

***“ANALISIS SOBRE LA APLICABILIDAD DEL CATEGORY
MANAGEMENT COMO UNA HERRAMIENTA PARA
POTENCIALIZAR LOS RESULTADOS DEL NEGOCIO Y BRINDAR
MAYOR VALOR AGREGADO AL CONSUMIDOR”***

***XIMENA ALEXANDRA RODRÍGUEZ BURGOS
EDUARDO TOMÁS RODRÍGUEZ SEGURA***

***UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA ESTRATEGICA
BOGOTÁ D.C.***

¡TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	7
1 ANTECEDENTES DEL COMERCIO EN COLOMBIA.....	9
1.1 Definición de canales de distribución	9
1.1.1 <i>Supermercados / hipermercados</i>	9
1.1.2 <i>Droguerías</i>	11
1.1.3 <i>Tradicionales</i>	11
1.2 Las transformaciones del comercio en Colombia.....	12
1.2.1 <i>El avance de las grandes superficies</i>	14
1.2.2 <i>Cambios en el comercio minorista</i>	17
1.3 Los cambios en las técnicas de gestión y en las relaciones de poder.....	19
1.4 Nuevas tendencias en las relaciones fabricantes y distribuidores	20
1.5 Coyuntura económica.....	21
1.6 Cambios Experimentados en el Perfil y la motivación de compra de los consumidores.....	26
1.7 Cambios en el Comportamiento del Consumidor.....	26
1.7.1 <i>El Consumidor del Siglo XXI</i>	28
1.8 Tendencias y estrategias en la cadena distribuidor-consumidor.	28
1.8.1 <i>Concentración de los mercados</i>	29
1.8.2 <i>Fidelización de clientes</i>	31
1.8.3 <i>Estrategia de precios y de competencia en el mercado colombiano</i>	38
1.8.4 <i>Marcas propias</i>	38
2 INTRODUCCIÓN AL CATEGORY MANAGEMENT	43
2.1 ECR Respuesta Eficiente al Consumidor	43
2.1.1 <i>Componentes del ECR</i>	44
2.2 Oportunidades que impulsan el Category Management	48

2.2.1	<i>Principios del Total Quality Management dentro de la Administración por categorías</i>	49
3	CATEGORY MANAGEMENT	51
3.1	Componentes Básicos.....	52
3.1.1	<i>La Estrategia</i>	52
3.1.2	<i>El Proceso De Negocios</i>	54
3.2	Componentes Capacitantes	81
3.2.1	<i>Ficha de Seguimiento</i>	82
3.2.2	<i>Capacidad De La Organización</i>	85
3.2.3	<i>Herramientas Tecnológicas</i>	86
3.2.4	<i>Relaciones Con Socios De Negocios</i>	87
4	CÓMO DESARROLLAR UN PROCESO DE ADMINISTRACIÓN POR CATEGORÍAS	89
4.1	Evaluar La Organización Actual	89
4.2	Modificar La Estructura Organizacional	89
4.3	Comenzar A Establecer Relaciones Con Clientes	90
4.4	Designación De Los Capitanes De La Categoría	91
4.5	Capacitar Al Personal Para La Administración Por Categorías	91
4.6	Comenzar A Actualizar Sistemas De Información.....	93
4.7	Capacitar Al Resto De La Organización	93
4.8	Iniciar Proceso Piloto De La Administración Por Categorías	93
4.9	Hacer Extensiva La Administración Por Categorías En Toda La Organización.....	94
4.10	Resumen de las Fases de Implementación.....	94
4.10.1	<i>Cronograma de implementación de los sistemas para la gestión de las categorías</i>	96
4.11	Calendario Sugerido para el Desarrollo del Plan de una Categoría	97
4.12	Scorecard de la categoría	98
5	EJEMPLO DE IMPLEMENTACIÓN DEL CATEGORY MANAGEMENT	100
5.1	Antecedentes	100
5.2	Misión o Estrategia de la Categoría	100
5.3	Definición de la Categoría	101
5.4	Definición del Rol de la Categoría.....	102

5.5	Estrategias	103
5.6	Metas Propuestas.....	105
5.7	Plan Táctico para la Categoría	105
5.7.1	<i>Lineamientos Generales</i>	105
6	BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CATEGORY MANAGEMENT	112
6.1	Valor Agregado para el Consumidor.....	114
6.2	Mejoras estratégicas.....	114
6.3	Mejoras al proceso de negocios.....	115
6.4	Mejoras a la tecnología de la información	115
6.5	Mejoras a la ficha de seguimiento.....	115
6.6	Mejoras a la relación de colaboración entre los socios comerciales.....	116
6.7	Mejoras a la capacidad de la organización.....	116
6.7.1	<i>Planes de negocios de alta calidad de las categorías</i>	117
6.7.2	<i>Desarrollo y Puesta en practica de los planes de negocios en forma productiva</i>	117
7	OBSTÁCULOS POTENCIAL ES PARA LA IMPLEMENTACION DE UN PROCESO DE CATEGORY MANAGEMENT	119
8	COSTOS DE LA IMPLEMENTACION DE UN PROCESO DE CATEGORY MANAGEMENT	121
	CONCLUSIONES.....	122
	BIBLIOGRAFÍA.....	124

TABLA DE GRAFICOS

Gráfico 1.	Supermercados en Latinoamérica.....	10
Gráfico 2.	Atributos de un supermercado ideal.	11
Gráfico 3.	Estructura de canales de distribución en Colombia vs otros países de Latinoamérica.	15
Gráfico 4.	Tendencia de las ventas en \$ en Colombia por cada canal de distribución.....	16
Gráfico 5.	Los nuevos negocios. Pasado – futuro.....	18
Gráfico 6.	Fases de las relaciones fabricante - distribuidor	21
Gráfico 7.	El dilema del negocio	22
Gráfico 8.	Tácticas del consumidor en recesión ²⁵	24
Gráfico 9.	Internacionalización de las cadenas	30
Gráfico 10.	Cadenas por país	30
Gráfico 11.	Perfil Internacional de las cadenas	31
Gráfico 12.	Marca de Proveedores vs Marcas Propias.....	39
Gráfico 13.	Presencia de marcas privadas en supermercados	40
Gráfico 14.	Amenaza para fabricantes por el diferencial de precio.	40
Gráfico 15.	Participación en Ventas en Valor de las Marcas Propias.....	41
Gráfico 16.	Componentes de la Administración de Categorías	52
Gráfico 17.	Cuadro de Estrategias.....	56
Gráfico 18.	Ejemplo De La Estructura Genérica.....	58
Gráfico 19.	Ejemplo De Subcategorías Por Usuario Final	59
Gráfico 20.	Ejemplo De Subcategorías Por Usuario Final	60
Gráfico 21.	Propuesta sugerida de exhibición para la Categoría de Cremas Corporales	78
Gráfico 22.	Componentes de Apoyo o Capacitantes	82
Gráfico 23.	Ejemplo de Una Ficha de Seguimiento para una Categoría	85

Gráfico 24. Cronograma Sugerido de Implementación para Sistemas de Administración por Categorías	96
Gráfico 25. Ejemplo del Calendario de Desarrollo del Plan de Una Categoría	97
Gráfico 26. Scorecard de la Categoría	98
Gráfico 27. Implicaciones de la gestión por categorías : pasado - futuro	99
Gráfico 28. Esquema bajo el cual se determinan las subcategorías y los segmentos que conforman la categoría de Jabones de Tocador para la cadena de supermercados "SM X"	101
Gráfico 29. Relación entre la variable frecuencia de compra y la variable penetración en la categoría de Jabones de Tocador	102
Gráfico 30. Segmentación de la Categoría de Jabones de tocador	104
Gráfico 31. Metas propuestas para el año 2002 en base a los resultados del análisis de la categoría de Jabones de Tocador	105
Gráfico 32. Margen propuesto dentro de la categoría de Jabones de Tocador	106
Gráfico 33. Asignación del presupuesto de actividades diferenciado por subcategorías	106

INTRODUCCION

En los últimos años, muchas compañías de los diferentes sectores industriales han dirigido sus esfuerzos a la inversión en la investigación del comportamiento de consumidores, de competencia, de proveedores, de información y de tecnología, y a la implementación de estrategias que permitan generar una mayor productividad y rentabilidad para el negocio que están atendiendo. Muchas de estas inversiones se han hecho principalmente en el área de tecnología de Información y administración, con temas como el del ECR¹ (Respuesta eficiente al consumidor) con el fin de hacer más eficiente la cadena de abastecimiento como un todo, para eliminar los costos excedentes del sistema creando un tráfico más eficiente de productos basado en la demanda de los consumidores.

Si bien, los empresarios tanto de fabricantes como de cadenas comerciales entienden que la tecnología de Información y el trabajo conjunto se ha convertido en una pieza fundamental para el desarrollo de su negocio y la generación de ventajas competitivas, las relaciones entre estos, han mostrado un giro interesante debido principalmente a los diversos tópicos que el ECR presenta, entre estos, la Administración por Categorías².

En Colombia, la industria de productos de consumo masivo atraviesa por una transición de gran envergadura, este cambio se debe a una compleja mezcla de factores relacionados con el consumidor, la tecnología y el mercado. Actualmente, pocas son las compañías que han incursionado en la aplicación de las prácticas de

¹ ECR: Efficient Consumer Response por su sigla en inglés

² Category Management por su sigla en inglés

la Administración por Categorías, o las que hasta el momento están iniciándose en este proceso.

Para algunos grupos decisores de ciertas organizaciones todavía no es muy claro cómo este tipo de herramientas contribuyen a la obtención de resultados positivos en el negocio, maximizando la rentabilidad de las partes negociadoras y brindándole mayor valor agregado al consumidor, quien al final, decide el punto de venta donde realiza la compra y el producto que compra.

El presente estudio tiene por objetivo obtener información para establecer la aplicabilidad del Category Management como una herramienta básica, soporte de decisiones gerenciales de inversión, para potencializar los resultados de un negocio y brindar mayor valor agregado al consumidor. Describe un proceso de administración por categorías estructurado sobre la base de antiguos criterios de gestión empresarial utilizados por la industria, identificando los beneficios y posibles obstáculos para la implementación del mismo.

1 ANTECEDENTES DEL COMERCIO EN COLOMBIA

En este capítulo se presentan algunos de los antecedentes del comercio en Colombia, entendiendo la palabra comercio, como todo acto de intercambio comercial que implique específicamente productos de consumo masivo.

1.1 Definición de canales de distribución

En Colombia, existen en la actualidad diferentes canales de distribución definidos claramente, los cuales cabe destacar para tener una ubicación en el contexto del respectivo sector.

1.1.1 Supermercados / hipermercados

Estos son los establecimientos con área de más de 100 metros cuadrados, que se dedican a la venta de todo tipo de productos al detal, tales como alimentos, drogas, aseo del hogar, aseo personal, licores, ropa, zapatos, muebles, electrodomésticos y/o libros, entre otros³.

La venta se hace generalmente por sistema de autoabastecimiento, es decir que el consumidor toma directamente los productos de la góndola o estante. Disponen de canastas o carros para uso de los clientes de la tienda y poseen por lo menos una caja de salida.

³ Definición según AC Nielsen

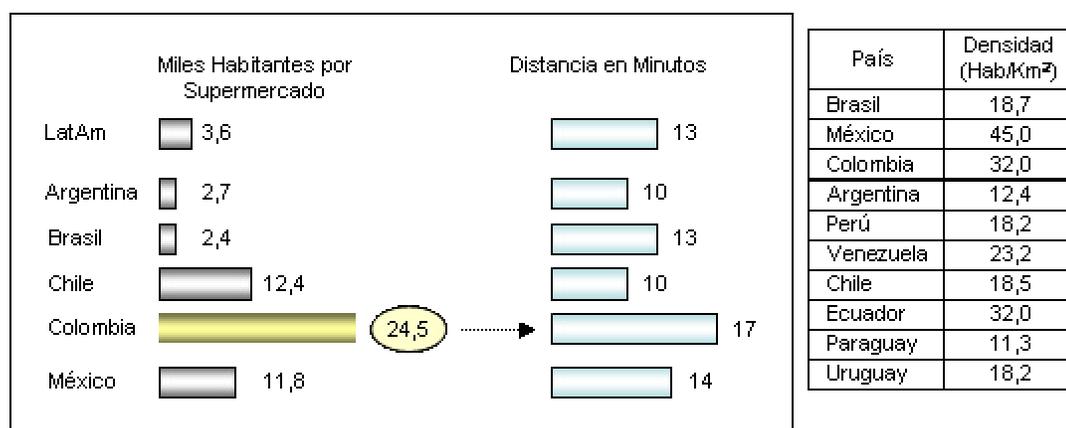


Gráfico 1. Supermercados en Latinoamérica⁴.

1.1.1.1 Motivos de compra en el Canal Supermercados.

- Por Abastecimiento. El canal es proveedor de alimentos y otros productos que satisfacen las necesidades del grupo familiar.
- Por Practicidad. A través de los supermercados el comprador agiliza las compras y la concentración de diferentes rubros en un mismo sitio reduce el tiempo que se le dedica a la tarea de comprar.
- Por Comodidad. Por la posibilidad de encontrar una amplia variedad de servicios como: entregas a domicilio, pago de servicios, seguridad para los clientes, estacionamiento, etc., además de la posibilidad de elegir los productos de la góndola agilizando sus compras.
- Por Economía. En los supermercados, los costos de los productos son menores que en el canal tradicional.
- Por Esparcimiento. Los grandes formatos posibilitan la combinación de compras programadas con otras actividades gratificantes para la familia; patios de comidas, cines, juegos para niños, etc.

⁴ SEMINARIUM. Seminario Internacional de Category Management, Sep. 24 y 25 de 2001.

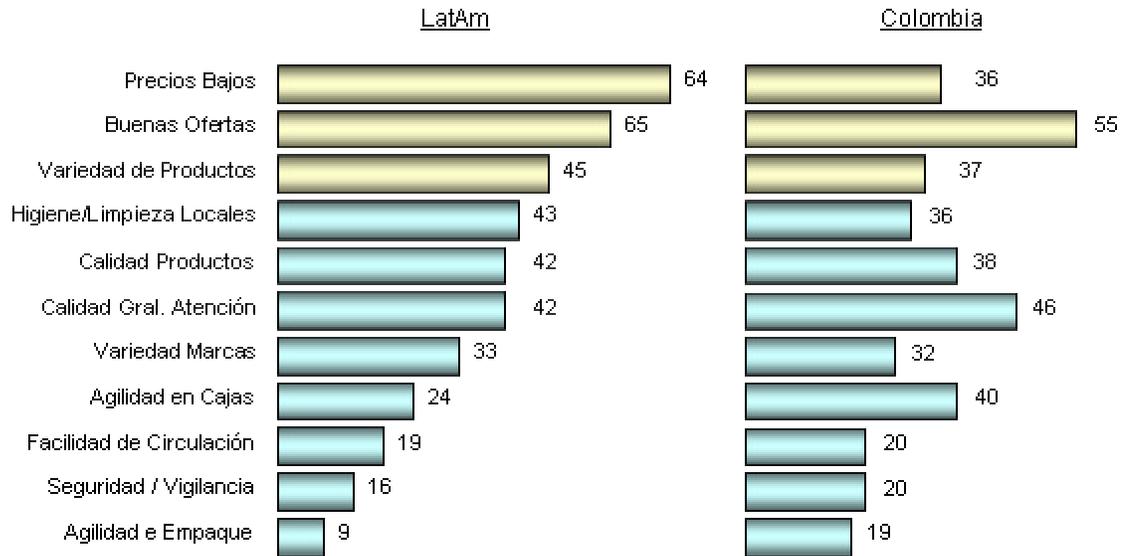


Gráfico 2. Atributos de un supermercado ideal⁵.

1.1.2 Droguerías

Son Establecimientos donde los clientes generalmente son atendidos por dependientes que se encuentran detrás de un mostrador, aunque eventualmente cuentan con un sistema de autoabastecimiento en algunas secciones de la tienda. El 50% de los productos que están a la vista del público son medicinales, de aseo personal, de belleza y/o para bebés⁶.

1.1.3 Tradicionales

Son establecimientos donde los clientes son atendidos por dependientes que se encuentran detrás de un mostrador, y generalmente, la mercancía que se observa en las estanterías están fuera del alcance del comprador. Además, la mayoría de las ventas (más del 50%) se realizan al detal y para consumir fuera del establecimiento. Comúnmente son denominadas tiendas de barrio⁶.

⁵ SEMINARIUM. Seminario Internacional de Category Management, Sep. 24 y 25 de 2001.

⁶ Definición según AC Nielsen

1.2 Las transformaciones del comercio en Colombia

El comercio en Colombia es un sector muy heterogéneo, en el que se está produciendo un proceso de cambio desde unas estructuras tradicionales, con la incorporación de una tecnología comercial nueva y de formas comerciales adaptadas a la evolución del mercado.

