoría χ						
Sub - Categoría χ						



Formulario No. 6 Análisis de presentación en el estante

A. Total de la categoría	16 semanas más recientes
Rotación de inventario (anual)	
Días de suministro	
Ventas por cm ² / mes	
GMROI	
Utilidad bruta \$ / cm ² / mes	

B. Sub-categoría x	16 semanas más recientes
Rotación de inventario (anual)	
Días de suministro	
Ventas por cm ² / mes	
GMROI	
Utilidad bruta \$ / cm ² / mes	



Formulario No. 7 Hoja de Resumen de evaluación de la categoría X

Consumidor

Tendencias claves del consumidor impactando la categoría:

1. _____
2. _____
3. _____

Mercado

Desarrollo histórico de la categoría y proyecciones de la cuenta:

4. _____
5. _____
6. _____

Cadena

Desarrollo histórico de la categoría y proyecciones de la cuenta:

7. _____
8. _____
9. _____

Proveedores

Tendencias históricas de proveedores, planes futuros, capacidad del proveedor impactando la categoría:

10. _____
11. _____
12. _____



Formulario No. 8 Análisis FODA de la Categoría X

Fortalezas

- _____
- _____
- _____
- _____

Oportunidades

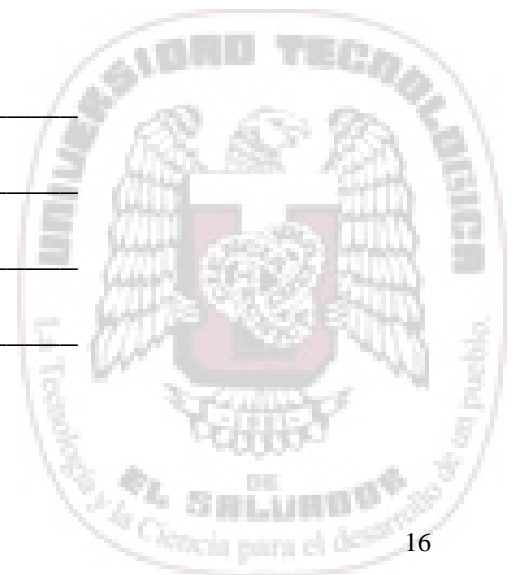
- _____
- _____
- _____
- _____

Debilidades

- _____
- _____
- _____
- _____

Amenazas

- _____
- _____
- _____
- _____

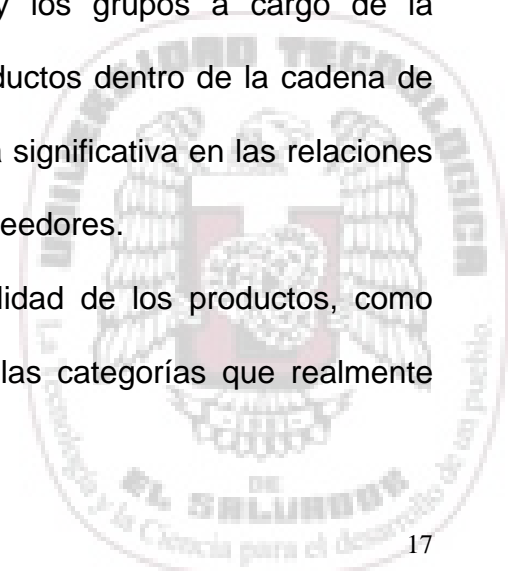


Formulario No 9 Tarjeta de Anotación

	Anterior	Actual	Objetivo	% de Cambio
Penetración en Autoservicios	_____	_____	_____	_____
Ventas en \$	_____	_____	_____	_____
Utilidad	_____	_____	_____	_____
% de Margen Bruto	_____	_____	_____	_____
Utilidad Bruta	_____	_____	_____	_____
Inventarios	_____	_____	_____	_____
Días de Inventario	_____	_____	_____	_____
Rotación anual de inventario	_____	_____	_____	_____
Marca privada	_____	_____	_____	_____
% de ventas en unidades de la categoría	_____	_____	_____	_____
% de ventas en ¢ de la categoría	_____	_____	_____	_____
Número de Código de Barra	_____	_____	_____	_____
RMB S/I	_____	_____	_____	_____

2.2 RESULTADOS ESPERADOS

- Ofrecer al segmento de mercado una mejor variedad de productos a precios competitivos
- Logro de ventaja competitiva dentro del mercado
- Obtención de un ambiente de mayor cooperación entre las áreas operativas de los establecimientos y los grupos a cargo de la adquisición y comercialización de productos dentro de la cadena de supermercados, así como una mejora significativa en las relaciones comerciales de la cadena con sus proveedores.
- Incremento en los niveles de rentabilidad de los productos, como consecuencia de la identificación de las categorías que realmente



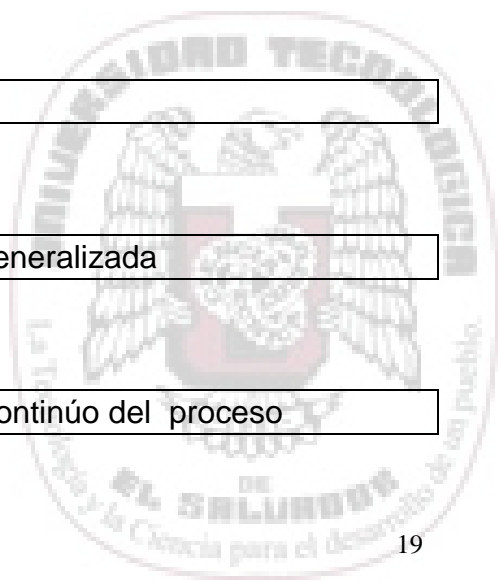
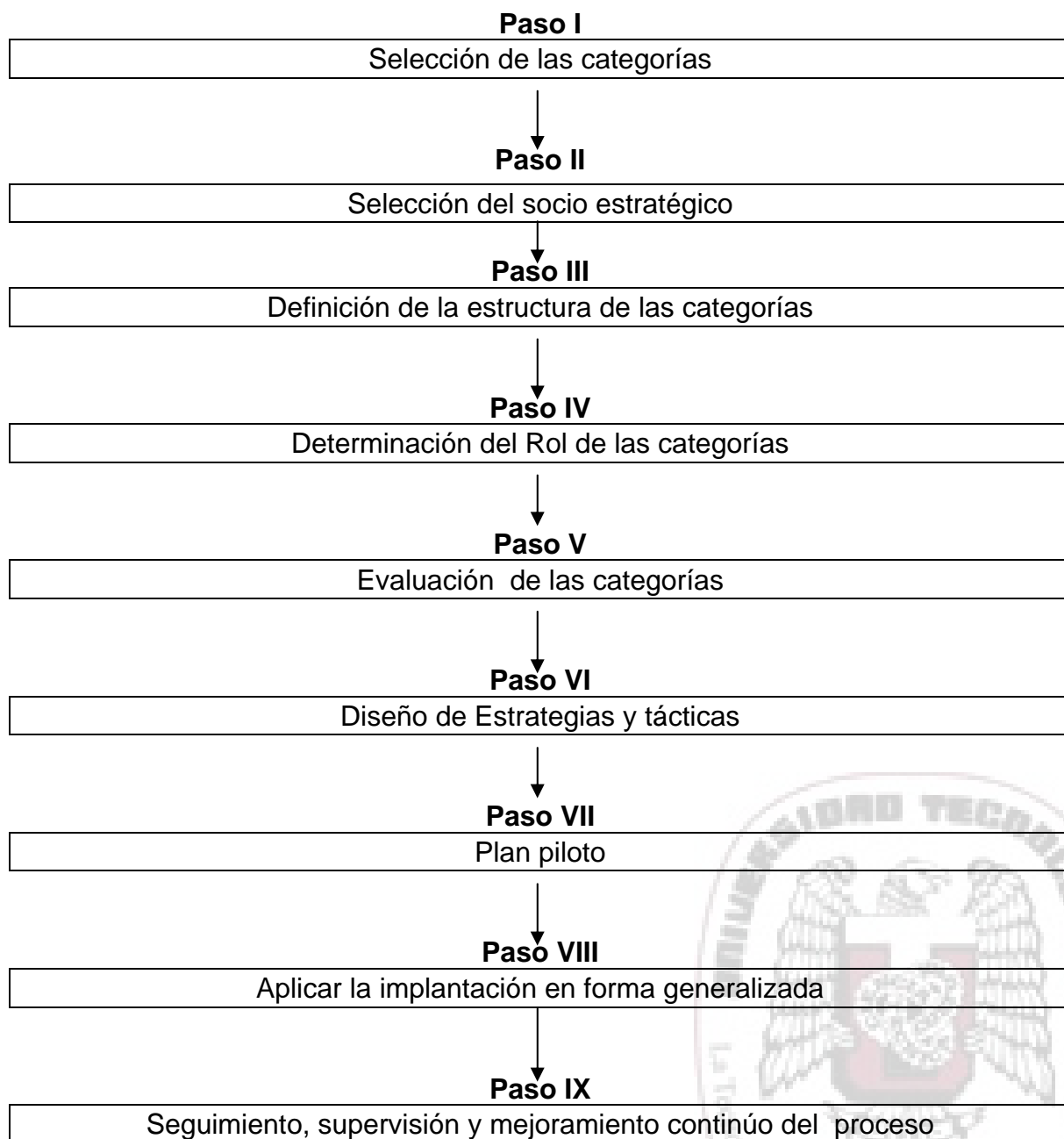
generan mayor movimiento y contribuyen eficazmente a producir utilidades