Tendencias y cambios a través del tiempo, como el incremento de los niveles de ingreso disponible, la recomposición de los gastos familiares, la mayor urbanización, la iniciación de la mujer en el mercado laboral, la disminución del tamaño de las familias, de los medios de comunicación masivos, entre otros, han contribuido al cambio en los hábitos de compra del consumidor colombiano.

La tienda tradicional ha estado siempre presente, y aunque en la actualidad se sigue usando masivamente para realizar algunas compras de alimentos procesados, su importancia cae sensiblemente al analizar el abastecimiento semanal o por periodos mayores de productos de consumo corriente⁷; además ha disminuido la proporción de familias que se aprovisionan a diario, práctica que por lo general se hace en la tradicional tienda de barrio.

Existen otros atractivos que desplazan a los consumidores hacia las grandes superficies. El interés por una forma de compra más moderna, más lúcida que arroja un beneficio frente a los que pudieran existir de precio, calidad, amplitud de la oferta y mejor servicio. La mayor variedad de productos, que implica la posibilidad de elegir, es también un factor que atrae hacia la gran superficie a unos consumidores que son cada vez más selectivos y exigentes. Por otra parte, los compradores urbanos valoran en mayor medida una compra individual, de acceso inmediato al producto, sin la intervención de un vendedor.

⁷ Según análisis de frecuencia de compra en el canal tradicional realizado por AC Nielsen.

Una muestra palpable del fenómeno anterior lo constituye el hecho de que desde hace tiempo los colombianos se han visto expuestos a un nuevo tipo de tiendas de autoservicio que bajo el mismo concepto de los supermercados tradicionales, ofrecen artículos completamente diferentes. Elementos para oficina, regalos o ferretería – según la especialidad del supermercado – pueden ser mirados, comprados, manipulados y seleccionados en las góndolas de cada uno de estos almacenes. Atrás parecen ir quedando los tiempos de mostrador, en que el gusto del consumidor se veía sujeto a la habilidad y amabilidad del dependiente.

El conocido carrito de mercado ya no es para uso exclusivo de alimentos; ahora es posible llenarlo con muebles, maletines, esferos, vajillas, cinta pegante de todos los tamaños, resmas de papel para computador y hasta el mismo computador. Lo mismo sucede en la ferretería. El carrito se llena ahora con bombillos, pintura, cajas de puntillas, taladros, semillas para flores y hasta llantas para carro.

El reacomodo al mercado de las estructuras comerciales, especialmente en lo que se hace referencia al comercio alimentario, ha sido claro. Los datos del DANE muestran una disminución porcentual en la participación en las ventas, de las formas tradicionales que registran un avance de los formatos modernos como son los supermercados, las tiendas especializadas y cajas de compensación, entre otros.

El ajuste en el número de establecimientos corrobora lo anterior, pero cuando se analizan las participaciones en el mercado de alimentos queda de manifiesto la profundidad y amplitud del cambio anteriormente expuesto⁸.

Los cambios en los hábitos de compra de los consumidores junto con el desarrollo de nuevas tecnologías de distribución, están causando profundas modificaciones en el sector en el comercio. Como resultado final de estas transformaciones se puede

⁸ Para mayor referencia ver participación del sector de alimentos a total canasta según AC Nielsen.

observar un nuevo equilibrio en el que se combinan las grandes superficies, supermercados, junto con tiendas de “barrio” y especialistas. Cada uno de estos establecimientos buscará ventaja competitiva en precios, amplitud de surtido, conveniencia (proximidad, servicio, horarios), o concentración de compras de acuerdo con la estimación que hayan realizado del mercado y su evolución. Con estas premisas se puede desarrollar una estrategia de distribución que puede basarse en el crecimiento interno, bien en el mismo segmento o en otro del negocio, distribuidor, o mediante crecimiento externo basado en adquisiciones, tomas de participación o acuerdos de distribución con otras empresas.

Con base en la tendencia observada en los últimos años, se acrecentará la importancia de las formas modernas en la distribución con participación extranjera y se perfila una nueva estructura empresarial, diferente de la actual en la que podrán coexistir la gran superficie con el pequeño comercio de proximidad pero algo más especializado.

1.2.1 El avance de las grandes superficies

Algunas de las cadenas de vanguardia como es el caso de Carulla, están dirigiendo su expansión no sólo al sector de la gran superficie, lo que le permite cubrir la denominada “Compra fuerte”, sino también la compra diaria de proximidad con supermercados como 2 x 3 y Merquefácil que por ahora centran su actividad en la ciudad de Bogotá y con el objetivo de complementar las ventas que no puede abarcar la gran superficie.

La expansión de los supermercados y en especial los denominados grandes supermercados (que tienen cinco o más cajas de salida), permiten la entrada de estos formatos modernos en zonas urbanas y en poblaciones que no alcanzan el tamaño crítico para la implantación de hipermercados. La variable proximidad, junto con las ventajas señaladas de precio y amplitud de oferta, constituyen la ventaja competitiva de estos establecimientos. El desarrollo de empresas y supermercados con una base de expansión urbana, les permite gozar de las economías de escala y poder de mercado característicos de las grandes superficies.

Vale la pena expresar, que sin tener en cuenta los malos resultados del comercio en cuanto a ventas y empleo, el hecho más significativo de 1999 para el sector fue la aceleración de su internacionalización⁹.

Tal y como se muestra en el siguiente gráfico, en Colombia, los supermercados han ganado participación afectando principalmente a los canales tradicionales y droguerías. Esta ganancia ha estado dada por la apertura de nuevos establecimientos y la incursión de cadenas internacionales como Carrefour.

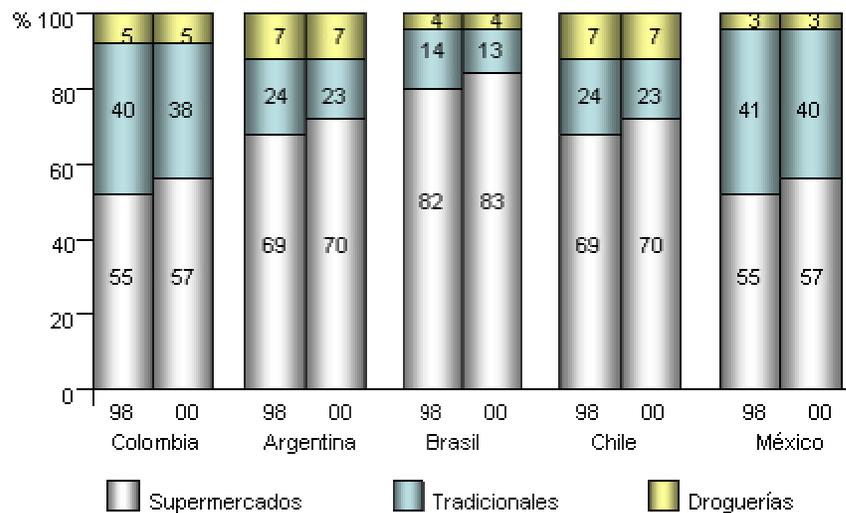


Gráfico 3. Estructura de canales de distribución en Colombia vs otros países de Latinoamérica¹⁰.

En el año 2000 se registró un cambio en la composición accionaria de algunas de las principales cadenas, que hasta hace poco pertenecían casi completamente a

⁹ Según estadísticas del DANE para 1999.

¹⁰ SEMINARIUM. Seminario Internacional de Category Management, Sep. 24 y 25 de 2001.

empresarios nacionales¹¹. Las nuevas alianzas estratégicas facilitaron el desarrollo y expansión de estas empresas y fortalecieron su posición competitiva. Entre las movidas recientes más significativas está la compra de un importante paquete accionario en Carulla y Almacenes Vivero, por parte del fondo de inversiones norteamericano Newbridge y la adquisición del 25% de Almacenes Éxito realizada por la multinacional francesa Casino¹². Otras empresas del sector evalúan seriamente la posibilidad de realizar alianzas, bien sea con socios locales o extranjeros.

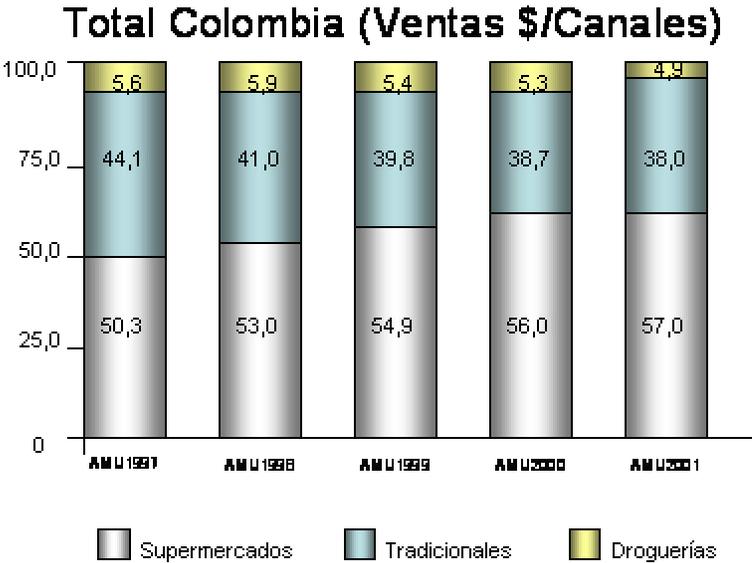


Gráfico 4. Tendencia de las ventas en \$ en Colombia por cada canal de distribución¹³.

¹¹ Ver composición accionaria de las principales cadenas de supermercados según reportes de la Bolsa de Bogotá.

¹² Según diario Portafolio.

¹³ SEMINARIUM. Seminario Internacional de Category Management, Sep. 24 y 25 de 2001.

Esta evolución ha significado un mayor poder de negociación de los distribuidores frente a los fabricantes, que se expresa entre otras cosas en los denominados productos con marca del distribuidor (Marca Propia), en la negociación de los espacios de venta de los productos y condiciones de pago, alterando, y en algunos casos invirtiendo, la relación tradicional del poder del fabricante sobre el distribuidor.

1.2.2 Cambios en el comercio minorista

El comercio minorista se ha desarrollado en lo corrido de los años 1.970 y 1.991, pues el número de establecimientos se ha incrementado notoriamente¹⁴.

Una encuesta efectuada por el DANE sobre los lugares de compra, revela la recomposición de los canales de comercialización en contra de las figuras tradicionales y a favor de los segmentos modernos (Ver gráfico 3). En Bogotá la participación de las tiendas, plazas de mercado y ventas callejeras y en el conjunto de los hogares de la ciudad disminuyó entre 1985 y 1997 para el subgrupo de abarrotes¹⁴.

1.2.2.1 Efectos de los cambios en las grandes superficies sobre la empresa minorista

En el sector de la distribución minorista en Colombia, los cambios producidos en los últimos años han afectado profundamente no sólo la forma de operar el negocio sino la misma conceptualización de la empresa minorista. La creciente dimensión de las empresas y su experiencia en los ciclos de crecimientos y recesión de los últimos años han hecho que algunas de ellas reformulen sus objetivos y estrategias bajo un concepto más amplio de su función en el mercado y obligará a muchas otras a adoptar esta actitud.

¹⁴ Según estadísticas realizadas por el DANE..

El hecho de que una empresa minorista no se vea vinculada en el desarrollo de sus actividades presentes sino que contemple la posibilidad de alternativas tales como las de operar en distintas áreas o zonas comerciales, con distintas líneas y/o surtidos de productos, dirigiéndose a distintos segmentos de consumidores, supone un nuevo planteamiento de objetivos (beneficios y crecimiento), que le apoyen a un diagnóstico de su situación frente a las alternativas que ofrece el mercado.

Otros de los cambios más significativos que se están produciendo en el comercio es la incorporación de una perspectiva comercial frente a una visión de distribución física. Los empresarios minoristas se están viendo obligados a utilizar todos los instrumentos a su alcance para captar y mantener la clientela. Estos instrumentos no son otros que los componentes clásicos de política comercial de cualquier empresa; precios comunicación y distribución.

Concepto	Siglo XX	Siglo XXI
Focalización	Interior	Exterior
Estilo	Estructurado	Flexible
Fortaleza	La Estabilidad	El cambio
Estructura	Autosuficiente	Interdependiente
Productos	Producción masiva	Focalizados en el cliente
Ámbito	Nacional	Global
Finanzas	Cuatrimestrales	Diarios
Inventarios	Mensuales	Por horas
Estrategia	De arriba hacia abajo	De abajo hacia arriba
Mejora	Incrementar	Revolucionar

Gráfico 5. Los nuevos negocios. Pasado – futuro¹⁵.

La empresa minorista ha de integrar todos sus esfuerzos comerciales dentro de una política comercial en la que lo más relevante sea comprender que el producto que

¹⁵ Unilever Andina S.A. Memorias del Seminario Internacional sobre Category Management. Julio de 2001.

vende no es el bien físico sino, el servicio global que ofrece al consumidor: la oferta de un bien, suministrado por otras empresas, con un valor agregado percibido por los consumidores y que es el producto de su actividad económica. El esfuerzo comercial de la empresa minorista en un entorno competitivo consistirá en el diseño y oferta de un servicio minorista, en una localización conveniente (distribución), con unos precios determinados y transmitiendo al mercado información que facilite y/o incentive su consumo (comunicación). Un indicador de esta tendencia es el crecimiento de la inversión publicitaria en el sector comercio que ha pasado de representar el 4% del total en 1987 al 8% en el año 2000¹⁶.

1.3 Los cambios en las técnicas de gestión y en las relaciones de poder

La incidencia que ha tenido el proceso de concentración en el comercio para la relaciones productor – distribuidor, ha llevado a una modificación en las corrientes de información. Hasta hace pocos años el flujo de información era en la dirección productor – distribuidor; el productor facilitaba a la empresa minorista información de los mercados y le asesoraba en cuestiones relativas a las técnicas de Merchandising. De esta forma, favorecía la venta de sus productos en los puntos de venta y al mismo tiempo mejoraba la rentabilidad y productividad de la empresa minorista.

Recientemente, la mayor capacidad inversora de las empresas minoristas y su mayor volumen de negocio, les ha permitido adoptar tecnologías para producir por sí mismas información de mayor calidad. El cambio tecnológico que está contribuyendo más a esa situación es la incorporación de los “scanner” a los establecimientos minoristas. La realidad actual, es que la tecnología de la información está haciendo cambiar la forma en que las empresas siempre han conducido sus negocios.

¹⁶ Según estadísticas del DANE.

Existe evidencia sobre un mayor equilibrio del poder de mercado de los productores y distribuidores: de una situación denominada por los productores, en la que era suficiente poner en mercado un producto para asegurar su venta, a expensas de la existencia de una demanda insatisfecha ávida de productos, se estaría pasando a un escenario de mercados bien abastecidos, en los que el esfuerzo comercializador ha de ser creciente para asegurar la venta de los productos, inclusive a precios reales más bajos¹⁷.

También, como consecuencia de esta situación, una dimensión de la actividad empresarial del distribuidor que en el futuro adquirirá una mayor importancia, es la de “productor” de información y de la tecnología necesaria para obtenerla, procesarla y aprovecharla. Así algunas empresas de distribución pronto comenzarán a comercializar el “Know-how” diseñado en un principio para su propio negocio.

1.4 Nuevas tendencias en las relaciones fabricantes y distribuidores

Debido a la crisis del 99, el sector del comercio en Colombia se ha visto obligado a sufrir una reestructuración por medio de alianzas, fusiones, desarrollo incipiente de la administración por categorías, ampliación de la oferta de las marcas propias, control de costos y manejo logístico y un incremento en la presión en las negociaciones con los proveedores, entre otros¹⁷.

¹⁷ Estudios realizados por el Departamento de Marketing Research de Unilever Andina S.A.

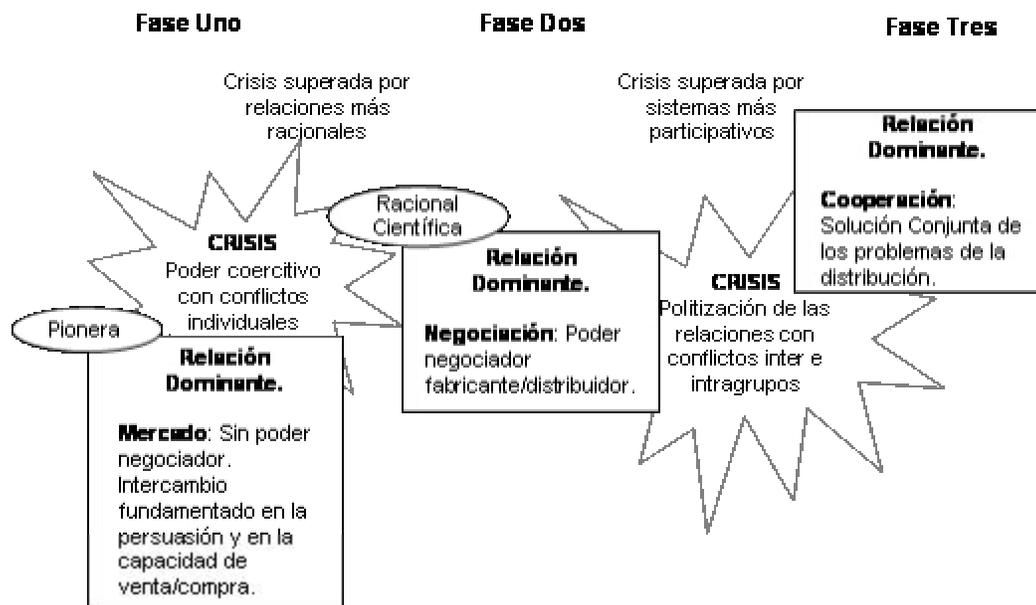


Gráfico 6. Fases de las relaciones fabricante - distribuidor¹⁸

1.5 Coyuntura económica

También existen diversos factores económicos que influyen en el deseo de muchos distribuidores y proveedores de cambiar. El lento crecimiento experimentado por la economía durante los últimos años, junto con las bajas tasas de interés, han eliminado el crecimiento de ventas/utilidades atribuido a la inflación. Además, el mismo entorno, ha llevado a muchas empresas a mejorar su rendimiento financiero y ha examinado a fondo sus transacciones, desde compras apalancadas y nuevas adquisiciones hasta solicitudes de capital para instalaciones de producción o capacidad de almacenamiento adicionales¹⁹.

¹⁸ SEMINARIUM. Seminario Internacional de Category Management, Sep. 24 y 25 de 2001.

¹⁹ Estudios realizados por el Departamento de Marketing Research de Unilever Andina S.A.

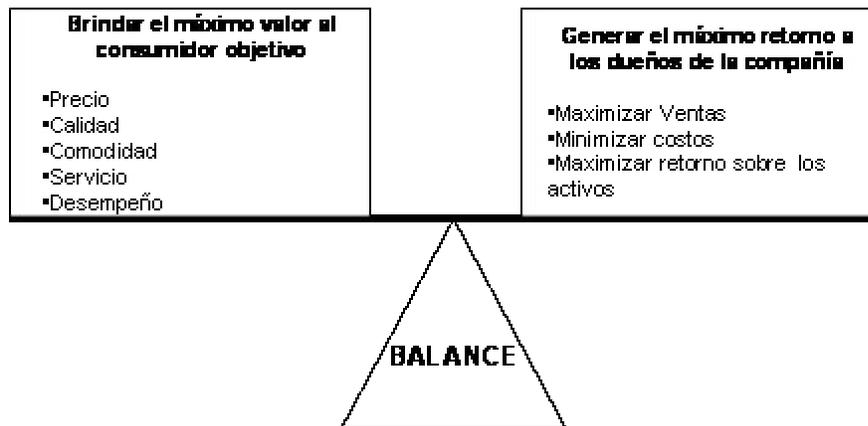


Gráfico 7. El dilema del negocio²⁰

Los supermercados no han escapado al estancamiento de las ventas y al deterioro de la economía. Durante 1.998 y 1.999, por primera vez en varios años cayeron las ventas totales, expresadas en valores constantes, de las principales cadenas del país. Las siguientes son algunas de las variaciones de las ventas reales de las grandes cadenas y/o superficies según línea de producto²¹:

Línea de Producto	1999 (%)	2000 (%)
Drogas y Cosméticos	-12.6	-4.0
Alimentos, bebidas y tabaco	-0.5	-1.3
Vestuario, Calzado y Textiles	2.9	-16.4
Muebles par el Hogar y Electrodomésticos	-14.9	-49.7
Libros y Papelería	-7.5	-7.0

Diferentes consultas realizadas en el 2001 por el Departamento de Ventas de Unilever Andina, a directivos de Cadenas y Supermercados, confirman que las

²⁰ SEMINARIUM. Seminario Internacional de Category Management, Sep. 24 y 25 de 2001.

²¹ Según estudio realizado por FENALCO. Febrero de 2001.

ventas por metro cuadrado en las grandes superficies disminuyeron por la fuerte recesión (ha sido mayor el crecimiento de locales y superficies que el de las compras), y solo a finales del mismo año las ventas se estaban normalizando. En Europa por ejemplo, las ventas por metro cuadrado son de US \$500, en Argentina de US \$600 y en Colombia recomiendan que para tener el mismo nivel de ventas y para compensar la caída de los últimos años se deben instalar más metros cuadrados²².

Con la recesión el consumidor se ha vuelto más calculador y menos impulsivo. En el año 1.997 la frase “siempre o casi siempre compro sólo lo que necesito”, la respondían afirmativamente el 85% y en 1.999 el 92%²³.

Entre los problemas que afectan el comercio en el país esta el contrabando, el cual ha permanecido constante durante los años, aunque se espera que con las medidas correctivas que actualmente esta tomando la DIAN, se vea algún cambio notorio en pro del comercio para los próximos años. A partir del año 98 el contrabando tiene una pequeña tendencia a la baja y por el contrario, la demanda tiene un aumento algo significativo, lo cual podría tener efectos positivos en el comercio²⁴.

Todos los estratos socioeconómicos se han visto afectados por el mal desempeño de la economía y una de las consecuencias más notables ha sido el incremento de la diferencia del ingreso per cápita según la clase económica, esto hace que los sectores medios y bajos sean un mercado cada vez más grande, lo que implica un gran reto para los fabricantes y minoristas para aprender más cerca de cómo venderles. En 1.999 los hogares colombianos enfrentaron la crisis de diversas maneras escogiendo diferentes posibilidades como por ejemplo: personas que no trabajaban se vieron obligadas a hacerlo, se aplazaron gastos poco frecuentes, se

²² SEMINARIUM. Seminario Internacional de Category Management, Sep. 24 y 25 de 2001.

²³ Según encuestas realizadas por el DANE.

²⁴ www.DIAN.gov.co

dejaron de comprar bienes no esenciales y se compraron productos más baratos o de menor calidad²⁵.

Tácticas del Consumidor en Recesión

Táctica	Porcentaje
Reducir la compra de ropa	59,80%
Reducir presupuestos de compra en super e hipermercados	44,30%
Comprar alimentos de segundas marcas	36%
Dejar de pagar impuestos	17,10%
Prescindir o cambiar de medicina prepagada	12,70%
No renovar o dar de baja tarjeta de crédito	8,80%

Gráfico 8. Tácticas del consumidor en recesión²⁵

El 20% del desempleo en el 2.000 duplica los niveles observados en 1.995²⁶. Cierta porción del incremento es atribuible al aumento de la población buscando trabajo debido a la situación económica (como se observa en el cuadro anterior), pero su principal origen está en el deterioro económico de los últimos años.

En el primer trimestre del año 2.000 la economía tuvo una recuperación importante. El PIB aumentó 2.2% frente a Enero - Marzo del año anterior, con lo cual se complementaron 3 periodos de incrementos consecutivos. En este proceso el mayor dinamismo de la demanda jugó un papel importante con aumentos del 2.3% para el consumo total y de 10.7% para la inversión²⁷.

Este impulso que traía la economía en los primeros tres meses del año se redujo y las expectativas de los inversionistas nacionales y extranjeros cayeron. Una encuesta realizada por Fedesarrollo indaga sobre los factores que llevaron al

²⁵ Según estudios realizados por FENALCO.

²⁶ Resultados del Censo realizado por el DANE para el año 2000.

²⁷ Diario Portafolio Abril de 2001.

deterioro de las expectativas de los empresarios, y confirmó que el 43% lo atribuye a la polarización política desatada por el referendo, el 28% a los secuestros, extorsiones, bloqueos a carreteras y otros hechos relacionados con el terrorismo, el 18% a la Ley 002 de las FARC, el 7% a las dificultades en los diálogos de paz, y el 4% a otros aspectos.

La incertidumbre sobre la economía ha sido evidente. En los meses de Abril y Mayo del año 2.000 surgieron señales que mostraron un estancamiento de los signos de reactivación, que parecen confirmarse en Junio. En el sector real los resultados a abril de la Encuesta de Opinión Empresarial de Fedesarrollo evidenciaron un deterioro en la mayoría de indicadores industriales que habían empezado a repuntar desde hace algunos meses atrás, y por esta situación fue corroborada la encuesta de la ANDI y por los datos oficiales del DANE.

Adicionalmente la encuesta de FENALCO, el gremio de los comerciantes, mostró que la actividad comercial empezó a perder el dinamismo que traía.

Aunque en Junio del mismo año, hubo un incremento en las ventas luego de una fuerte contracción en los dos meses anteriores, no se puede concluir que el proceso de reactivación retomó su rumbo, y más bien sugiere que la economía se encuentra en un estado de estancamiento. Los comerciantes se siguen enfrentando a los problemas de la baja demanda doméstica y la lenta rotación de la cartera, sin embargo deben seguir sus esfuerzos para continuar impulsando el sector.

Aunque los principales indicadores económicos al finalizar el año 2.000 presentaron registros favorables, hay que recordar que la base de comparación, 1.999, fue muy baja, de esta manera, de $-4,3\%$ se pasa a $2,8\%$ de crecimiento en el Producto Interno Bruto.

El crecimiento del año 2.000 resulta muy alentador después de la severa caída del año anterior. Los factores que más repercutieron en la recuperación de la economía fueron el desempeño de la industria manufacturera y las exportaciones. El apoyo de entidades multilaterales, las reformas estructurales al sistema de pensiones y

transferencias, como la evolución del proceso de paz, serán de vital importancia para garantizar la continuidad de la tendencia positiva.

1.6 Cambios Experimentados en el Perfil y la motivación de compra de los consumidores

La administración de categorías constituye un método para administrar la cada vez más compleja demografía del consumidor. El estilo de vida de los consumidores ha experimentado un cambio sorprendente en la última década. Las tasas de crecimiento demográfico han disminuido y el poder adquisitivo de los consumidores sigue bajando, lo que repercute en el gasto alimentario del hogar. Frente a esos desafíos, muchos distribuidores y proveedores están intensificando sus esfuerzos por comprender y satisfacer las cambiantes necesidades de los consumidores. Por ejemplo, muchos demuestran un creciente interés en conocer la composición de su “base de consumidores leales” y en definir el comportamiento de compra de estos consumidores. Existe una conciencia cada vez mayor de que no reconocer y no apreciar la lealtad del consumidor puede tener un costo elevado. En el caso de los comerciantes minoristas, las investigaciones constantemente demuestran que los consumidores leales representan una fracción (entre 20% y 30%) del tráfico de consumidores y, sin embargo, son responsables de la mayoría de las ventas y ganancias (entre 70% y 80%). Este escenario es similar para muchas marca de fabricantes²⁸.

1.7 Cambios en el Comportamiento del Consumidor

Los principales cambios que han influido en el comportamiento del consumidor se pueden resumir en los siguientes:

- El cambio en los gustos. El consumidor americano ha evolucionado y se ha europeizado en muchos de sus gustos, es así como la sensibilidad y el buen gusto llegaron progresivamente tanto en la moda como en la decoración del hogar.

- La evolución de los diferentes canales y formatos de distribución.
- Los programas de fidelización.
- Los consumidores buscan cada vez más y mejores servicios. Por ello el éxito del alquiler de las cintas de video, revelado en una hora, agencias de viajes, tintorerías rápidas, sucursales bancarias, etc.
- El consumidor medio trabaja más tiempo, con lo que dispone de menos tiempo para hacer las tareas del hogar y la comida principal va a ser la cena.
- Cada vez se pierde más la comida en grupo a favor de la comida individual. No coinciden los horarios y se ha perdido la disciplina de la comida familiar.
- Moda de la “TV Meals”. Las marcas de alimentación tienen que individualizar sus comidas, hacerlas fáciles de preparar y de comer.
- Consumidores seniors. En el 2020, en Estados Unidos la población de más de 50 años se estima que llegará a 115 millones. Esta es una excelente oportunidad para aquellas marcas y puntos de venta que sepan adaptarse a las necesidades de este importante grupo de consumidores, tales como:
 - Iluminación suficiente para poder ver y leer bien.
 - Señalización legible y bien contrastada (negro/blanco; rojo/blanco; negro/amarillo).
 - Precios bien claros, sin provocar dudas.
 - Accesibilidad al estacionamiento y a los teléfonos.
 - El personal de contacto debe hablar claro y articular bien las palabras.

²⁸ SEMINARIUM. Seminario Internacional de Category Management, Sep. 24 y 25 de 2001.

1.7.1 El Consumidor del Siglo XXI

Estos cambios en el comportamiento de los consumidores son los que han de prevalecer en el consumidor típico del siglo XXI. De esta manera, un el consumidor del siglo XXI se caracterizará porque²⁹:

- Tendrá una oferta excesiva pero querrá más novedades y variedad.
- Querrá soluciones simples y conocidas pero que sean personalizadas y a su medida.
- Querrá buenos negocios y precios pero a la vez, darse el gusto de gastar.

De esta manera, lo que debe hacerse es crear un vínculo emocional, es decir, se debe pasar de lo funcional a lo emocional, del hábito a la sorpresa, de la oferta “Para todos” a la oferta “Solo para mí”, de la rutina a lo excepcional, en resumen, de la satisfacción al entusiasmo de consumidor.

1.8 Tendencias y estrategias en la cadena distribuidor-consumidor.

Debido a la crisis, el sector del comercio en Colombia a sufrido una reestructuración por medio de alianza, fusiones, desarrollo incipiente de la administración por categorías, ampliación de la oferta de las marcas propias, control de costos y manejo logístico y un incremento en la presión en las negociaciones con los proveedores, entre otros.

²⁹ SEMINARIUM. Seminario Internacional de Category Management, Sep. 24 y 25 de 2001.

1.8.1 Concentración de los mercados

El proceso de concentración de los mercados y la mundialización de los negocios, afecta a todos los sectores. En el comercio uno de estos ejemplos y de gran importancia, es la absorción de Promodés por Carrefour.

En el plano local se destacan los intercambios accionarios entre Cadenalco y Éxito, las alianzas entre Carulla, el Vivero, Magali y Comfama³⁰. La llegada de Carrefour con el apoyo del grupo Santodomingo y la participación accionaria de casino en Almacenes Éxito. Con las fusiones y adquisiciones en la industria alimentaria, las empresas adquieren un mayor poder para negociar mejores precios para sus productos con los minoristas y viceversa. La industria alimentaria internacional y nacional se mueven en la misma dirección. Por ejemplo: Nabisco ahora es de Kraft, la leche klim la produce Nestlé, Danone hizo alianza con Noel y Parmalat adquirió Proleche³⁰.

1.8.1.1 Internacionalización de las cadenas

	Ventas en su País (%)	Ventas en el resto de su continente (%)	Ventas fuera de su continente (%)
Delhaize	20	9	71
Ahold	21	22	57
Tengelmann	51	10	39
Carrefour	54	33	13
Metro Makro	60	27	13
Auchon	79	18	3
Casino	84	8	8
Wal Mart	86	5	9
Tesco	89	10	1

³⁰ Diario Portafolio. Agosto de 2001.

Gráfico 9. Internacionalización de las cadenas³¹

Las Ventas en el exterior avanzan al doble de velocidad que en sus países de origen. Para los 100 primeros distribuidores mundiales en 1996, las tasas de crecimiento fueron:

- Interna: 1,1%
- Internacional: 19,5%

Los países pequeños, Bélgica y Holanda han tenido necesidad urgente de internacionalizarse, le siguieron los franceses, luego los alemanes en la década de lo noventa con Tengelmann, Metro y finalmente la cultura anglosajona con Wal Mart y Tesco. En 1998 Wal Mart entra en Europa concretamente en Alemania comprando WertKauf; y en 1999 entran en el Reino Unido comprando al tercer operador del país ASDA. Carrefour y Promodes se fusionan y se constituye el segundo grupo mundial de distribución de alimentos. En promedio los 35 principales distribuidores del mundo se instalan en un país nuevo cada año.

	Ahold	Auchan	Carrefour	Casino	Makro	Wal mart
Argentina	X	X	X	X	X	X
Brasil	X		X		X	X
Colombia			X		X	
Chile	X					
Ecuador	X					
México		X	X	X		X
Paraguay	X					
Uruguay				X		
Venezuela					X	

Gráfico 10. Cadenas por país

³¹ SEMINARIUM. Seminario Internacional de Category Management, Sep. 24 y 25 de 2001.

	Carrefour	Ahold	Wal Mart
No. Tiendas Estimado al 2000	548	541	840
Ventas Anuales US\$	11.279.445.697,00	3.366.400.625,00	8.817.629.369,00
% Crecimiento 1997-2000	52%	78%	49%

Gráfico 11. Perfil Internacional de las cadenas³²

1.8.2 Fidelización de clientes

Existen dos maneras de fidelizar a un cliente, la primera es la dimensión subjetiva que busca establecer vínculos emocionales entre el cliente y la empresa; en otras palabras, es buscar que los clientes “sientan” la empresa. La segunda manera es la objetiva, la cual tiene que ver con el perfil de comportamiento del cliente, con lo observable, lo medible y lo objetivable.