- Adquisición de un mayor conocimiento del consumidor, sobre los productos generadores de ganancias y sobre las estrategias de la competencia a raíz de las alianzas estratégicas con proveedores
- Obtención de reconocimiento en el mercado nacional, debido a las particulares estrategias que se emplean para las categorías de productos.
- Disminución del riesgo en la toma de decisiones, debido al respaldo en los datos y en la información mas que en la intuición del personal de la Gerencia de Compras, ya que estos se convierten en Gerentes de Marcas que operan en forma estratégica.
- Mayor rentabilidad en los productos, debido a que los Gerentes o Administradores de categorías evitan las sobre promociones. Obviando las promociones que ofrecen beneficios limitados, lo cual redundo en un aumento en la rentabilidad de las categorías planificadas entre un 0.5% y un 1.0%, lo que constituye un monto relevante.
- Elevación significativa de los niveles de ventas a causa de la satisfacción y lealtad de los consumidores.



3. PASOS A SEGUIR PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN POR CATEGORÍAS DE PRODUCTOS

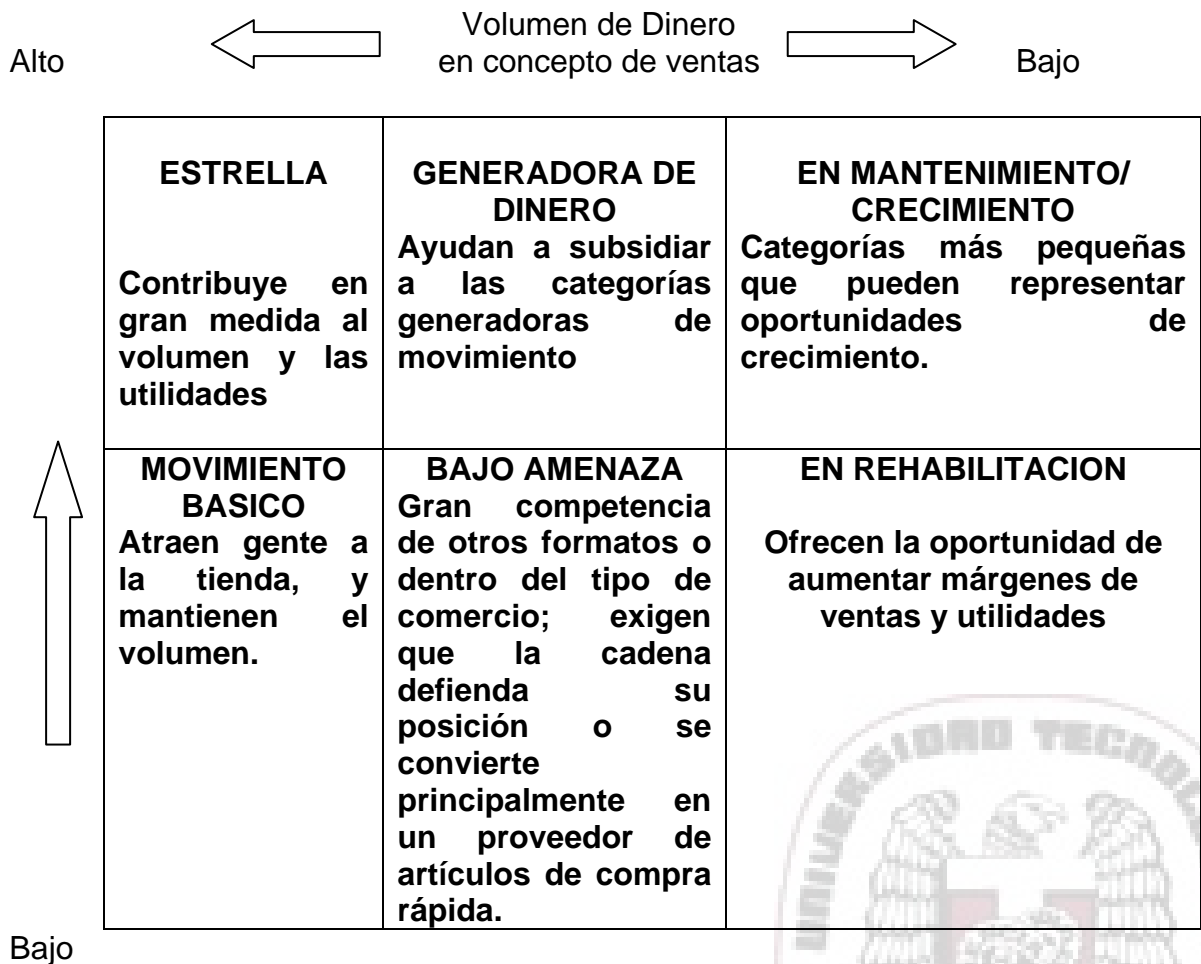
Esta guía esta estructura en pasos, con el objetivo de facilitar el proceso de implantación, a continuación se detalla cómo hacer uso de dichos pasos:



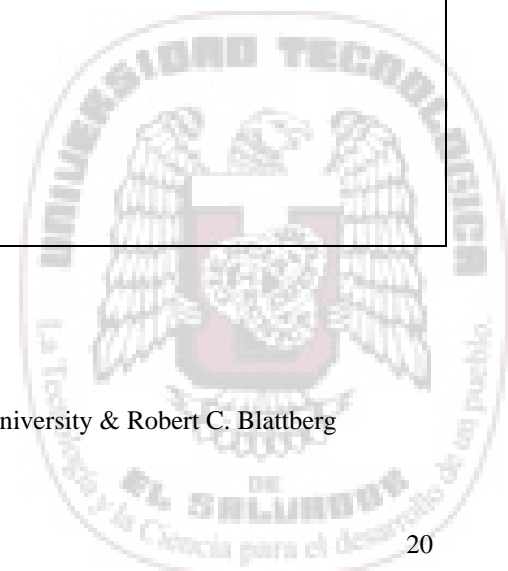
Paso I Selección de las categorías

La selección de las categorías se realiza sobre la base de la contribución que cada una de estas proporciona a la cadena en general, para lo cual se debe contar con un registró impreso para todas las categorías, el cual incluya porcentajes de ventas y margen de utilidad. Esta información permite identificar una función para cada categoría utilizando la siguiente matriz de funciones:

Matriz de funciones de las categorías¹

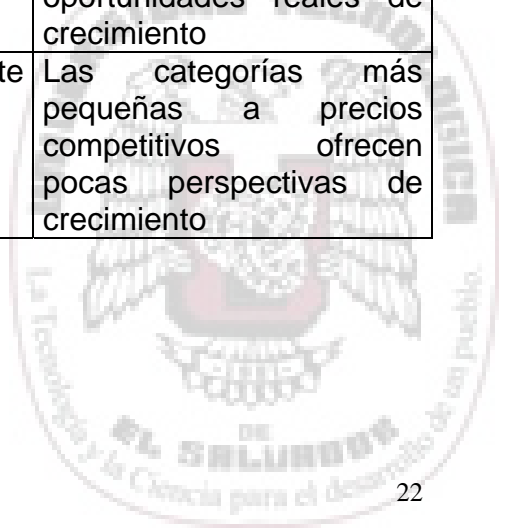


¹ Centro de Administración del Comercio Minorista, Northwestern University & Robert C. Blattberg Consultants



Ejemplo de los roles de las categorías:

Roles	Ejemplo de categorías (varían según la cadena)	Importancia para el consumidor
Estrella	Quesos, Pan, Helados	Muy rentable, contribuye en un alto grado al volumen y a las utilidades
Generadora de movimiento básico	Cereal listo para consumir, sopa, detergente para ropa, papel higiénico	Atrae a las personas al establecimiento y mantiene volumen
Generadora de Dinero	Yogourt, especias, pastas	Ayuda a subsidiar las categorías generadoras de movimiento
Bajo amenaza	Galletas saladas, salsa para espagueti, atún	Alto grado de competencia de otras estructuras de establecimientos o del mismo tipo de negocio, requiere que la cadena decida si defiende su posición o se convierte principalmente en un proveedor para compras rápidas
En mantenimiento Crecimiento	Arroz, té, comida para mascotas, cubos de hielo	Categorías más pequeñas que pueden constituir oportunidades reales de crecimiento
En rehabilitación	Vinagre, Chocolate (bebida caliente)	Las categorías más pequeñas a precios competitivos ofrecen pocas perspectivas de crecimiento



Paso II Selección del socio estratégico

Es imprescindible asociarse para la implantación de la administración por categorías de productos. Para determinar un socio estratégico, a continuación se presenta hoja sugerida de evaluación:

Hoja de Evaluación para Proveedores

Factores a tomar en cuenta	Proveedor A (1-5)	Proveedor B (1-5)	Proveedor C (1-5)	Proveedor D (1-5)
1.Participación en la categoría				
2.Posicionamiento de sus marcas				
3.Actividades promocionales y de merchandising				
4.Acceso a información sobre el mercado				
5.Acceso a información sobre el consumidor				
6.Manejo de tecnología				
7.Perfil de empleados				
8.Experiencias previas en administración por categorías de productos				
TOTAL				

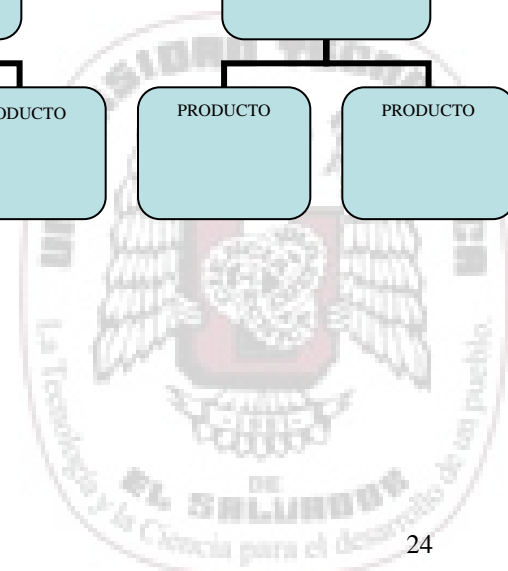
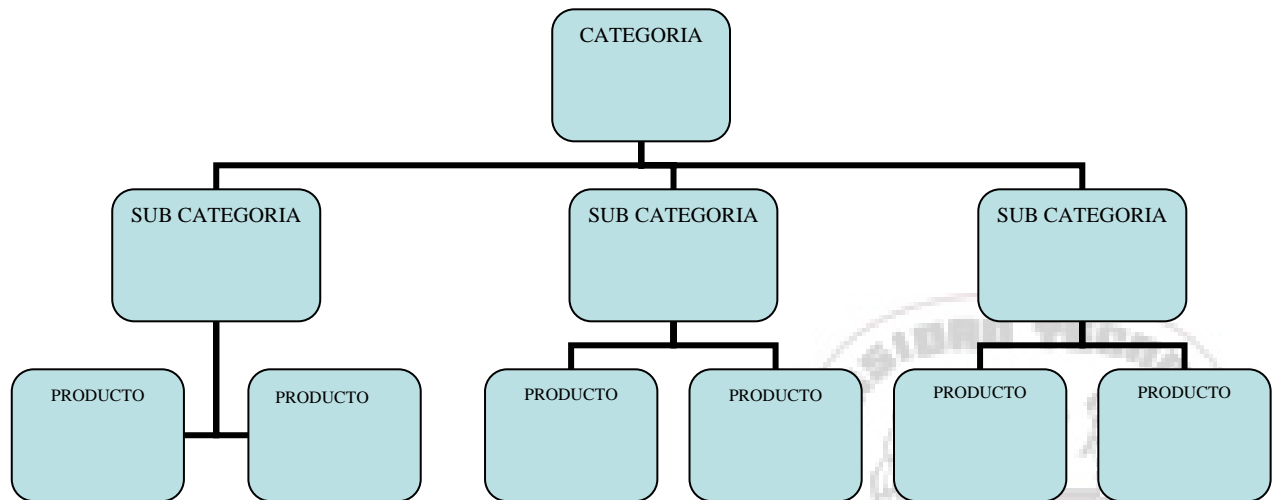
Basado en el puntaje total de cada proveedor el gerente de cada categoría selecciona al socio estratégico.