1.8.2.1 Tasa de Retención

Para definir qué es la Fidelización de los clientes, primero se debe comprender el concepto de Retención, el cual se define como “La repetición de una compra, o de un volumen mínimo prefijado, durante un determinado período de tiempo”.

La tasa de retención está dada por la siguiente relación:

$$\text{Tasa de Retención} = 1 - \text{Tasa de Deserción}^{32}$$

1.8.2.2 Tasa de Deserción

Es el porcentaje de clientes que no se arrastran entre un período y el otro; es el porcentaje de clientes “desenganchados”³³. Hay que tener precaución de que la

³² SEMINARIUM. Seminario Internacional de Category Management, Sep. 24 y 25 de 2001.

Tasa de Deserción no se convierta en un indicador del crecimiento o la reducción del número de clientes, por el contrario, ésta surge luego de obtener respuesta a varios “Por qué?”, para analizar la causa raíz.

Averiguar la tasa de deserción implica definir dos cosas: Definir qué es una deserción y determinar el período que debe transcurrir para definir una deserción, es decir, la vida media de la relación de un cliente. Estos dos datos se obtienen mediante las siguientes relaciones:

Tasa de Deserción = $1 - (\text{No. Clientes Período Actual} / \text{No. Clientes período anterior})$

Vida media de un cliente = $\frac{1}{\text{Tasa de deserción}}$

De esta manera, se tiene que para una Tasa de deserción del 25% por ejemplo, se tiene una vida media de un cliente de 4 años, mientras que para una tasa de deserción de 5%, se tiene una vida media de 20 años, lo cual quiere decir que, entre mayor sea la tasa de deserción de un cliente menor será la relación que se tendrá con dicho cliente, por consiguiente, menor será la fidelización del mismo.

Así, se tiene que fidelizar es alargar la vida media de los clientes y reducir el número de los desertores, es disminuir el número de clientes que no vuelven porque están descontentos, es conseguir repetidores que vuelvan con ganas de comprar. Una empresa gana más con un cliente de 10 años que con 10 clientes de 1 año.

Anteriormente, las organizaciones hacían énfasis en lograr nuevos clientes sin tener en cuenta las características de su relación futura con la empresa, eran orientadas al corto plazo. Hoy en día para que la empresa crezca debe atraer nuevos clientes y alargar la vida media de los clientes actuales, debe tener actividades complementarias y no excluyentes para afianzar la relación con ellos.

³³ SEMINARIUM. Seminario Internacional de Category Management, Sep. 24 y 25 de 2001.

1.8.2.3 Rentabilidad de la Fidelización con Clientes

A continuación se presentan las principales razones por las cuales es rentable la fidelización con clientes³⁴.

- Costo de Adquisición. Para atraer nuevos clientes es necesario invertir dinero por adelantado, tal es el caso de los costos en los que se debe incurrir en la apertura de nuevas sucursales hasta llegar a un punto de equilibrio.
- La utilidad básica. Esta es proporcional al tiempo de conservación de un cliente.
- Aumento de ingreso por cliente. Los gastos de un cliente tienden a acelerarse con el tiempo debido a que se familiariza más con el surtido exhibido en el local. Esto exige rastrear los ingresos de cada una de las clases de clientes (habituales, poco habituales y ocasionales); por ello se debe estimular a los clientes nuevos a transformarse rápidamente en habituales.
- Costos de Operación. Cuando los clientes conocen un negocio es más fácil establecer una relación mutuamente eficiente por ello, de deben encontrar métricas de productividad y gastos que se puedan relacionar directamente con los clientes antiguos. Un local de clientela cambiante exige mucha mayor inversión en inventarios, a los clientes fieles se les conoce más fácilmente sus necesidades y gustos.
- Referencias. Los clientes satisfechos recomiendan el negocio a otros. Los clientes que se ganan a partir de una recomendación son de más alta calidad, con más rentables y permanecerán más tiempo con el negocio, en comparación a los que se atraen a través de promociones de precio. Los mejores vendedores deben ser los clientes actuales.

³⁴ SEMINARIUM. Seminario Internacional de Category Management, Sep. 24 y 25 de 2001.

- Sobreprecio. Los clientes antiguos pagan en realidad precios más altos que los nuevos, adicionalmente, es menos probable que los cupones de descuento sean usados por clientes antiguos. Los clientes más antiguos son atraídos por el mayor valor de la oferta y son menos sensibles al precio. Finalmente, se debe contabilizar la rentabilidad por cliente y no por producto.

En la actualidad una de las fuertes tendencias del comercio es el servicio al cliente como una forma de diferenciación con las otras empresas del sector, y por esta razón las compañías están en función de la fidelización de los clientes, por medio de actividades como “El Número Millonario del Éxito”, “Gana Vivero” y “Super Cliente Carulla”.

Estas actividades brindan a los consumidores ventajas en su compra, como ganar descuentos, participar en rifas, acumular puntos redimibles, etc.; De igual manera, ofrece una herramienta para los puntos de venta o cadenas, pues la información referente a sus clientes se almacena en una base de datos para conocerlos mejor, tener estadísticas de venta, y realizar actividades a grupos específicos según las necesidades o características. A continuación se citaran, algunas de las compañías del sector que están manejando la fidelización de clientes en Colombia:

Almacenes Éxito

El nombre de la actividad de Almacenes Éxito es “El Número Millonario”. A los consumidores se les entrega una tarjeta, la cual deben mostrar en la caja al registrar sus compras, para participar en la rifa de diferentes premios.

Para obtener la tarjeta el cliente debe dar sus datos personales, los cuales van a la base de datos. Cada vez que el cliente paga y muestra su tarjeta de la actividad, se registran sus compras en la base de datos, por lo cual se lleva el récord de que productos esta comprando, con que frecuencia lo hace, etc.

En la actualidad existen 2.200.000 usuarios del Número Millonario a nivel nacional. Mensualmente lo usa un promedio de 500.000 personas.

Es posible para los proveedores obtener información por categorías y cada registro un valor de \$545, y suministran el nombre, la dirección y el teléfono, pero no dan información de que marcas de la competencia compran.

Ofrecen informes de categorías así:

- Participación de las marcas
- Datos de los consumidores referente a ciertas marcas y frecuencia de compra
- Cual es la marca líder en ventas para la cadena de esa categoría y su participación.

Vivero

El nombre de la actividad es "Gana Vivero". Los consumidores llenan un formulario en el punto de venta con todos sus datos personales y se les entrega una tarjeta alusiva a la actividad la cual tiene un código de barras y una banda magnética. Cuando los consumidores realizan la compra, todos los productos quedan archivados en una base de datos, pues al momento de hacer el pago, se pasa la tarjeta por un scanner.

Esta estrategia fue implementada aproximadamente hace tres años y cuenta con una base de datos de 500.000 personas. Tiene como ventaja que no cobran por el suministro de información, pero para poder tener acceso a ella, hay antes que plantear una actividad específica y, explicar con claridad el por que de la necesidad de obtener algún tipo de información.

Carulla

Recientemente se lanzó al mercado la actividad “Super Cliente Carulla”, la cual brinda a sus consumidores ventajas en su compra, al mismo tiempo que almacena en una base de datos la información referente al consumidor, pues para obtener la tarjeta se debe diligenciar un formulario de inscripción en el cual se solicitan datos como:

- Nombre
- Cédula
- Estado Civil
- Dirección
- Lugar de Trabajo y teléfonos
- Composición del hogar
- Hobbies
- Preguntas como: ¿Quién realiza el mercado en el hogar

Cada vez que el consumidor realiza sus compras y muestra su tarjeta, la información de sus compras, monto y productos van a la base de datos, mientras que el cliente participa de la actividad. Carulla quiere tener un portafolio de productos con un descuento predeterminado, y si el consumidor al momento de pagar muestra su tarjeta Super Cliente Carulla, obtendrá el respectivo descuento en dichos productos si los incluyó en su canasta de compras. Al final de la tirilla de pago aparecerá una frase así: “usted se ahorro \$XXXX por ser nuestro “Super Cliente Carulla”.

Olímpica

Supertiendas y Droguerías Olímpica quiere lanzar “La Tarjeta Plata”, programa de fidelización diseñado exclusivamente para sus clientes y tiene cubrimiento a nivel nacional. Por medio de esta tarjeta se puede capturar nuevos clientes, fidelizarlos y conocerlos.

Esta tarjeta no tiene ningún costo para el usuario y puede acumular puntos, reclamar premios totalmente gratis o con un descuento, y/o disfrutar de descuentos especiales en establecimientos comerciales.

Para acumular puntos el consumidor debe presentar siempre la tarjeta en las cajas antes de cancelar las compras en cualquiera de los puntos de venta de Supertiendas y Droguerías

Olímpica y Almacenes SAO. Por cada \$100 se acumula 1 punto y el consumidor puede redimir premios, a partir de 5.000 puntos, totalmente gratis o con descuento del 50%, por 150.000 puntos puede reclamar totalmente gratis neveras, televisores o viajes. Dentro del plan de premios también se encuentran bonos de compra para mercados por valores preestablecidos.

Según Olímpica los siguientes beneficios para el consumidor diferencian a la Tarjeta Plata de las otras tarjetas:

- Es personalizada
- Información en línea
- Tipo de premios
- Descuentos en otros establecimientos
- El cliente acumula puntos en 4 diferentes formatos de negocio
- Cubrimiento nacional a través de 126 puntos de venta.

La 14

La 14 ha diseñado una actividad denominada "El Millón 14". Los consumidores al hacer sus compras, se les entrega la tirilla de pago para que la llene con todos sus datos personales y la depositen en el buzón del punto de venta. Cada semana hacen una rifa de \$1.014.000 en mercado. Esta actividad tiene aproximadamente tres años. Se estima que la cadena tenga almacenada en una base de datos toda la información de sus clientes que han participado en la rifa.

1.8.3 Estrategia de precios y de competencia en el mercado colombiano

Los precios en la actualidad están determinados por diferentes razones, ya no es simplemente el margen bruto (markup sobre precio de compra), ahora surgen varios determinantes en el mundo del retail tales como:

- Precios de la competencia
- Sugerencias del proveedor
- Calidad
- Reconocimiento de marca
- Servicio posventa

En Colombia las principales estrategias de competencia son tener una mayor variedad de productos para ofrecer al consumidor, diferenciación por calidad, diferenciación por precio y, promoción y publicidad.

1.8.4 Marcas propias

En nuestro país las marcas propias han tenido un gran dinamismo, impulsado por mejorar la imagen de precios en los supermercados, por ejemplo: Almacenes Éxito con sus marcas Iguazú y Éxito.

Las marcas propias son producidas por líderes industriales, lo que algunos casos sorprende; sin embargo esto implica que existan algunas ventas muy favorables, pero también desventajas claras.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Mayor capacidad de producción.	Presión en la negociación a favor de marcas líderes.
Mayor velocidad para el desarrollo de productos.	Menor compromiso con la tarea porque su negocio no depende de vender la marca propia del supermercado.
Aseguramiento de la calidad.	El productor no considera si podría haber vendido el producto mas barato.

Según el Informe sobre la Administración de Categorías realizado por el Comité Operativo para las mejores Prácticas de la Respuesta Eficiente al Consumidor (ECR) y The Partner Group Inc., las compañías deben optar por dos caminos para lograr mantenerse y crecer en el mercado. El primer camino es vender al menor precio posible reduciendo costos y estandarizando la oferta, y la segunda opción, es diferenciar su producto agregándole atributos y valores que inevitablemente aumentará los costos; sin embargo, en la actualidad este razonamiento comienza a ponerse en tela de juicio, pues otras estrategias dicen que la diferenciación y el bajo costo si es posible y es una estrategia por la cual todas las compañías deben optar para lograr sobrevivir en el mercado. Esta práctica comienza a tomar peso en la actualidad, aunque no todas las compañías la han implementado. En el mundo, Wal Mart maneja esta disciplina ofreciendo precios más bajos y garantizando la satisfacción total del cliente. En Colombia, la nueva estrategia de Carulla en su relanzamiento de ofrecer productos de calidad a precios competitivos, se convierte en uno de los casos empresariales más sugestivos del país.

En Europa y Estados Unidos los retailers salen de sus negocios principales para incursionar en actividades como servicios financieros, comercialización de combustibles e incluso lanzamientos de autos con marca propia.

Marca de Proveedores vs Marcas Propias		
	USA	Reino Unido
1980	11%	20%
1990	15%	33%
1999	21,50%	40%

Gráfico 12. Marca de Proveedores vs Marcas Propias³⁵

³⁵ SEMINARIUM. Seminario Internacional de Category Management, Sep. 24 y 25 de 2001.

Marcas Privadas - Supermercados

	Tocador	Aseo	Alimentos	Confitería
Colombia	10 / 14	8 / 11	21 / 24	2 / 5
Argentina	13 / 14	11 / 12	20 / 20	4 / 5
Brasil	12 / 14	11 / 14	29 / 29	3 / 5
Chile	13 / 14	8 / 10	18 / 20	5 / 6
México	13 / 14	7 / 8	10 / 11	3 / 4

de Categorías con Marcas Privadas / Total Categorías

Gráfico 13. Presencia de marcas privadas en supermercados

Vemos que Colombia es el país que menos marcas propias tiene por categoría.

Marcas Privadas - Supermercados

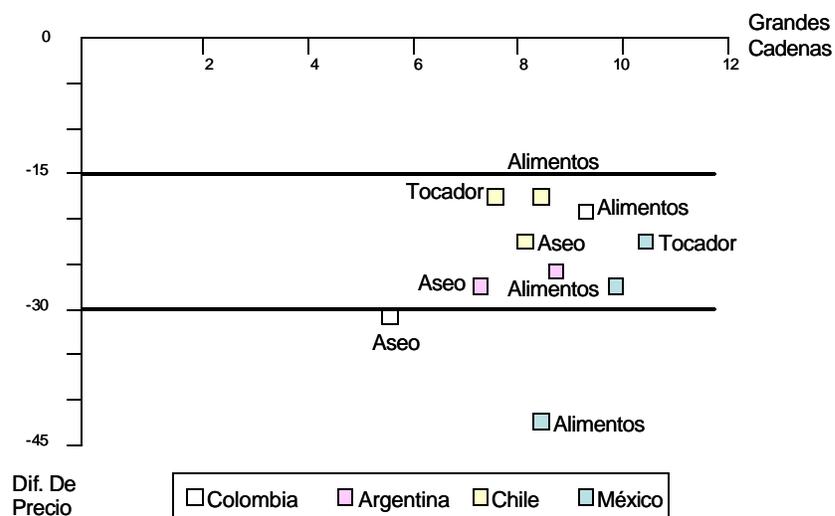


Gráfico 14. Amenaza para fabricantes por el diferencial de precio³⁶.

³⁶ SEMINARIUM. Seminario Internacional de Category Management, Sep. 24 y 25 de 2001.

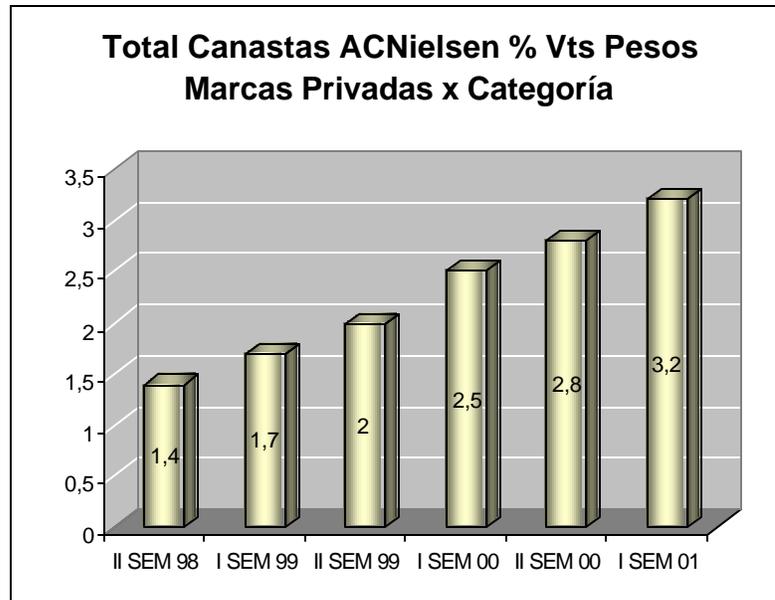


Gráfico 15. Participación en Ventas en Valor de las Marcas Propias

Son diferentes las tendencias observadas en las relaciones fabricantes distribuidores entre las cuales se citan las siguientes:

- Negociación multidisciplinaria entre distribuidores y fabricantes
- Logística de mercadeo
- Concentración en las competencias fundamentales
- Fast Flow Replenishment: flujo continuo en la red de distribución
- Reaprovisionamiento continuo
- Creación de plataformas de Reexpedición
- Mejor uso de la información de punto de venta
- EDI – Intercambio Electrónico de Datos
- Respuesta Eficiente al Consumidor
 - Promociones eficientes
 - Introducción eficiente de nuevos productos

- Reaprovisionamiento eficiente
- Surtidos eficientes

De acuerdo a estudios realizados por el Departamento de Category Management de Unilever Andina, en los que se demuestra que los fines de semana que caen quincena son el único momento en el que los clientes dedican más de una hora a las compras. Para que el consumidor realice las compras como desea, hay que mejorar la ubicación de los productos induciendo a una compra más rápida e impulsiva. La apertura de nuevos locales o la reapertura de otros, son utilizadas virtualmente como prueba de laboratorio. Paralelamente, se acostumbra tener un local donde no se aplica la Administración por Categorías, para comparar resultados.