Paso III Definición de las categorías

- Se sugiere trabajar con las definiciones de categorías que esta propuesta detalla y redefinirlas en el futuro a medida sea necesario según las necesidades del consumidor (Ver anexo No. 4)
- Las categorías que se sugieren fueron diseñadas principalmente tomando en cuenta dos aspectos importantes que son
 - Las necesidades del consumidor
 - La estructura física del producto

Estructura de una Categoría



El coordinador general de la administración por categorías se encarga de determinar la estructura preliminar de las categorías, según la estrategia general determinada por la alta gerencia. Sin embargo, los proveedores proporcionan información importante para el proceso de definición de las categorías.

La suma de los conocimientos del proveedor aporta a los gerentes de categorías información valiosa para los planes de las categorías. Y contribuyen a la adquisición de mayor conocimiento sobre el consumidor, sobre los generadores de ganancias de cada categoría y sobre las estrategias de la competencia.

Lo que conlleva a analizar y comprender cada categoría, diseñar una estrategia lógica y proyectar los resultados financieros.

Paso No. IV Determinación del Rol de las categorías

Métodos para establecer el rol de las categorías basadas en el consumidor

Existe un conjunto de roles de las categorías y estas son: firma, prioridad, rutina/básica, ocasional, conveniencia o compra rápida.²

² “Category Management Best Practices Report: Executive Summary” (1998) Proyecto Conjunto de la Industria sobre la Respuesta Eficaz del Consumidor.

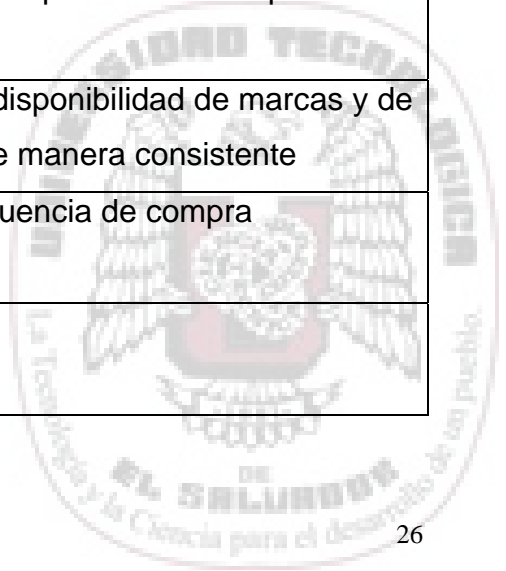


FIRMA

Perspectiva de la cadena	Perspectiva del consumidor
- Define el posicionamiento del consumidor	- Determina el establecimiento principal de elección
- Construye lealtad	- Espera calidad en el servicio y variedad
- Enfatiza calidad en el servicio, diferenciación y surtido	- Espera disponibilidad de marcas de manera consistente
- Disponibilidad a invertir en los recursos necesarios para lograr una ventaja competitiva	- Tiende a estar involucrado emocionalmente en la decisión de compra

PRIORIDAD

Perspectiva de la cadena	Perspectiva del consumidor
- Refuerza la lealtad del consumidor	- Prefiere comprar en el principal punto de venta de su elección, aunque esta dispuesto a cambiar por una mejor satisfacción de sus necesidades
- Aumenta el trafico de clientes y el tamaño de la transacción	- Espera el precio mas competitivo
- Enfatiza precios bajos	- Espera disponibilidad de marcas y de artículos de manera consistente
- Competencia intensa dentro de otros canales de comercialización	- Alta frecuencia de compra
- Disponibilidad de invertir recursos en elevación de márgenes	

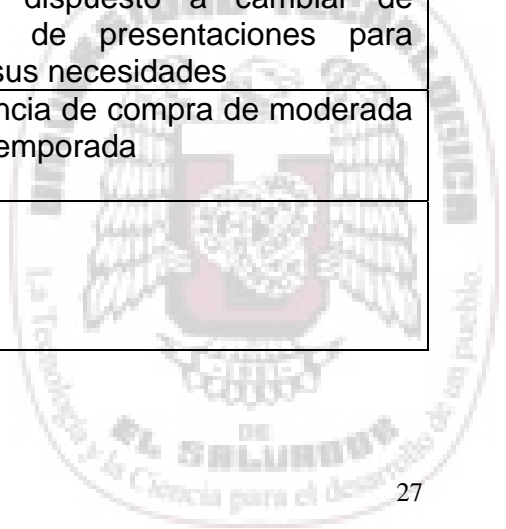


RUTINA/BASICA

Perspectiva de la cadena	Perspectiva del consumidor
- Conserva la lealtad del consumidor	- Completa la satisfacción de las necesidades básicas de compra
- Aumenta el tamaño de transacción por cliente	- Espera precios bajos
- Puede responder periódicamente a las iniciativas de la competencia	- Espera disponibilidad de artículos pero esta dispuesto a cambiar de marcas o de presentaciones para satisfacer sus necesidades
- No poseen disponibilidad de invertir recursos para elevar márgenes	- Frecuencia de compra de moderada a alta

OCASIONAL

Perspectiva de la cadena	Perspectiva del consumidor
- Acepta un nivel mas bajo de lealtad del cliente	- A pesar de la baja frecuencia de compra espera disponibilidad de marcas y artículos
- Podría aumentar el tamaño de transacción por cliente	- Espera precios bajos y valor agregado en los productos de temporada
- Compras ocasionales o de temporada	- Espera disponibilidad de artículos pero esta dispuesto a cambiar de marcas o de presentaciones para satisfacer sus necesidades
- Representado por la mayor parte de competidores	- Frecuencia de compra de moderada a alta en temporada
- Podría redefinirse su función en su periodo de temporada y no posee disponibilidad de inversión fuera de temporada	



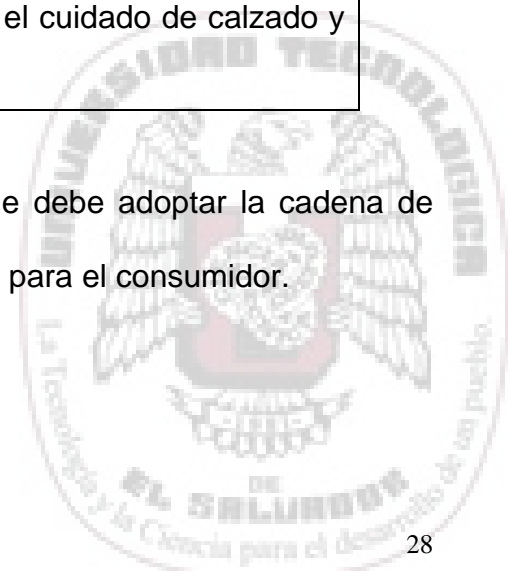
CONVENIENCIA O COMPRA RAPIDA

Perspectiva de la cadena	Perspectiva del consumidor
- Forma en el cliente la percepción de un solo punto de ventas	- Refuerza la imagen de establecimiento de servicio completo
- Generalmente el cliente adquiere el producto a través de otro punto de ventas o canal de distribución	- Bajas expectativas de surtido de productos
- Satisfacen las necesidades no planeadas del consumidor	- Bajas expectativas de ofertas y promociones

Ejemplo del rol de categorías basadas en el consumidor

Función	Ejemplo de categorías
Destino	Refrescos
Rutina	Detergentes para platos
Estacional/Ocasional	Sombrillas, adornos navideños, útiles escolares
Conveniencia o compra rápida	Productos para el cuidado de calzado y cueros

Estas clasificaciones indican el posicionamiento que debe adoptar la cadena de supermercados según la importancia de la categoría para el consumidor.



El determinar el rol de las categorías es la base para la asignación de los recursos y de igual forma asegurarnos que las estrategias están coordinadas a través de departamentos y así obtener una base para establecer las estrategias y tácticas de las categorías.

Determinaremos el rol de las categorías por medio de dos análisis que son:

- Análisis Cuantitativo o cruzado
- Análisis Cualitativo

Análisis Cuantitativo, cruzado o de categoría:

Este nos permite determinar la importancia de cada categoría a nivel general dentro de la cadena y dentro de su departamento o familia de productos.

Categorías	Ventas Totales Anuales año----	Utilidad Bruta	Margen Bruto %	Participación en la cadena
X				
Y				
Z				

Análisis Cualitativo:

Este nos permite conocer la importancia de la categoría para el consumidor



Categorías	Gastos Anuales por hogar	Penetración en el hogar	Compras Planeadas
X			
Y			
Z			

Donde:

Los gastos anuales por hogar están constituidos por el porcentaje de ingresos destinados al consumo, utilizados en la categoría.

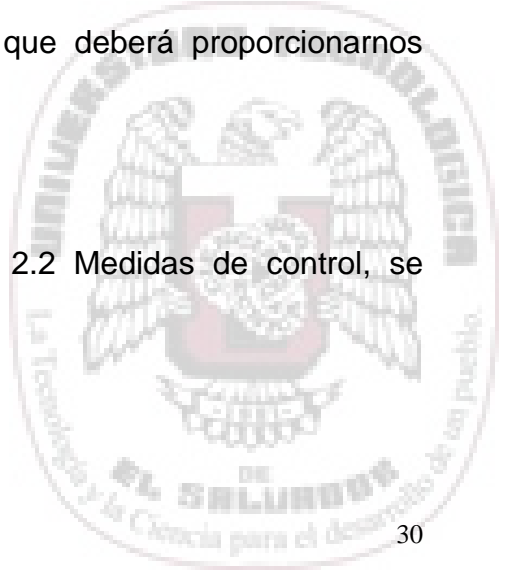
La penetración en el hogar esta integrada por el porcentaje de familias que actualmente adquieren los productos la categoría

Las compras planeadas: representa el porcentaje de productos que no se adquieren por impulso, es decir aquellos productos que se planea adquirir siempre.

Paso V Evaluación de las categorías

Para evaluar las categorías tomando en cuenta al consumidor debemos considerar una base demográfica y psicografica que deberá proporcionarnos nuestro socio estratégico.

Además de los formularios citados en la sección 2.2 Medidas de control, se utilizarán los siguientes:



Formulario No. 12 Análisis del comportamiento de compra

categoría	Frecuencia de compra	Marca de posicionamiento	Lealtad de marca	Tamaño de la compra
categoría				
categoría				

Formulario No. 13 Análisis de la decisión de compra

categoría	Amas de casa	Jóvenes	Esposos
categoría			
categoría			
categoría			

Formulario No. 14 Análisis del consumo de la categoría

categoría	Amas de casa	Jóvenes	Esposos
categoría			
categoría			
categoría			
categoría			

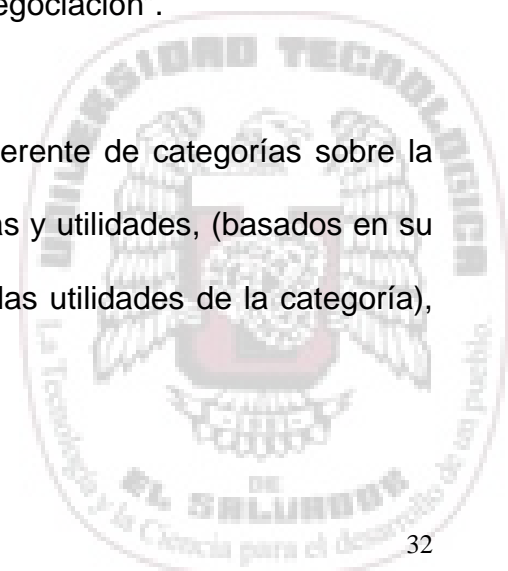


Paso No. VI Establecer las estrategias y tácticas de las categorías

Considerar el detalle completo de categorías permite a la cadena establecer metas para cada categoría. A continuación, se detallan dos métodos básicos para el establecimiento de metas, que se pretenden alcanzar por medio de las estrategias y tácticas.

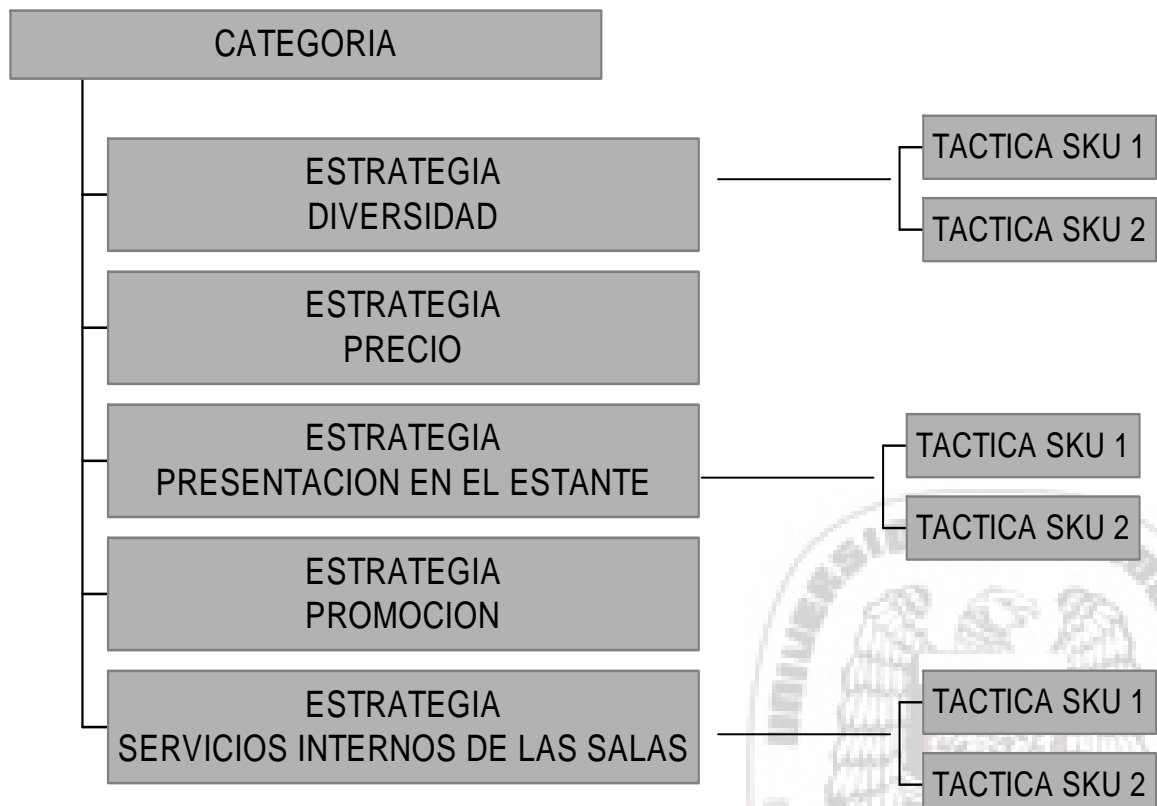
1. Los gerentes de categorías sugieren las metas para cada categoría (por ejemplo, cambios porcentuales en ventas y en las ganancias brutas en relación con el año anterior). Luego, el coordinador del plan ajusta las metas según se requiera, sobre la base del detalle de categorías y a las metas financieras de la empresa.
2. La Gerencia General informa las metas financieras de la empresa al coordinador general o director del plan, quien, a su vez, asigna metas de rendimiento a todas las categorías según estime conveniente. Los Gerentes o Administradores de categorías comunican al coordinador las categorías que ellos piensan que no podrán lograr las metas propuestas. Enseguida, se reasignan los rendimientos mejorados que se esperan de todas las categorías hasta completar la “negociación”.