2 INTRODUCCIÓN AL CATEGORY MANAGEMENT

2.1 ECR Respuesta Eficiente al Consumidor

El Efficient Consumer Response (ECR), o Respuesta Eficiente al Consumidor, es un conjunto de estrategias destinadas a eliminar de la cadena de suministros aquellas actividades que no añaden valor al consumidor, incluyendo mecanismos de actuación concertada entre fabricantes, distribuidores y detallistas.

Consiste en integrar los procesos logísticos y comerciales a lo largo de toda la cadena de abastecimiento, pasando de un esquema “push” donde los proveedores fuerzan el ingreso de los productos al mercado, a un esquema “pull” donde se responde a la demanda real del consumidor, logrando así una maximización de la satisfacción del cliente y una reducción de los costos de operación.

En resumen, los socios comerciales se ponen de acuerdo en eliminar costos innecesarios de la cadena de suministros en una filosofía ganar - ganar y en una orientación creciente hacia la mejor y más rápida satisfacción del consumidor.

ECR ayuda a las compañías, y por ende a los consumidores, a obtener más valor por menos dinero:

		↑↑		↑↑
		Calidad	X	Servicio
Valor al	=			
Consumidor				
		Precio	X	Tiempo
		↓↓		↓↓

ECR permite superar barreras internas y entre socios comerciales, aumentando la eficiencia en las siguientes Areas Estratégicas: Surtidos Eficientes, Lanzamientos Eficientes, Promociones Eficientes, Reabastecimiento Eficiente.

Para lograr una buena implantación de la filosofía ECR es necesario un Cambio Conceptual a fin de entender los factores clave que llevarán a la obtención de los Beneficios esperados.

2.1.1 Componentes del ECR

Para identificar aquellas actividades de la cadena de abastecimiento que no agregan valor a la oferta y reaccionar mejor a la demanda del consumidor, se deben tener en cuenta dos componentes: El aspecto logístico mediante una estrategia de reaprovisionamiento eficiente, y los aspectos comerciales mediante una estrategia de Administración por Categorías. De esta manera, se distinguen cuatro estrategias principales que componen el ámbito de actuación del ECR: Surtido, Promoción, Lanzamientos y Reabastecimiento Eficientes.

2.1.1.1 Surtidos Eficientes

La estrategia de surtidos eficientes tiene como finalidad optimizar la oferta en la estantería por medio de la Administración por Categorías, considerando no sólo la de productos similares sino también las de valor añadido, integradas por productos afines o complementarios, que forman parte de una solución desde del punto de vista del consumidor. Un aspecto clave de esta estrategia es la mejor utilización de las estanterías, con base en el análisis de ventas y rentabilidad en los productos en una categoría, ofreciendo al consumidor aquellos productos que realmente demanda.

2.1.1.2 Lanzamientos Eficientes

La estrategia de lanzamiento eficiente de productos tiene como objetivo minimizar el número de nuevos productos lanzados que fracasan en los mercados. En ECR, se propone la actuación conjunta de los fabricantes, distribuidores y detallistas en el

desarrollo de productos, la realización de pruebas piloto y la posterior introducción generalizada en el mercado.

2.1.1.3 Promociones Eficientes

La estrategia de promociones eficientes tiene como fin evitar la proliferación de promociones no rentables a través del conocimiento, por parte de los fabricantes, distribuidores y detallistas, del impacto económico de la promoción en la cadena de suministros. En resumen, plantea la necesidad de definir nuevos esquemas de promoción que aseguren un mayor impacto sobre el consumidor, sin generar costos adicionales en el manejo de los productos.

2.1.1.4 Reabastecimiento Eficiente

La estrategia de Reabastecimiento eficiente tiene como objetivo reducir los costos innecesarios en la cadena de suministros, a partir del aprovechamiento de sinergias entre fabricantes, distribuidores y detallistas, por medio de la racionalización de las redes logísticas, de la implantación de técnicas de reaprovisionamiento continuo y de la reducción de retrasos y defectos en la generación y recepción de pedidos.

Pasos para lograr un reabastecimiento eficiente.

- Minimizar el tiempo, los inventarios y los costos incurridos a lo largo de este proceso.
- Integrar los ciclos de reaprovisionamiento que estén actualmente desconectados.
- Asegurar el flujo de información de demanda y reposición vía EDI (Intercambio Electrónico de Datos) desde el P.O.S. hasta la operación en los depósitos de los proveedores, sincronizando la entrega de productos en forma continua y sincronizada con las necesidades del consumidor.
- Proveedores y mayoristas deberán trabajar en forma colaborativa generando asociaciones estratégicas cliente - proveedor, donde la optimización del proceso

es impulsada por los objetivos comunes de mejora de la cadena de valor conformado por todos los participantes del proceso.

Modificaciones al Modelo Tradicional

- Proporcionar valor agregado al consumidor.
- Establecer relaciones “gana – gana” basadas en la cooperación permanente entre fabricantes y distribuidores.
- Asegurar la eficacia y la eficiencia en los flujos de mercancías e información.
- Adoptar la cultura del “costo mínimo total” de la cadena de abastecimiento, dejando de lado la visión parcial o fragmentada de los costos.
- Mejorar el rendimiento de manera consistente a lo largo de toda la cadena de abastecimiento.

Todo lo anterior requiere de un cambio cultural ya que no debe existir la compulsión de ser propietario de todos los recursos bajo un mismo techo como ocurre en la estructura empresarial tradicional. Hoy debe ser más normal que las compañías busquen alianzas, negocios conjuntos y asociaciones con otras empresas; esto reduce los costos de aprendizaje y evita el riesgo de comprometer irreversiblemente los recursos propios.

Beneficios

Este proceso de compartir información permite que el producto se mueva desde a línea de embalaje del fabricante hasta el lineal de la tienda con menos manipulación e información precisa consiguiendo:

- Mejorar el nivel de servicio al consumidor
- Recibir el producto más fresco
- Mejorar calidad y variedad
- Un menor costo

Los primeros esfuerzos en ECR han estado enfocados hacia la estrategia de Reabastecimiento Continuo, trabajo que ha sido definitivo para mejorar la eficiencia y reducir los costos a través de herramientas como el código de barras y El Intercambio Electrónico de Documentos (EDI). El desarrollo de procesos competitivos permiten maximizar la eficiencia tanto de los fabricantes como de los comerciantes a través de la reducción de costos y mayores niveles de satisfacción del consumidor. El grado de la eficiencia es una ventaja competitiva, sin embargo esto dependerá de las habilidades de comercialización de los productos que satisfagan las necesidades del consumidor, entonces, en este punto es donde se refleja que La Administración por Categorías forma parte fundamental de los aspectos comerciales de ECR.

La meta general de la Respuesta Eficiente al Consumidor (ECR) en la industria de comestibles ha sido establecer formas para crear el entorno y las herramientas necesarias que permitan a un distribuidor (comerciante mayorista o minorista) y a sus socios comerciales proveedores, prestarse asistencia mutua para entregar un valor superior en los productos y servicios que ofrecen a sus consumidores.

La administración de categorías es uno de los componentes claves de la Respuesta Eficiente al Consumidor (ECR) porque:

- Puede aportar el marco estratégico, el proceso de negocios y la estructura orgánica en torno a los cuales esta colaboración puede tener lugar.
- Puede tener un profundo impacto operacional en cada una de las cuatro estrategias de la Respuesta Eficiente del Consumidor (ECR): promoción eficiente, reabastecimiento eficiente, surtido eficiente e introducción eficiente de productos.

El alcance de cada una de estas estrategias para la Respuesta Eficiente al Consumidor (ECR) ha sido de gran ayuda para el proyecto de ECR, ya que ha permitido dividir el trabajo en estas importantes áreas.

Las cuatro estrategias de la Respuesta Eficiente del Consumidor (ECR) se centran en entregar un mejor valor al consumidor a través del mejoramiento de la eficiencia. Recientes estudios realizados por la ANDI y patrocinados por la industria destacan las diferencias en los costos operacionales de las distintas estructuras minoristas en competencia, lo que sugiere la necesidad de emplear prácticas comerciales más eficientes en el flujo funcional, de productos y de información entre y al interior de las empresas de los socios comerciales. Hoy en día, el desarrollo y el manejo de sistemas de abastecimiento, distribución y promoción altamente competitivos pueden aumentar la probabilidad de éxito de un distribuidor y sus proveedores.

2.2 Oportunidades que impulsan el Category Management

Dentro de las oportunidades que impulsan la Administración por Categorías se destacan:

- Surtido ineficiente: el 20% de SKU's³⁷ representan el 80% de las ventas.
- Confusión del consumidor.
- Inventarios excesivos.
- Altos costos en faltantes.
- Mercadeo en conjunto entre Proveedores y Distribuidores
- Alinear estrategias y tácticas con miras a obtener mutuo beneficio.
- Campañas de educación para estimular el crecimiento del consumo.
- Eficacia Total
- Gastos Promoción
- Ejecución en los locales
- Efectiva introducción de nuevos productos.

³⁷ SKU (Stock Keep Units) por su sigla en Inglés

2.2.1 Principios del Total Quality Management dentro de la Administración por categorías

Los principios del Total Quality Management hacen hincapié en varias áreas de cambios y oportunidades dentro de la industria³⁸:

2.2.1.1 Metas comerciales compartidas: centrarse en el consumidor

Históricamente, Muchos proveedores y distribuidores se han centrado en maximizarse internamente, más que en ofrecer valor al consumidor. A menudo, esta práctica comercial resulta en: 1) sistemas ineficientes, sistemas diseñados sin considerar al consumidor o cliente y 2) relaciones adversas, ya que maximizar las metas internas puede generar conflictos intrínsecos, dada la falta de intereses comunes.

2.2.1.2 Alianza entre socios comerciales

Un gran número de proveedores y distribuidores reconoce la importancia de mantener relaciones de colaboración – no adversas – con sus socios comerciales. No es posible entregar valor superior a los consumidores y accionistas si administramos nuestra empresa en forma aislada. Muchos distribuidores y proveedores han experimentado enormes ganancias en volumen y utilidades estableciendo asociaciones, lo que permite magnificar y aumentar los recursos entre los socios comerciales.

2.2.1.3 Otorgamiento de facultades

Las organizaciones de toda la industria están otorgando mayores facultades y responsabilidades a sus gerentes de primera línea, lo que a menudo implica la reconfiguración de las estructuras organizacionales existentes. Para muchos distribuidores, la situación de que personas distintas estén a cargo de la fijación de

³⁸ Informe sobre la Administración de Categorías – Cómo aumentar el valor para el consumidor en la industria de comestibles. Joint Industry Project on Efficient Consumer Response. 1997.

precios, el abastecimiento y las promociones se ha traducido en una toma de decisiones que dista mucho de ser perfecta, a la vez que elimina la responsabilidad por el rendimiento global de las categorías. Los proveedores han experimentado problemas similares: los ejecutivos de ventas o intermediarios tratan de implementar en forma local los planes promocionales ideados a nivel nacional por su departamento de mercadeo – o bien, se les pide que impulsen volúmenes de venta a corto plazo pasando por alto el aumento de costos en otra parte del sistema.

2.2.1.4 Tecnología de la información

Los avances en la tecnología de la información han permitido a muchos distribuidores compartir datos con sus socios comerciales proveedores y modificar sus prácticas comerciales, lo cual habría sido inimaginable hace algún tiempo. La transición hacia sistemas abiertos y tecnologías cliente/servidor ha facilitado enormemente las soluciones a los problemas relacionados con la Respuesta Eficiente del Consumidor (ECR).

3 CATEGORY MANAGEMENT

La administración de categorías es el proceso distribuidor/proveedor que consiste en administrar las categorías como unidades estratégicas de negocios, generando mejores resultados comerciales al concentrarse en entregar valor al consumidor³⁹.

La administración de categorías consta de seis componentes interrelacionados. Dos de estos se consideran básicos de la administración de categorías:

- Estrategia
- Proceso de negocios

Los cuatro componentes restantes reciben el nombre de componentes capacitantes, debido a su colaboración vital con la estrategia y con el proceso de negocios:

- Ficha de seguimiento, para el rendimiento de la unidades estratégicas de negocios
- Capacidades de la organización
- Tecnología de la información
- Relaciones de colaboración entre socios comerciales

Estos seis componentes de la administración de categorías son ilustrados gráficamente así:

³⁹ Guía de Referencia para un Proceso de Administración por Categorías. Comité de Administración por Categorías de IAC. Instituto Colombiano de Codificación y Automatización Comercial. 1999.

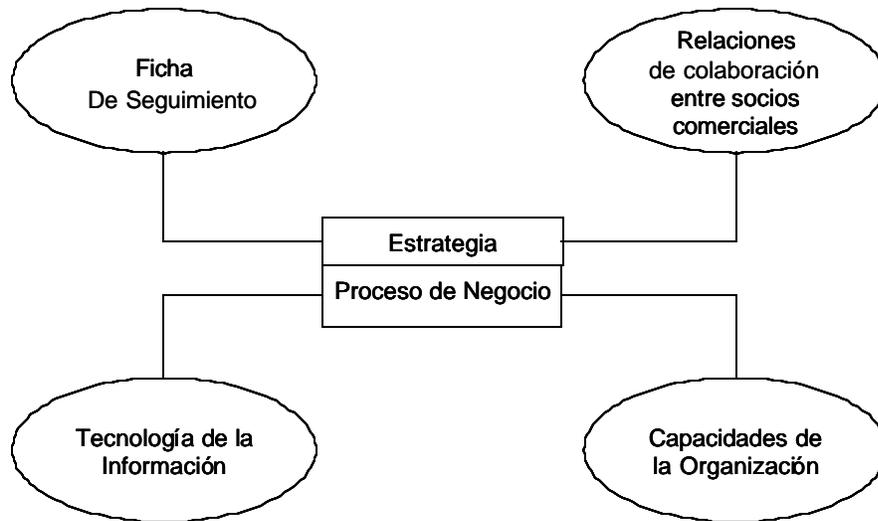


Gráfico 16. Componentes de la Administración de Categorías⁴⁰

3.1 Componentes Básicos

3.1.1 La Estrategia

La estrategia es el marco para la toma de decisiones en el proceso de negocios. Hoy en día un creciente número de distribuidores y proveedores que desean adoptar la Administración por Categorías la han convertido en un parte integral de la estrategia global de su empresa.

La estrategia involucra dos aspectos para el éxito de la aplicación de la Administración por Categorías: el compromiso y el liderazgo de la alta gerencia

⁴⁰ Informe sobre la Administración de Categorías – Cómo aumentar el valor para el consumidor en la industria de comestibles. Joint Industry Project on Efficient Consumer Response. 1997.

tanto a nivel del comerciante como del fabricante y estrategias corporativas relacionadas con las estrategias de las categorías.

3.1.1.1 El compromiso y el liderazgo de la alta gerencia

La Administración por categorías debe ser una forma de vida, una nueva manera de hacer negocios para toda la organización. Para hacer esto realidad, se requiere de liderazgo de la alta gerencia ya que probablemente se necesitará abandonar algunos principios antiguos, e inversión. Los fabricantes que consideren adoptarlo deben alinear sus pensamientos, organizaciones y procesos de negocios en función de las categorías y dejar atrás el pensamiento de la marca.

3.1.1.2 Estrategias corporativas relacionadas con las estrategias de las categorías

Una estructura estratégica corporativa bien diseñada es un requisito para un proceso de negocios eficaz. Tanto los fabricantes como los comerciantes deben desarrollar sus estrategias con base en la Administración por Categorías y estas deben incluir:

- Misión de la empresa
- Objetivos y metas financieras
- Estrategias de Mercadeo
- Estrategia de entorno del establecimiento
- Estrategia de servicio al cliente
- Estrategia de combinación de productos
- Estrategia para la fijación de precios
- Estrategia de publicidad y promoción
- Estrategia de presentación de productos / manejo de espacios.
- Estrategias corporativas de abastecimiento del producto:
- Estrategia de distribución
- Estrategia de compra

3.1.1.3 Puntos claves para la estrategia⁴¹

- Se recomienda indagar sobre el consumidor o cliente, formulando preguntas y planteándolas de manera individual y colectiva.
- Es fundamental establecer una relación directa entre el producto y el servicio: la estrategia del canal de comercio.
- En la estrategia del mercadeo debe haber participación corporativa conjunta (proveedor y detallista).
- Antes de realizar la estrategia se debe tener en claro la estrategia corporativa, para de esa manera encontrar la estrategia del proceso.
- El detallista define conjuntamente su estrategia con el proveedor para sus categorías.