Ambos métodos combinan los conocimientos del gerente de categorías sobre la capacidad de las categorías para impulsar las ventas y utilidades, (basados en su mejor conocimiento sobre los factores que afectan las utilidades de la categoría), con las necesidades de la empresa.



Identificar las funciones y establecer las metas ofrece dos importantes beneficios. En primer lugar, entrega a los gerentes de categorías pautas para tomar decisiones de fijación de precios, promoción y comercialización. En segundo lugar, orienta a los proveedores en el diseño de programas promocionales y de mercadeo para la cuenta. Los socios proveedores no pueden satisfacer las necesidades de la cadena si desconocen cómo administran sus categorías.

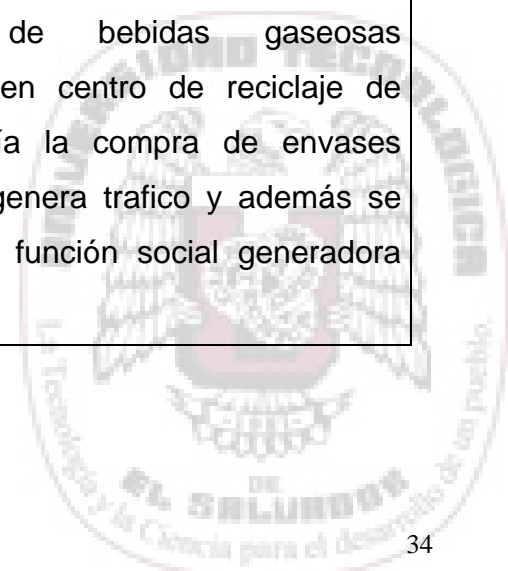
ESTRATEGIAS Y TACTICAS



Las estrategias y tácticas se determinan con base al rol de cada categoría:

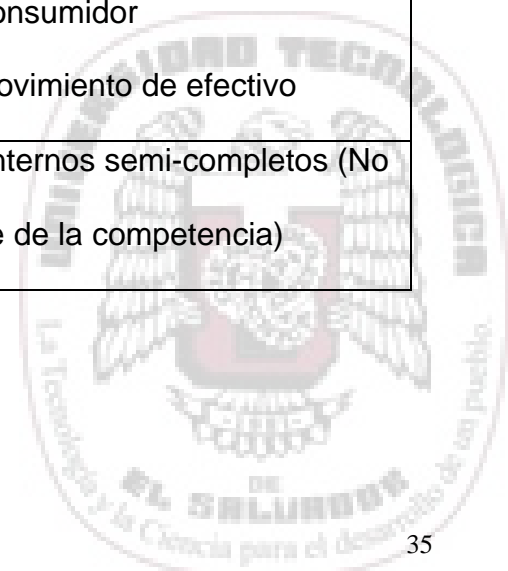
Categoría de Firma o Prioridad

Estrategia	Táctica
Diversidad	* Variedad de productos
Precio	* Precios competitivos
Orden y Presentación	* Ubicación primaria de toda la categoría * Alto tráfico, nivel de exposición, actividad y frecuencia
Promoción	* Diferenciación de la categoría del resto de la competencia como la mejor o mas sobresaliente en su genero(Ejemplo: las mejores frutas y verdura, los mejores cortes de carne etc)
Mercadeo	* Atraer tráfico a la sala * Comunicar al cliente imagen de: precios bajos, variedad de productos, servicio y atención de calidad
Servicios Internos Adicionales	* Servicios internos (ejemplo: en categoría de bebidas gaseosas convertirse en centro de reciclaje de plásticos, vía la compra de envases vacíos, se genera trafico y además se cumple una función social generadora de imagen)



Categoría Básica o de Rutina

Estrategia	Táctica
Diversidad	* Amplia variedad
Precio	* Precios competitivos
Orden y Presentación	* Ubicación promedio * Alto tráfico
Promoción	* ya que es un segmento rutinario no necesita demasiada promoción , es recomendable estrategia promocional de “ recordación “ hacia los clientes vía ofertas internas y/o publicaciones
Mercadeo	* Segmentación de mercado * Incrementar el tamaño de la categoría de acuerdo a las necesidades de los consumidores * Posicionar agresivamente la categoría * Atraer al consumidor * Generar movimiento de efectivo
Servicios Internos	* Servicios internos semi-completos (No diferenciarse de la competencia)

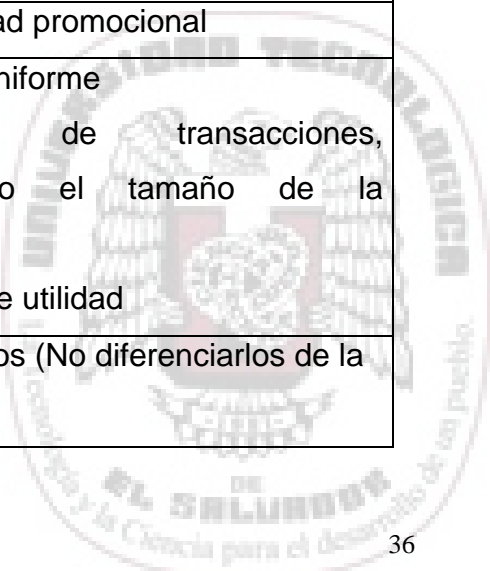


Categoría Ocasional

Estrategia	Táctica
Diversidad	* Variedad temporal
Precio	* Precios competitivos temporalmente
Orden y Presentación	* Ubicación estratégica en el estante * Alto tráfico
Promoción	* Alta actividad promocional temporal, en el periodo de tiempo en que se vuelve prioritaria o necesaria para los clientes.(ejemplo: promoción escolar en enero o febrero)
Mercadeo	* Segmentación del mercado * Constructor de tráfico en pasillos * Creador de estímulos * Enfoque en la generación de efectivo
Servicios Internos	* Auto-Servicios (No diferenciarlos de la competencia)