3.1.2 El Proceso De Negocios

Es un conjunto de actividades estructuradas y medidas, diseñadas para generar un resultado específico. El proceso de negocios como componente básico, corresponde al trabajo diario que se requiera para cumplir la estrategia, la secuencia de actividades, la metodología y las responsabilidades en torno a las cuales se llevará a cabo el proceso de Administración por Categorías.

El proceso de negocios de Category Management adopta el punto de vista del consumidor (comprador en el punto de venta): Es la estructura mediante la cual un proveedor y su distribuidor colaboran entre sí para generar valor para sus consumidores de la manera más eficaz y eficiente posible. Además el proceso

⁴¹ Informe sobre la Administración de Categorías – Cómo aumentar el valor para el consumidor en la industria de comestibles. Joint Industry Project on Efficient Consumer Response. 1997.

define claramente a los gerentes responsables de asegurar que las necesidades del consumidor, proveedor y distribuidor sean satisfechas.

A continuación se citan los pasos principales del proceso de negocios los cuales deben tener una revisión constante para tomar acciones sobre el progreso de la categoría en forma efectiva⁴²:

⁴² Informe sobre la Administración de Categorías – Cómo aumentar el valor para el consumidor en la industria de comestibles. Joint Industry Project on Efficient Consumer Response. 1997.

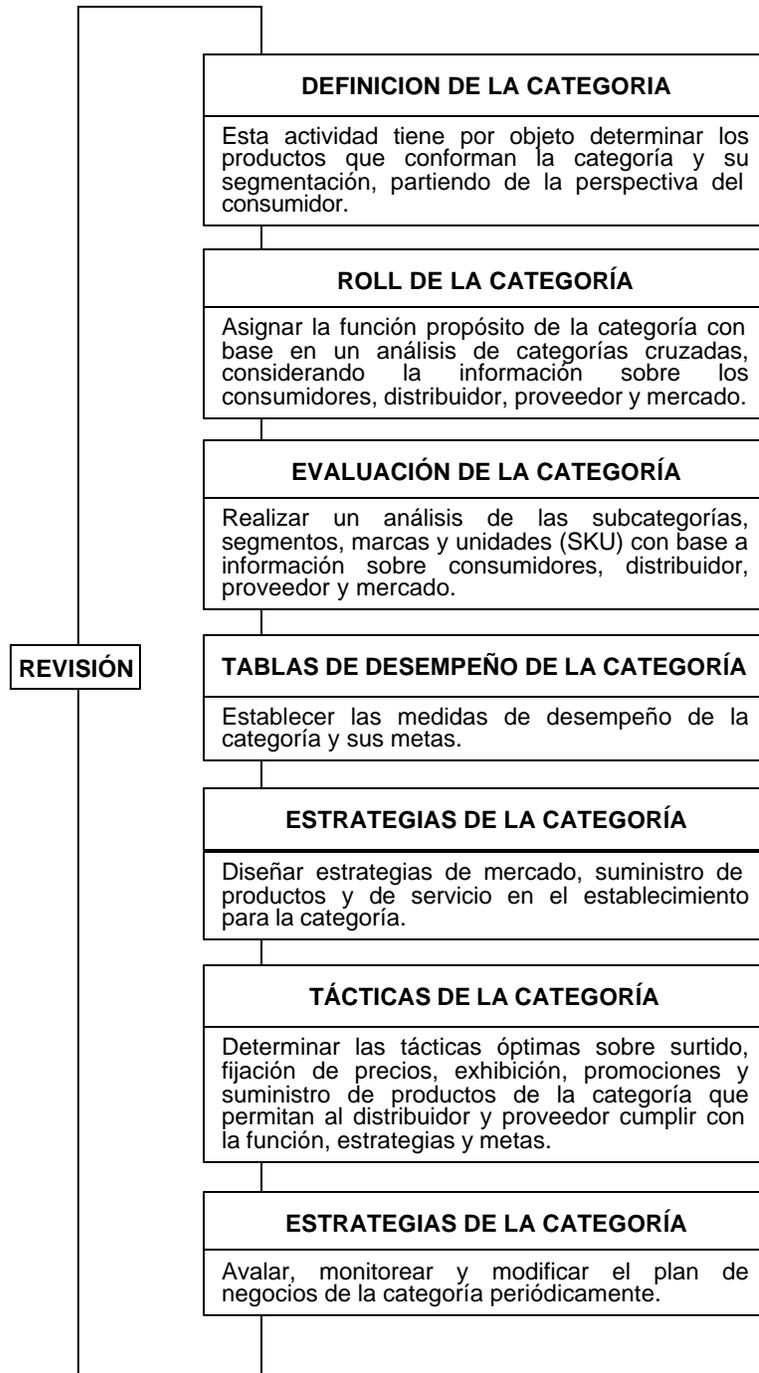


Gráfico 17. Cuadro de Estrategias⁴³

⁴³ Fuente: The Partnering Group.

3.1.2.1 Definición de la categoría

Se debe destacar que en Category Management cuando se habla de consumidor se esta haciendo referencia al comprador, a la persona que finalmente toma la decisión en el punto de venta de llevar o no un producto. Las categorías se definen y segmentan de acuerdo con los hábitos, comportamientos y necesidades del consumidor. Es un grupo de productos y servicios precisos y administrables que los consumidores perciben como interrelacionados y/o sustituibles para satisfacer alguna necesidad. Este apoyo ayuda a definir las subcategorías y los principales segmentos dentro de la categoría total. La estructura de la categoría es la identificación de las subcategorías, segmentos, y subsegmentos claves de la categoría. Cada categoría es diferente, en algunas las subcategorías estarán compuestas por diferentes variedades del producto, en otras podría estar definidas por el usuario final.

Los conocimientos especializados del proveedor sobre la categoría y su conocimiento sobre el consumidor pueden ser claves en el desarrollo de la definición adecuada y la segmentación de la categoría. A menudo, las investigaciones sobre el consumidor llevadas a cabo por el proveedor constituyen la principal fuente de esta información. Muchos proveedores han invertido grandes sumas de dinero en investigaciones para comprender los hábitos, las necesidades y los deseos del consumidor y esto otorga una perspectiva única de cómo el consumidor define la categoría y su estructura, la forma en que los consumidores utilizan las variedades, sabores, opciones de precio y tamaño del producto cuando compra la categoría. Por las anteriores razones el proveedor puede suministrar datos al distribuidor sobre la forma en que el consumidor define, organiza y adquiere la categoría.

Las relaciones de segmentos y subsegmentos varían de una categoría a otra. Muchos proveedores han diseñado mapas complejos para comprender la estructura de las categorías. A continuación se observa la estructura genérica de una estructura de segmentación de una categoría.

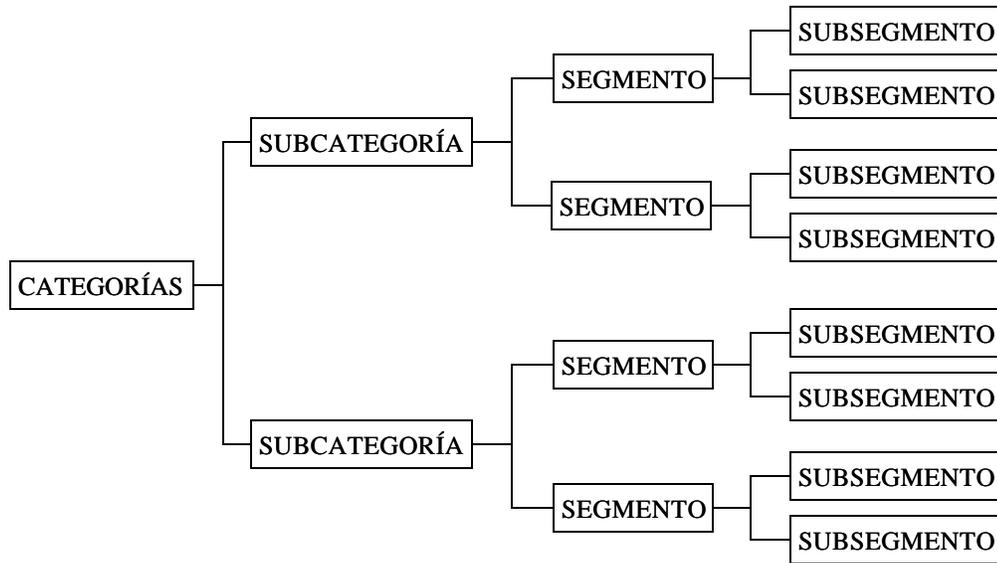


Gráfico 18. Ejemplo De La Estructura Genérica⁴⁴

En las siguientes gráficas se presentan dos ejemplos de una segmentación de una categoría por usuario final. Un ejemplo es la comida para mascotas, la cual, en este caso, tiene dos subcategorías: comida para perros y comida para gatos. El segundo ejemplo, es la categoría de cereales listos para consumir.

⁴⁴ Fuente: The Partnering Group.

Comida para Mascotas

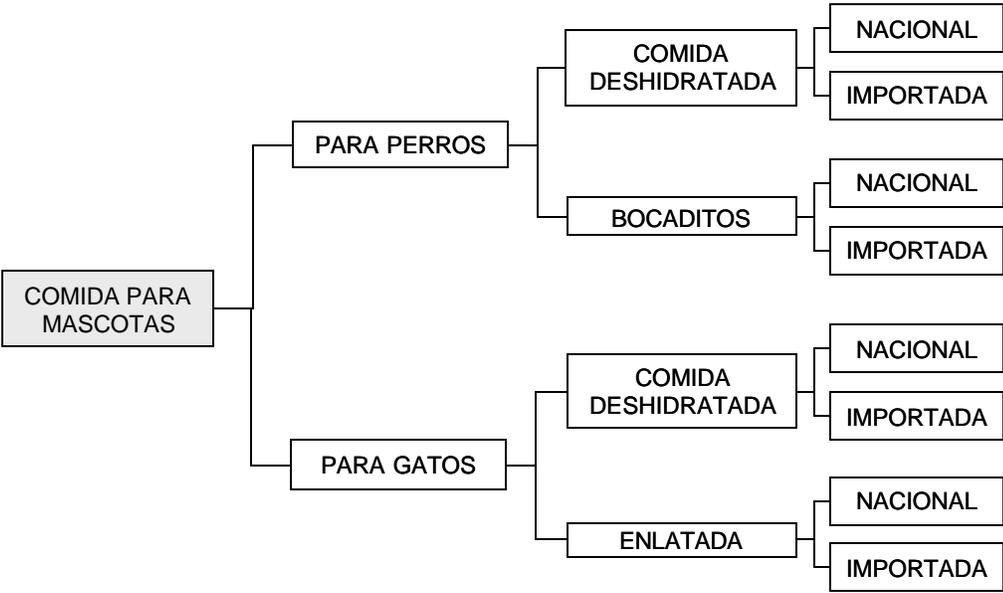


Gráfico 19. Ejemplo De Subcategorías Por Usuario Final⁴⁵

⁴⁵ Informe sobre la Administración de Categorías – Cómo aumentar el valor para el consumidor en la industria de comestibles. Joint Industry Project on Efficient Consumer Response. 1997.

Cereales Listos para Consumir

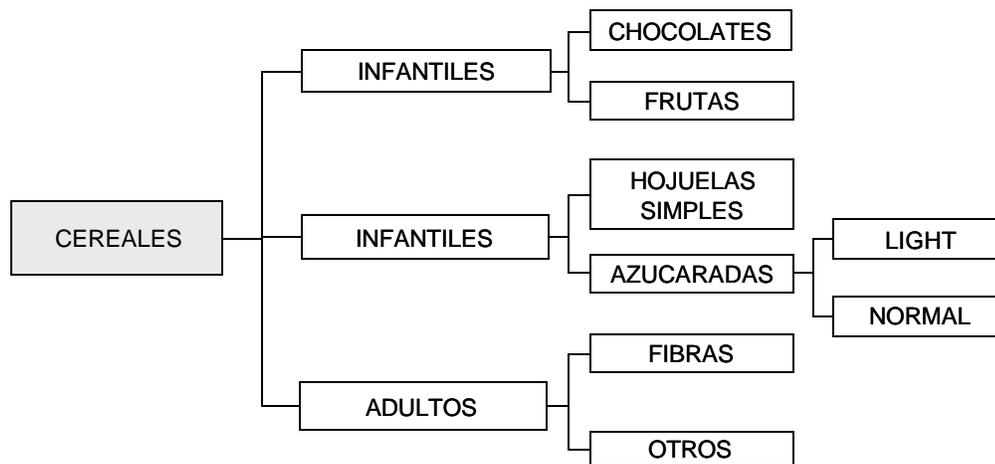


Gráfico 20. Ejemplo De Subcategorías Por Usuario Final⁴⁶

Este ejemplo de los cereales listos para consumir incluye los cereales industrializados con diversidad de formas, colores, sabores cuyo ingrediente básico, del maíz, arroz, trigo, granola y salvado, que no requieren alguna preparación adicional para ser consumidos y que se encuentran en su mayoría empacados en caja. En esta categoría no están incluidos los cereales utilizados como alimento infantil (papillas) y barras de cereal comprimido.

3.1.2.2 Rol de la categoría

Todas y cada una de las categorías cumplen un rol dentro del plan estratégico de la cadena comercial. Esta es una de las decisiones más importantes que debe tomar el detallista, utilizando la información proveniente de sus proveedores. La asignación del rol de cada categoría puede cambiar de un comerciante a otro.

⁴⁶ Guía de Referencia para un Proceso de Administración por Categorías. Comité de Administración por Categorías de IAC. Instituto Colombiano de Codificación y Automatización Comercial. 1999.

El rol de cada categoría define su propósito de ser. Las funciones de las categorías deben describir la situación deseada y deben estar orientadas al consumidor, de manera que ayuden al distribuidor y a sus proveedores a concentrarse externamente en satisfacer mejor las necesidades del consumidor.

Para definir el rol, se pueden analizar diferentes indicadores como por ejemplo: participación de ventas de la categoría en la cadena, frecuencia de compra (cuantas veces al mes el consumidor lleva el producto), penetración (cuantos hogares lo usan), entre otros.

Los roles de las categorías pueden ser cuatro, los cuales no son estáticos y tampoco son únicos, (como se dijo anteriormente, estos varían de acuerdo a las necesidades del comerciante o de la categoría) y fueron establecidos teniendo en mente al consumidor y reflejan su comportamiento típico de compra. Los roles son los siguientes⁴⁷:

Destino

Categoría por la cual un consumidor reconoce y esta dispuesto a desplazarse al punto de venta de una cadena, es su primera opción de compra, como por ejemplo, las frutas y las verduras. Es una ventaja competitiva para el establecimiento convirtiéndose en factor diferenciador de recordación y posicionamiento, ofrece un valor superior y distinto al consumidor.

Características:

- Ventas altas o moderadamente altas
- Alta frecuencia de compra

⁴⁷ Guía de Referencia para un Proceso de Administración por Categorías. Comité de Administración por Categorías de IAC. Instituto Colombiano de Codificación y Automatización Comercial. 1999.

- Alta penetración en los hogares
- Alta sensibilidad al precio
- Capaz de diferenciar al detallista de sus competidores en la mente de los consumidores.
- Limitado a algunas categorías
- Sumamente importante para el consumidor objetivo.

Rutina

Está dentro de las primeras opciones de compra, no hay factor diferenciador definitivo, es importante tenerla, genera masa crítica de negocio. Un ejemplo, es la categoría de Jabones de Tocador.

Características

- Ventas altas o moderadas
- Alta frecuencia de compra
- Alto consumo anual por hogar
- Alta penetración en los hogares
- Se puede ver como un genérico por los consumidores
- Importancia sobre el promedio para el consumidor objetivo.

Estacional

Son categorías de destino por temporadas definidas como su nombre lo indica. Están ligadas a eventualidades (Ej.: temporadas escolares). Refuerzan la imagen de la cadena, mediante la existencia de productos en ocasiones y temporadas claves, brindando calidad y servicio al consumidor.

Características

- Ventas moderadas o bajas en un contexto anual
- De temporada

- Posible alta penetración
- Importancia ocasional

Conveniencia

Esta es una categoría cuya función es reforzar la imagen de la cadena, la cual ofrece servicios completos mediante productos de calidad, de uso específico,

También se denomina categoría de compra rápida y consolida la imagen que tiene el consumidor sobre el comerciante para sus compras de paso. Un ejemplo, son las ferreterías dentro del punto de venta.

Características

- Ventas moderadas o bajas
- Alto margen de comercialización
- Baja rentabilidad en el espacio
- Moderada a baja penetración
- Brinda un valor agregado al consumidor.