Categoría de Conveniencia o compra rápida

Estrategia	Táctica
Diversidad	* Seleccionar la variedad de productos entre las mejores marcas
Precio	* Precios inflamables
Orden y Presentación	* Ubicación disponible en la sala
Promoción	* Baja actividad promocional
Mercadeo	* Mercadeo uniforme *Constructor de transacciones, incrementando el tamaño de la categoría *Generador de utilidad
Servicios Internos	* Auto-servicios (No diferenciarlos de la competencia)



Estrategias y Tácticas generales sugeridas:

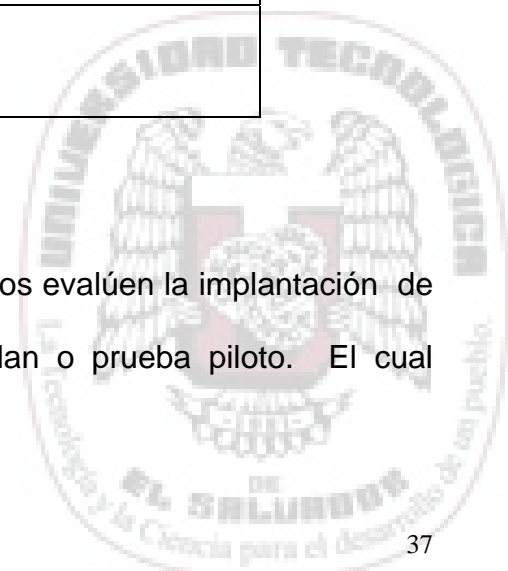
- **Aumentar trafico**
- **Aumentar transacción**
- **Generar Utilidades**
- **Proteger y ampliar Territorio**
- **Crear sensación**
- **Reforzar Imagen**

Estrategias de demanda que implica el rol de cada categoría

Rol	Estrategia
Firma	* Aumentar tráfico * Proteger territorio * Aumentar transacción * Crear sensación
Prioridad	* Aumentar tráfico * Proteger territorio * Aumentar transacción * Crear sensación
Rutina	* Aumentar transacción * Generar Utilidades
Conveniencia	* Crear transacción * Generar utilidades
Ocasional	* Aumentar tráfico * Generar Utilidades * Crear sensación

Paso VII Plan Piloto

Es recomendable que, las cadenas de supermercados evalúen la implantación de la administración por categorías, mediante un plan o prueba piloto. El cual permitirá modificar y mejorar el proceso.

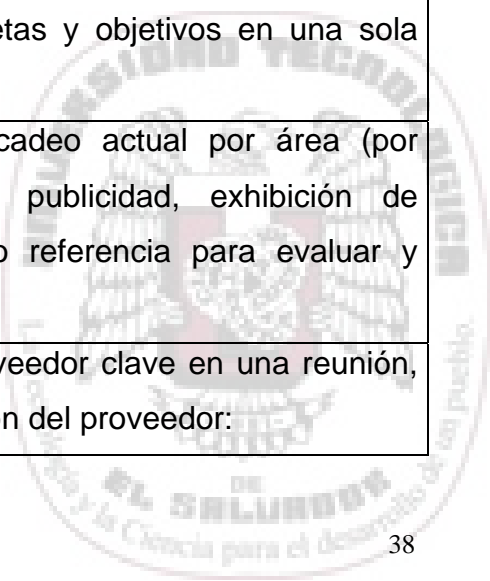


Para comenzar la cadena selecciona unas pocas categorías para ponerlas a prueba.

Se sugiere la utilización de la siguiente guía además de los formularios utilizados en el paso V:

Guía sugerida para Plan o Prueba Piloto

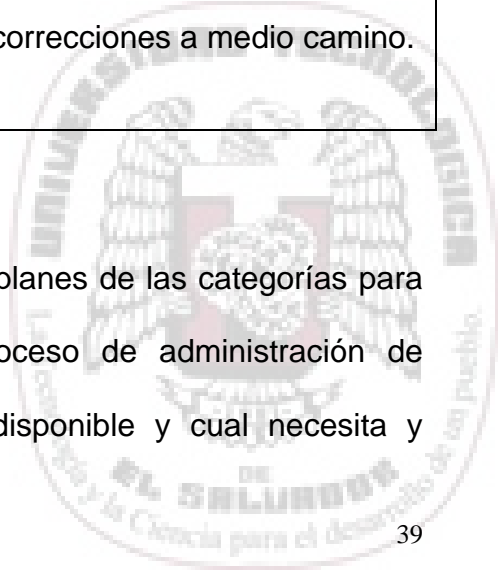
<i>Pasos simplificados en la ejecución del plan piloto</i>	<i>Cómo llevar a la práctica cada paso eficazmente</i>
1. Seleccionar a un proveedor clave de la categoría	Seleccionar entre los principales proveedores de la categoría, procurar elegir un proveedor que ofrezca productos para varias categorías y establecer relaciones de trabajo entre el Coordinador General de la administración por categorías de productos y la alta gerencia del proveedor.
2. Definir la categoría	Utilizar la definición que se sugiere en la propuesta sin efectuar cambios
3. Establecer la función de la categoría	Establecer la función sobre la base de un registro impreso de las ventas y los márgenes de utilidad de la categoría
4. Establecer las metas y objetivos de la categoría	Basarse en la evaluación de la Alta Gerencia sobre la categoría, convenir en las metas y objetivos en una sola reunión con el proveedor
5. Identificar el programa de mercadeo actual	Resumir el programa de mercadeo actual por área (por ejemplo: fijación de precios, publicidad, exhibición de productos), que servirá como referencia para evaluar y efectuar cambios.
6. Efectuar un rápido análisis de	Evaluar la categoría con el proveedor clave en una reunión, utilizando la siguiente información del proveedor:



las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	<ul style="list-style-type: none"> * Datos sobre el comportamiento del consumidor y el mercado * Mediciones claves de la categoría * Resúmenes de datos del punto de ventas <p>Contar con una buena capacidad de supervisión automatizada de las categorías recude el esfuerzo de recopilación de información</p>
7.Utilizar una ficha de evaluación estándar	Utilizar Un conjunto de mediciones predeterminadas estándares para todas las categorías de productos (Ver Formulario No. 9)
8.Identificar de 3 a 5 cambios claves en el área de mercadeo	Utilizando el análisis FODA y el programa de mercadeo actual como referencia, identificar los cambios claves en una sola reunión con el proveedor clave o socio estratégico
9.Hacer una lista de los artículos incluidos en el plan de acción que experimentarán cambios claves	Hacer una lista de las acciones que deben ser llevadas a cabo para respaldar los cambios en el programa clave y establecer responsabilidades y fechas limite
10.Supervisar los resultados del plan piloto	Reunirse con el socio estratégico a intervalos acordados, a fin de evaluar el plan y hacerle correcciones a medio camino.

Probar el proceso de planificación:

La cadena de supermercados utiliza el conjunto de planes de las categorías para determinar dos elementos importantes de su proceso de administración de categorías: (1) qué información se encuentra disponible y cual necesita y



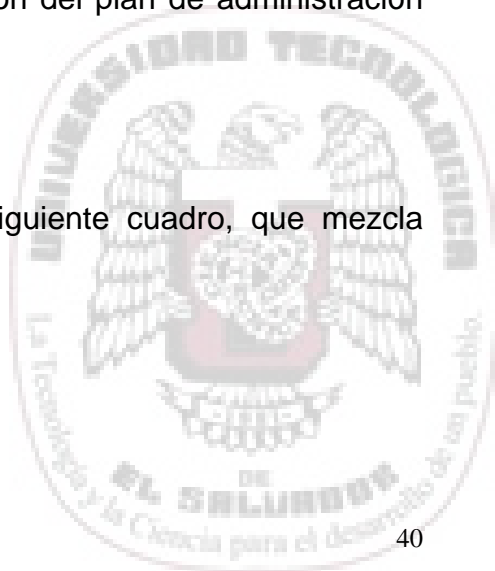
(2) Debido a que muchas partes del proceso pueden necesitar un ajuste, es muy posible que los proveedores se vean en la obligación de obtener información adicional sobre el consumidor o el mercado.

El principal objetivo de la prueba piloto es “hacer una evaluación preliminar” al proceso de planificación de las categorías. La cadena de supermercados debería consagrar, al menos, tres o cuatro meses en esta etapa. Constituye una actividad difícil que requiere de mucho tiempo y es posible que los planes necesiten varias revisiones. Luego, la cadena debe darse tiempo, como mínimo 2 trimestres, para observar cómo se han implementado los planes de prueba en los puntos de ventas y debe utilizar esta información para mejorar la implantación general del plan posteriormente.

La cadena puede evaluar no sólo la eficacia del proceso, sino también si éste puede aplicarse consecuente y eficazmente. A menos que lo utilicen todos los gerentes de categorías en forma sistemática, su éxito sólo será limitado.

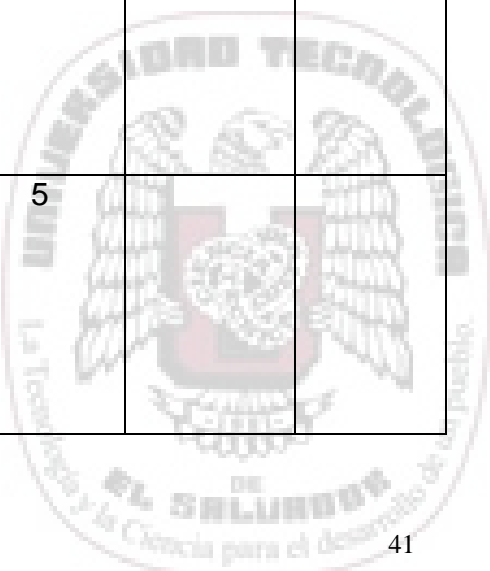
Evaluar el éxito del proyecto piloto de la implantación del plan de administración por categorías.

El proyecto piloto puede evaluarse utilizando el siguiente cuadro, que mezcla criterios cuantitativos y cualitativos.



Hoja de evaluación del proyecto piloto

Aspecto	Criterios de evaluación	Importancia (1-5)	Calificación (1-5)	Puntaje (Imp.xCali.)
Resultados financieros	* ¿Las ventas o las utilidades en dinero generadas por las categorías planificadas experimentaron algún cambio respecto al año anterior o a las proyecciones (sobre la base de los datos de los últimos 3 meses) * ¿Los incrementos fueron el resultado de los planes de las categorías o se debieron a otros factores?	5		
Otras mediciones de rendimiento	* ¿Cuál fue el rendimiento de las categorías piloto si se les confronta con distintas mediciones, como margen bruto, niveles de existencias, rentabilidad sobre la inversión en existencias, movimiento y eficiencia de espacios (sobre la base de los datos de los últimos 3 meses)?	4		
Proceso de planificación	* ¿Adquirieron los gerentes de categorías n mayor conocimiento sobre sus categorías? * ¿Resultó esto en estrategias y tácticas eficaces? * ¿Se identificaron y utilizaron las funciones de las categorías? * ¿Tomó mucho tiempo la planificación?	3		
Implantación de los planes individuales de categorías	* ¿Se implementaron los planes de los gerentes de categorías? * ¿Se llevaron a la práctica en forma eficaz por parte del área operativa? * ¿Mejóro la puesta en práctica?	5		



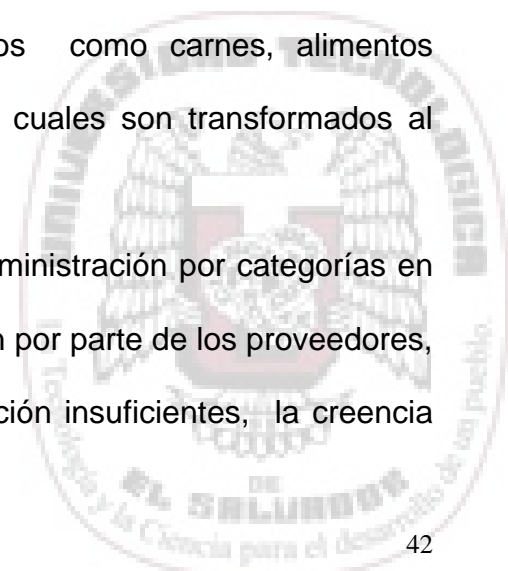
Organización	* ¿Tuvo la planificación de las categorías un efecto positivo en la organización? * ¿En que forma?	4		
PUNTAJE PROMEDIO	Total de puntajes de todos los aspectos, dividido por la suma de las notas dadas a la importancia			

Utilizando los resultados del proyecto piloto, junto con sus metas y estrategias generales, la cadena decide si desea hacer extensiva la administración por categorías de productos al resto de productos o si prefiere introducir más cambios al plan general.

Paso No. VIII Aplicar la administración por categorías de productos en forma generalizada

Una vez completado el proyecto piloto, el penúltimo paso consiste en implementar el proceso en todos los productos con los que comercializa la organización. La mayoría de las cadenas de supermercados transforman el área de comestibles y de mercadeo general / productos para el cuidado de la salud y la belleza antes que los departamentos de productos perecederos como carnes, alimentos preparados, panadería y productos agrícolas, los cuales son transformados al final.

Los principales problemas de aplicar el plan de administración por categorías en los productos perecederos son: falta de colaboración por parte de los proveedores, datos de costos y datos automatizados de información insuficientes, la creencia



de que es difícil planificar las categorías de productos básicos porque los costos cambian constantemente y son difíciles de calcular.

Sin embargo, la cadena si puede obtener beneficios al planificar y al aplicar el plan en los departamentos de productos perecederos.

La aplicación generalizada del plan de administración por categorías de productos debe planificarse muy detenidamente, sobre la base de las lecciones y experiencias obtenidas del proyecto piloto.

La creación de planes individuales para las categorías y la puesta en práctica de los cambios tecnológicos y de sistemas ocurren con mucha mayor rapidez que en el proyecto piloto. Debido a que la cadena ya ha estabilizado el plan y ha adquirido experiencia con los nuevos sistemas, éstos deberían implementarse más eficazmente en los próximos departamentos.

Paso No. IX Seguimiento, supervisión y mejoramiento continuo del proceso

En la práctica, la implantación de un plan de administración por categorías de producto no termina nunca, la cadena debe supervisar, actualizar y mejorar el proceso en forma continua y permanente.

Mientras el plan se evalúa de acuerdo con los resultados financieros y la posición en el mercado, el mejoramiento continuo se logra mediante las respuestas obtenidas a partir del proceso mismo. A su vez, debido a que el proceso cambia como resultado de estas respuestas, los sistemas de información y de administración por categorías también cambiarán.