Otros Roles

Los roles pueden denominarse de diversas maneras, de acuerdo a la categoría, o como lo crean más conveniente el comerciante y el proveedor. Los roles que se describen a continuación son utilizados por ejemplo, dentro de la metodología de la compañía Alternativa (consultores en Category Management):

- Vitales: productos muy sensibles al precio.
- Necesarios: deben estar disponibles siempre que se necesiten, son sensibles al precio.
- Nichos de oportunidad: importantes para alcanzar consumidores específicos, muy sensibles al precio.

- Complementarios: usados por segmentos muy particulares, pueden ser de temporada,

3.1.2.3 *Evaluación de la categoría*

Al determinar la función de la categoría, el gerente de la categoría del distribuidor y sus proveedores deben terminar la situación de la categoría y de sus componentes internos: subcategorías, segmentos, marcas, etc., para determinar las oportunidades en el desempeño de la categoría, identificar desfases entre la situación actual y la situación deseada y también permite cuantificar el desempeño del distribuidor.

El proceso de evaluación de la categoría se divide normalmente en tres etapas:

- Obtención de la información
- Análisis de la información
- Conclusiones

Distintas categorías requieren diferentes niveles de análisis. Evidentemente, las categorías consideradas especialmente críticas para la estrategia global del distribuidor justifican una mayor interpretación y análisis que aquellas consideradas estratégicas.

Todos los análisis de las categorías constituye un proceso de colaboración en el que trabaja el distribuidor junto con sus proveedores. Ni el distribuidor ni sus proveedores tendrán todos los datos o conocimientos necesarios para realizar solos este análisis en forma eficaz. Así, aún cuando el distribuidor y sus proveedores puedan obtener y analizar algunos datos individualmente, el distribuidor deberá llegar a las conclusiones derivadas de esos datos trabajando con sus proveedores.

Algunos distribuidores que trabajan con sus proveedores han comprendido que sacar conclusiones conjuntas, en las cuales se basarán los planes de negocio de las categorías, es mucho más difícil que realizar este mismo proceso unilateralmente.

El resultado es una evaluación global de la categoría, que incluye evaluaciones individuales y precisas sobre el consumidor, categoría y competencia.

El proceso de evaluación se hace básicamente en tres dimensiones⁴⁸:

Variables del Consumidor

- Penetración, frecuencia de compra, tamaño promedio por compra, gasto anual por hogar, por categoría.
- Información demográfica y de estilo de vida del consumidor
- Lealtad a la marca, medida por la participación promedio de la categoría.
- Elasticidad del precio por subcategorías y categorías.
- Respuesta a promociones, publicidad y merchandising.

Rendimiento de la categoría

- Participación del mercado y tendencia (por subcategorías) de la cadena en la categoría.
- Rango de oportunidad por subcategoría.
- Participación de mercado en desplazamiento.
- Ventas en pesos y unidades total cadena o tienda y tendencias por subcategorías, proveedor y marca.
- Ventas del mercado y tendencias por subcategorías.
- Utilidades en pesos y margen
- Ventas y utilidades por unidad de espacio de exhibición
- Inventario en bodega y estantería en pesos y días por subcategoría
- Nivel de servicio de los proveedores.
- Análisis de cuadrantes, (ej.: crecimiento vs. Participación del mercado, margen bruto vs. Ventas.

⁴⁸ Guía de Referencia para un Proceso de Administración por Categorías. Comité de Administración por Categorías de IAC. Instituto Colombiano de Codificación y Automatización Comercial. 1999.

VARIABLES DE LA COMPETENCIA:

- Precios propios y de la competencia por unidades en inventarios (SKU)
- Mezcla de productos propios y de la competencia.
- Fortalezas y debilidades de la competencia.

Todo lo anterior debe basarse en un plan de categoría perfectamente alineado al plan estratégico comercial de la cadena y el objetivo y tareas claramente definidas para alcanzar el crecimiento sostenido y la mejora en la rentabilidad que el proceso ofrece.

3.1.2.4 *Tabla De Desempeño De La Categoría*⁴⁹

El siguiente paso del proceso de negocios del proceso de Category Management consiste en diseñar una tabla de desempeño que refleja la función de la categoría. El desempeño de una categoría define los objetivos que serán definidos por el detallista y proveedor para ser alcanzados por medio de la implementación de la Administración por Categorías. Los objetivos son esencialmente las metas mínimas con los proveedores.

Los objetivos deben ser consistentes con el rol designado a la categoría y con los objetivos de la empresa, por ejemplo los objetivos de una categoría de destino deben hacer énfasis en crecimiento, ventas y participación de mercado mientras que el rol de conveniencia debe probablemente hacer énfasis en las medidas de desempeño que en la utilidad.

⁴⁹ Guía de Referencia para un Proceso de Administración por Categorías. Comité de Administración por Categorías de IAC. Instituto Colombiano de Codificación y Automatización Comercial. 1999.

El monitoreo conjunto al desempeño de la categoría puede ser de una gran calidad, solo cuando los indicadores para medirlo se establecen de forma conjunta y representan la forma única de saber si el plan de la categoría está funcionando.

El cuadro que se encuentra a continuación muestra un esquema que puede considerarse para armar una tabla de desempeño de la categoría; sin embargo, el esquema varia de acuerdo a las necesidades del proveedor, del comerciante o de la categoría.

AREA DE VALORACIÓN	PUNTOS ESPECÍFICOS A CONSIDERAR
VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> - En pesos - En unidades - Crecimiento - Por tienda por espacio por semana
UTILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Margen bruto en porcentaje - Margen bruto en pesos - Margen de contribución - Crecimiento - Utilidad neta - GMROI Gross Margin Return on Inventory (Margen Bruto de Retorno sobre los Inventarios) - ABC Activity Based Costo (Costeo Basado en Actividades) - DPP Direct Product Profitability (Rentabilidad Directa del Producto)
PARTICIPACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Participación en el mercado - Cambio en la participación en el mercado - Participación en las ventas del departamento - Participación en las ventas de la tienda
INVENTARIO	<ul style="list-style-type: none"> - Días de inventario - Rotación de inventario
CONSUMIDOR	<ul style="list-style-type: none"> - Penetración

AREA DE VALORACIÓN	PUNTOS ESPECÍFICOS A CONSIDERAR
	<ul style="list-style-type: none"> - Frecuencia de compra - Unidades por transacción - Número de transacciones - Importe de la compra por tiquete - Porcentaje de las transacciones que compraron de la categoría del total de las transacciones

Los objetivos esperados son esencialmente las tasas críticas de rentabilidad o las cifras que el gerente de la categoría y el capitán y sus proveedores esperan lograr. Estos objetivos esperados se basan en la tabla de desempeño diseñadas por el distribuidor y su proveedor. Para el distribuidor, estos objetivos esperados se transforman en la tabla de desempeño de la categoría, la cual es consecuente, como se dijo anteriormente, con el rol de la categoría.

No se puede subestimar el desarrollo de la tabla de desempeño, ya que esta mide y supervisa el progreso vs. Los objetivos esperados y, en consecuencia, el rendimiento del plan de negocios de la categoría. La experiencia demuestra que se pueden lograr mejores resultados comerciales cuando a los gerentes y proveedores se les asigna objetivos extremos en vez de objetivos esperados para sus categorías.

La tabla de desempeño es una ficha de seguimiento de la categoría que incluye la situación actual, los objetivos esperados y los cambios propuestos en porcentaje para lo actual y lo esperado. A continuación se observan algunos ejemplos; sin embargo, no se debe olvidar, que las opciones varían de acuerdo a la conveniencia y objetivos de los comerciantes y proveedores.

a.)

	ACTUAL	META	CAMBIO PORCENTUAL
CONSUMIDOR VOLUMEN DE TRANSACCIONES			

	ACTUAL	META	CAMBIO PORCENTUAL
FRECUENCIA DE COMPRA INCIDENCIA DE COMPRA			
PARTICIPACIÓN DEMERCADO			
VENTAS VENTAS POR METRO CUADRADO POR SEMANA			
GANANCIA BRUTA PORCENTAJE DE MARGEN BRUTO GANANCIA BRUTA POR METRO CUADRADO POR SEMANA			
DIAS DE SUMINISTRO ROTACIÓN NIVEL DE SERVICIO			
MARCA PROPIA PARTICIPACIÓN EN DINERO EN EL MERCADO % VENTAS EN DINERO DEL DISTRIBUIDOR % VENTAS UNITARIAS DEL DISTRIBUIDOR			
BENEFICIO NETO EN DINERO (Incluidos Gastos de Operación)			
% DE MARGEN NETO			
% DE BENEFICIO NETO POR METRO CUADRADO POR SEMANA (Incluidos Gastos de Operación)			
RENTABILIDAD BRUTA SOBRE INVENTARIO (GMROI)			

b.)

	ACTUAL	META	CAMBIO PORCENTUAL
PARTICIPACIÓN EN EL PUNTO DE VENTA VOLUMEN DE TRANSACCIONES INCIDENCIA DE COMPRA			
CONSUMIDOR NIVEL DE SERVICIO AL CONSUMIDOR SATISFACCIÓN COMPRAS PROMEDIO			
VENTAS EN PESOS CRECIMIENTO % VENTAS / M LINEAL / MES			
GMROI ⁵⁰			
NIVEL DE SERVICIO			

3.1.2.5 Estrategias De La Categoría

El desarrollo de las estrategias para la categoría es el paso del proceso de la Administración por Categorías en el cual estas se definen para cumplir la función y el desempeño de la categoría.

Dependiendo del rol asignado a la categoría, existen diferentes estrategias que pueden ser aplicadas a la categoría, subcategoría o segmentos. Las estrategias que se manejan son básicamente las estrategias de mercadeo y suministro de productos. Estas estrategias planean la forma en que la empresa adquiere, distribuye, comercializa y presta el servicio a la categoría.

⁵⁰ Gross Margin Return Over Inversion por su sigla en Inglés.

En este punto del proceso, el distribuidor y su proveedor conocen el rol y la tabla de desempeño de la categoría, así como su situación actual gracias a su evaluación. Además el rol de la categoría ayudado a determinar el nivel de recursos que deberá comprometerse. Corresponderá al detallista y a su proveedor desarrollar estrategias que aprovechen las oportunidades de la categoría, mediante el uso creativo y eficiente de los recursos disponibles.

Estrategias De Mercadeo⁵¹

- Generadora de Tráfico o Movimiento: Se concentra en incrementar el flujo de consumidores a la tienda y dentro de ella.
- Realce de Imagen: Comunica el Posicionamiento deseado de la cadena al consumidor en una o más de las siguientes áreas: precio, servicio, surtido y calidad.
- Generadoras de Caja o de Dinero: Incrementa el flujo de caja.
- Generadoras de Transacciones: Incrementa el número y/o valor de cada registro o paso por caja registradora.
- Generadora de Utilidades o Contribución: Se centra en la capacidad de la categoría para generar utilidades, incrementa las ventas de productos con alto margen.
- Generadoras de emoción o Estímulo: Proporciona una necesidad de deseo o de oportunidad de compra. Incrementa las compras por impulso.

⁵¹ Guía de Referencia para un Proceso de Administración por Categorías. Comité de Administración por Categorías de IAC. Instituto Colombiano de Codificación y Automatización Comercial. 1999.

- Defensa de Territorio: Protege la zona de influencia de la categoría contra la competencia.

Es necesario aclarar que estas estrategias no son las únicas que existen. En el siguiente cuadro se encuentran las características de las estrategias de la categoría:

A continuación, se observa un ejemplo que refleja cómo se podrían organizar las funciones y estrategias para distintas categorías:

ESTRATEGIA DE LA CATEGORIA	CARACTERÍSTICAS
Generación de Tráfico o Movimiento	Participación alta, compras frecuentes, alto % de ventas
Generación de Transacciones	Mayor registro en caja, compra por impulso
Generación de Utilidades	Margen bruto, mayor rotación
Generación de Caja o Dinero	Mayor rotación, compras frecuentes
Generación de Emoción o Estímulo	Por impulso, orientadas al estilo de vida estacional
Realce de Imagen	Compras frecuentes, muy emocionadas, por impulso, artículos únicos estacionales
Defensa de Territorio	Utilizadas por los comerciantes minoristas para atraer una base de clientes tradicional

Estrategias de Suministro

- Estrategias de Adquisición: Se centra en aumentar la calidad y confiabilidad del producto, mejorando las prácticas de búsqueda de fuentes de suministro por parte del distribuidor, reduciendo los costos de adquisición de productos mediante prácticas de compra mejoradas.

- Estrategia de tramitación de pedido/pagos: Se centra en reducir los costos de tramitación de pedidos y pagos del proveedor y distribuidor, mejorando el proceso de los pedidos / pagos.
- Estrategia de manipulación de productos: Se centra en reducir los costos de manipulación del producto para el proveedor y distribuidor, mejorando las prácticas de recepción y manipulación en bodega y en el establecimiento.
- Estrategia de transporte: Se centra en reducir los costos de transporte del producto para el proveedor y distribuidor, mejorando las prácticas de transporte de la cadena de suministro total.
- Estrategia de gestión de inventario: Se centra en reducir los costos de inventario de la cadena de suministro total y los respectivos costos de mantenimiento de existencias como por ejemplo, los gastos por pago de intereses y el espacio de almacenamiento, mejorando las prácticas de gestión del inventario.

3.1.2.6 Tácticas De Las Categorías⁵²

Las tácticas son acciones específicas que deben adoptarse para lograr las estrategias elegidas para la categoría.

Cuando se desarrolla tácticas para la categoría, el detallista y sus proveedores identifican sus alternativas, examinan cada opción mediante consideraciones claves y realizan los análisis necesarios que validarán o invalidarán la táctica deseada para la categoría.

Las tácticas de la categoría se desarrollan normalmente en cinco áreas:

- Surtido

⁵² Guía de Referencia para un Proceso de Administración por Categorías. Comité de Administración por Categorías de IAC. Instituto Colombiano de Codificación y Automatización Comercial. 1999.

- Precios
- Promoción
- Exhibición
- Suministro de producto

Surtido

Las tácticas sobre surtido definen la variedad de productos que se ofrecerá a los consumidores, así como los criterios para mantener y eliminar ciertas unidades de conversación de existencias (SKU) de la categoría. En general, se estima que el surtido es una forma importante de lograr la diferenciación del distribuidor. Una decisión sobre surtido de productos estratégicamente correcta de un detallista no es necesariamente correcta para otro que administra la misma categoría.

Opciones relacionadas con el surtido:

- Mantener: No hacer ningún cambio en el surtido actual.
- Disminuir: Reducir el número de unidades de conservación de existencias (SKU) de la categoría, subcategoría, segmento, etc.
- Aumentar: Aumentar el número de SKU's.
- Cambiar: Alterar la combinación de SKU's, reemplazando las existentes con SKU nuevas.
- Uniforme/agrupar: Adaptar el surtido de productos para cada establecimiento o para grupos de establecimientos.
- Marca propia: Desarrollar, abandonar o extender la presencia de la marca propia del establecimiento en la categoría, subcategoría, segmento etc.

Para tomar una decisión adecuada sobre el surtido de productos, antes deben considerarse los siguientes puntos:

Consideraciones relacionadas con el surtido:

- Necesidades de variedad del consumidor de destino: Categorías, subcategorías, etc.

- Imagen de variedad actual. ¿Qué revela la evaluación de la categoría?, ¿cómo se compara la variedad con la de la competencia?, ¿quién es considerado el líder de la categoría en cuanto a variedad?
- Estrategia de mercadeo: ¿Qué nivel de variedad es consecuente con la estrategia de mercadeo global de la empresa?, ¿qué nivel de variedad es consecuente con la función y estrategias de la categoría?
- Costo/beneficio de diferentes niveles de variedad: ¿Cuáles son las oportunidades?. ¿Cuál es el rendimiento mínimo aceptable para mantener en existencia un artículo?, ¿Cuál es la ganancia que se requiere para compensar el costo de inventario, espacio y administración?
- Criterios para la aceptación de nuevos productos: ¿qué criterios deben usarse para aceptar nuevos productos?
- Criterios para la eliminación de productos: ¿qué criterios deben usarse para eliminar productos?

Existen algunos análisis que pueden ser útiles para elegir las tácticas sobre surtido de productos adecuadas para una categoría:

- Clasificación de artículos por ventas, utilidades, rentabilidad, rentabilidad bruta sobre el inventario (GMROI, rentabilidad sobre los activos (ROA), etc.
- Comparación de mercado: Porcentaje de productos disponibles, índice de contribución a las ventas.
- Cuadrante de ventas / ganancias.
- Lista de control de nuevos productos.

- Indicadores de productividad: ventas y utilidades por m2.
- Substitución de marcas y SKU por parte del consumidor.
- Tasa de lealtad: lealtad del consumidor a la marca.
- Análisis de segmentación de productos.

Fijación De Precios

Las tácticas para la fijación de precios para un distribuidor definen los criterios que se usarán para fijar los precios al por menor de la categoría, subcategorías, segmentos y los SKU. La fijación de precios requiera una táctica compleja y dinámica. Se debe tener un claro conocimiento de la función de la categoría, de las medidas de desempeño esperadas y de las estrategias de la categoría, así como la comprensión del comportamiento del consumidor y de la competencia.

Las decisiones sobre la fijación de precios tomadas por el distribuidor en base a su propia experiencia comercial reflejan las siguientes consideraciones:

- Valor entregado al consumidor de destino
- Imagen actual de precios: comparación de precios con la competencia, líder de la categoría en cuanto a precios.
- Estrategia de mercadeo: ¿qué nivel de precios es consecuente con la estrategia de mercadeo global de la empresa (por ejemplo: precios normales y promociones frecuentes, precios bajos todos los días?); que nivel de precios es consecuente con el rol y estrategia de la categoría?; ¿cuáles son los artículos claves para la imagen de precios de la categoría?.

- Costo/beneficio de diferentes opciones para la fijación de precios: Se debe analizar si los aumentos o reducciones de precios pueden causar algún impacto significativo en las ventas y ganancias de la categoría, de igual manera, si se han fijado los precios adecuados para los artículos de la marca propia del establecimiento y para los artículos principales y para los nuevos; y también se debe analizar como se deben fijar los precios para los artículos en declinación.
- Impacto en las medidas de desempeño: rentabilidad, ventas, participación en el mercado, análisis de elasticidad de precios, análisis de disparidad de precios, etc.

Promoción

Esta táctica define los criterios que se usarán para promocionar ante el consumidor los diversos componentes de la categoría del distribuidor, segmentos, marcas, SKU's, etc. Las actividades promocionales han aumentado en forma impresionante en la última década, en respuesta a las condiciones y tendencias del mercado. Esta tendencia ha sido alimentada por una economía de lento crecimiento, en la cual los consumidores se han vuelto cada vez más sensibles a los precios,. Como resultados, las promociones siguen creciendo en importancia.

Son diferentes los tipos de promociones utilizadas tales como: reducción de precios, cupones, publicidad, exhibiciones, demostración, muestras, ofertas armadas, etc.

Presentación De Estanterías O Exhibiciones

Las tácticas en esta área determinarán la presentación de estantes del distribuidor y los criterios que usará para administrar el espacio de la categoría en los mismos, por subcategoría, segmento y SKU's. Normalmente, los elementos claves de esta área son los siguientes: ubicación de la categoría en el establecimiento y el pasillo, disposición de la categoría en el estante y en los lineales, asignación de espacio específico para subcategorías, segmento y SKU's.

La presentación de los estantes debe ser lógica y atractiva al consumidor para satisfacer las necesidades del mismo. La presentación de los estantes debe destacar los puntos claves que lo diferencian de sus competidores y debe ser compatible con el rol y estrategia de la categoría. De igual manera la presentación de los estantes debe comunicar y reforzar la imagen de los productos y de sus precios.

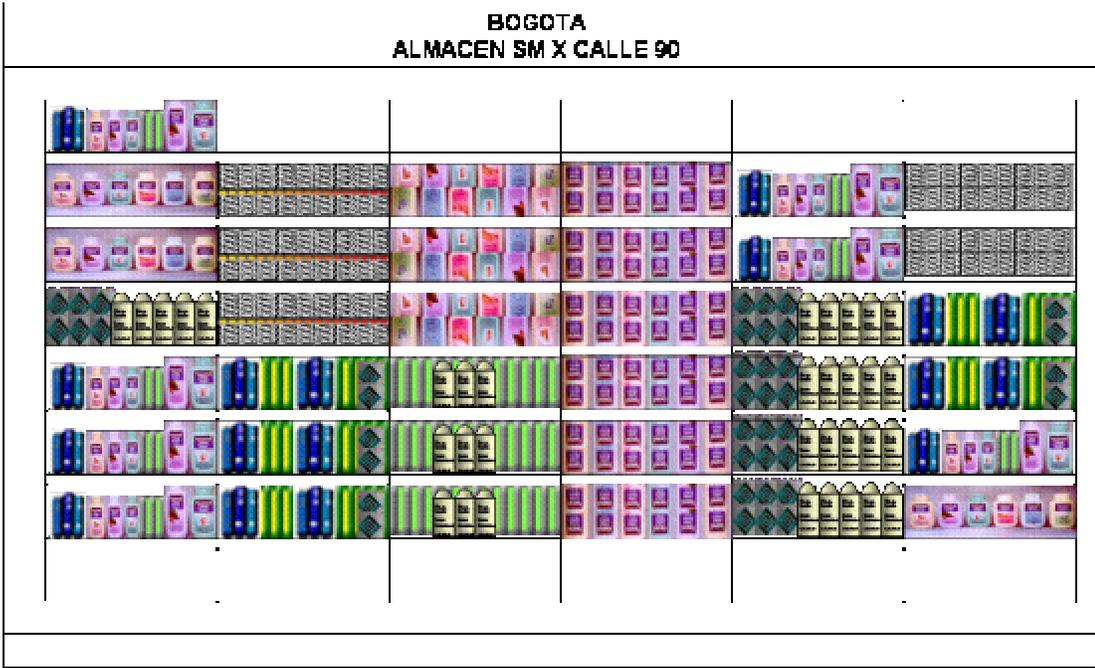


Gráfico 21. Propuesta sugerida de exhibición para la Categoría de Cremas Corporales

Suministro De Productos

El suministro de productos corresponde a las acciones que se adoptarán frente a los costos de adquisición: tramitación de pedidos / pagos, manipulación de productos, transporte y gestión del inventario a nivel de bodega y establecimiento.

3.1.2.7 Cuadro Ejemplo

El siguiente cuadro muestra un ejemplo de las tácticas que podrían ser implementadas, dependiendo de la estrategia asignada a cada categoría, subcategoría o segmento, sin embargo estas pueden variar radicalmente de un detallista a otro, dependiendo de sus políticas y estilos de administración.

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS POTENCIALES
Generación de Tráfico	<p>Precio: Por debajo del promedio del mercado.</p> <p>Promoción: Frecuente y agresiva.</p> <p>Exhibición:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exhibiciones adicionales en los puntos estratégicos. ▪ Eventos en los puntos de venta. ▪ So del material P.O.P. <p>Otras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicidad Institucional. ▪ Publicidad Cooperativa. ▪ Publicidad de precios Reducidos. ▪ Promocionar en programa cliente frecuente.
Generadora de Imagen	<p>Precio: De acuerdo al valor percibido por el consumidor.</p> <p>Promoción:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promocionar permanentemente artículos enfocados al consumidor. ▪ Objetivo de la Cadena: Promocionar artículos novedosos dentro de la tienda. <p>Exhibición:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exhibiciones de producto especializados y/o innovadores. ▪ Capitalizar las temporadas. ▪ Surtido especializado: Actividad promocional en el supermercado. <p>Otras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicidad Institucional. ▪ Publicidad Cooperativa. ▪ Correo Directo.
Generadora de Caja	<p>Precio: A mayor tamaño, mayor ahorro para el consumidor.</p> <p>Exhibición:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover tamaños grandes.

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS POTENCIALES
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exhibiciones Cruzadas. ▪ Reducir SKU's para maximizar la rotación de inventario. ▪ Ubicación estratégica de productos con mayor participación en ventas.
Generadora de Transacciones	<p>Precio: Precios competitivos.</p> <p>Promoción:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promociones armadas. ▪ Promociones cruzadas. <p>Exhibición:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exhibiciones Cruzadas. ▪ Exhibiciones preferenciales a marcas. ▪ Exhibición de productos líderes en lugares de tráfico junto a categorías relacionadas. ▪ Exhibición en check-outs de artículos de alta incidencia en compras por impulso. ▪ Utilización del material P.O.P. <p>Surtido:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficiente y atractivo. ▪ Apoyo de impulsadotas. <p>Otras: Promocionar en programa Cliente Frecuente.</p>
Generadora de Utilidades	<p>Precio: Mantener un margen de utilidad superior respecto a otras categorías.</p> <p>Promoción: Bajo nivel de ofertación.</p> <p>Exhibición/Trade Marketing:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inventarios sanos ▪ Promociones armadas con valor agregado atractivo ▪ Lugares preferenciales dentro del anaquel para estos segmentos ▪ Negociación de surtido continuo con proveedores <p>Otras: Posibilidad de manejar productos importados que agregan valor al consumidor.</p>
Defensa de Territorio	<p>Precio: Nunca superior a la competencia</p> <p>Surtido:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Igual o mejor al de la competencia ▪ Bajo nivel de agotados ▪ Mezcla eficiente <p>Exhibición/Trade Marketing:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Amplio espacio en la estantería

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS POTENCIALES
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estantería distribuida con base en el árbol de decisión de compra del consumidor y en las ventas en unidades <p>Promociones: Promocionar en programa Cliente Frecuente</p>
Generadora de Emoción	<p>Promoción:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promocionar productos enfocados a un estilo de vida (deportista, dietas, vegetarianos) o temporada. ▪ Compra por impulso <p>Exhibición/Trade Marketing:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exhibiciones cruzadas ▪ Exhibiciones múltiples ▪ Exhibir antes que empiece la temporada para generar expectativa ▪ Material POP <p>Surtido: Bajo nivel de agotados, seleccionado, variado y novedosos</p> <p>Otras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicidad institucional ▪ Publicidad cooperativa ▪ Correo directo

3.2 Componentes Capacitantes



3.2.1 Ficha de Seguimiento

El componente capacitante – Ficha de seguimiento- corresponde a la herramienta de medición utilizada para supervisar el progreso de los planes de negocios de las categorías, mejorar la toma de decisiones en la planificación de las categoría y servir de base de recompensa y reconocimiento.

Los distribuidores y proveedores que están implementando la administración de categorías han reconocido que sus nuevos procesos de negocios requieren nuevos sistemas de medición.

En consecuencia, muchos están rediseñando su *ficha de* .

3.2.1.1 Principios De La Ficha De Seguimiento

- Relacionada con la estrategia empresarial – La Ficha de Seguimiento debe ajustarse a la misión, metas y estrategias globales dela empresa. Esto ayuda a la organización a concentrarse en unas pocas áreas claves que la guíen hacia su misión corporativa. Como una herramienta importante de comunicación, la Ficha de Seguimiento, puede ayudar a clarificar la constancia de propósito y orientación de una organización. Para que la mediciones dela Ficha de seguimiento sean de real utilidad, deben ser tan importantes en la dirección del negocio como lo fueron las mediciones financieras primarias en el pasado.
- Diseño equilibrado . Ninguna medición aislada puede ofrecer una meta clara del desempeño o un enfoque para la Empresa. En consecuencia, la Ficha de

⁵³ Informe sobre la Administración de Categorías – Cómo aumentar el valor para el consumidor en la industria de comestibles. Joint Industry Project on Efficient Consumer Response. 1997.

Seguimiento debe poseer una combinación equilibrada de mediciones que reflejen 3 perspectivas importantes: el consumidor, la Empresa, y sus Proveedores.

Una Ficha de Seguimiento equilibrada proporciona al Gerente de la Categoría o a los representantes de sus proveedores informes que reúnen diversos elementos de la Categoría: Mediciones sobre el consumidor, mediciones operacionales, mediciones de las utilidades, mediciones de la rentabilidad sobre la inversión, etc. Además, una Ficha de Seguimiento equilibrada ayuda al gerente e la Categoría o a los representantes de sus proveedores a considerar todas las mediciones comerciales importantes en conjunto, para determinar si las mejoras en un aspecto se lograron a expensas de otro.

- Capta el sistema total. Las mediciones de la Ficha de Seguimiento deben captar el desempeño desde el inicio hasta el final de la actividad comercial total de la Categoría. Esto ayuda a identificar y a actuar en los aspectos del desempeño que necesitan ser mejorados en el sistema total, y no concentrarse en una actividad o función única.
- Estandarizada para las Unidades de Negocios, Categorías o Marcas. La Ficha de Seguimiento debe emplear mediciones similares para toda las unidades de negocios de un distribuidor o proveedor. Esto permite a la Empresa combinar la Fichas de Seguimiento de varias Unidades de Negocios, a fin de revisar su desempeño más ampliamente.
- Oportuna. La evaluación debe ser oportuna, pero también debe captar los efectos a largo plazo, de las acciones actuales. La tecnología de la información tiene una función clave no solo en posibilitar el manejo de enormes cantidades de datos. También permite que el análisis de esos datos se realice en forma oportuna haciendo posible la entrega de respuestas útiles ante las cambiantes situaciones de negocios.

- **Comprensible.** La Ficha de Seguimiento debe tener mediciones que los Gerentes puedan entender. Si un Gerente no es capaz de comprender una medición y, por lo tanto, lo que influye en el rendimiento de dicha medición, esta tendrá una escasa repercusión en la toma de decisiones.
- **Exacta.** Las mediciones de la Ficha de Seguimiento deben ser exactas para crear el ambiente adecuado para tomar mejores decisiones, y deben estar vinculadas lo más directo posible con los programas de recompensa y reconocimiento. En algunos casos, la exactitud direccional podría ser suficiente. En otros, especialmente cuando están vinculados con la recompensa y el reconocimiento, se requeriría mayor precisión. Hay que examinar si ciertas mediciones – como el margen bruto, por ejemplo, podrían resultar engañosas al evaluar el rendimiento de la rentabilidad de una categoría. Actualmente, pocos distribuidores comprenden los costos basados en su operación. Una actividad normalmente lleva a un entendimiento más preciso y a una visión más clara del verdadero rendimiento de las utilidades de sus proveedores, categorías, marcas o unidades de conservación de existencias (SKU). Asimismo, pocos proveedores conocen el rendimiento de las utilidades de sus artículos en base a sus clientes. Generar datos precisos para las mediciones de la ficha de seguimiento, constituye una tarea fundamental dentro de la Administración de Categorías.

Ficha de Seguimiento de la Categoría	CATEGORÍA DE DESTINO		CATEGORÍA DE COMPRA RÁPIDA	
	Meta	% de Cambio	Meta	% de Cambio
Participación en el mercado (\$)				
Participación en el mercado (Unidades)				
Ventas (\$)				
Margen Bruto (%)				
Gastos de Operación (% ventas)				
Beneficio Neto (\$)				
Nivel de Servicio				

Ficha de Seguimiento de la Categoría	CATEGORÍA DE DESTINO		CATEGORÍA DE COMPRA RÁPIDA	
	Meta	% de Cambio	Meta	% de Cambio
Inventario (Días de Suministro)				
Rotación de Existencias				
Rentabilidad sobre los Activos (ROA)				

Gráfico 23. Ejemplo de Una Ficha de Seguimiento para una Categoría

3.2.2 Capacidad De La Organización

Se refiere al desarrollo de la competencia básica de una organización por medio de una estructura orgánica adecuada, funciones y responsabilidades apropiadas y desarrollo de habilidades y conocimientos.

Además la administración conjunta de planes de negocios constituye un nuevo trabajo para ambos socios comerciales. Demanda habilidades organizativas distintas a las que habían manejado. El Category Management ha demostrado ser un proyecto difícil de emprender desde plataformas organizacionales convencionales.

Es importante tener en cuenta los siguientes puntos:

- Innovación en el proceso de negocios
- Funciones y responsabilidades en la Administración por Categorías (estas son definidas por los socios comerciales).
- Habilidades necesarias para la Administración por Categorías: Habilidades para la formulación de estrategias, habilidad para el mercadeo al por menor orientado al consumidor, habilidad para gestión financiera, habilidad de comercialización, para la gestión de información y para el suministro de producto.

Adicionalmente, el apoyo multifuncional es muy importante dentro de la organización, ya que la Administración por Categorías puede tener efectos más allá

del gerente de categoría. La organización competente debe estar equipada, coordinada y preparada para el desarrollo del proceso.

3.2.3 Herramientas Tecnológicas

Este punto se refiere a los datos y sistemas que apoyan la toma de decisiones basada en los hechos de la Administración por Categorías y mejoran la productividad del proceso de negocios.

Estas herramientas tecnológicas deben proveer:

- Infraestructura de hardware/software y de comunicaciones.
- Infraestructura de datos: Datos de bodega (inventarios por códigos de barras, nivel de servicio, días de inventario, tiempo de reposición, etc), datos del punto de venta (inventario por código de barras, datos de venta en unidades, margen bruto, etc), información sobre precios, datos sobre el mercado, información sobre preferencias del consumidor, información sobre gestión de espacios y bases de datos promocional, entre otros.
- Sistemas de apoyo a las decisiones: Análisis de tendencias, análisis de nuevos artículos, análisis de brecha de oportunidad, análisis de invalidación de surtido, evaluación promocional, análisis de precios, gestión de surtido, espacios y suministros.

Existen de igual manera unas técnicas facilitadoras para la Administración por Categorías:

Por ejemplo como apoyo al proceso, se encuentra en Intercambio Electrónico de Documentos (EDI), ya que es la manera de enviar y recibir documentos comerciales entre dos sistemas diferentes de administración utilizando formatos estándares de datos. Con la correcta utilización de EDI se eliminan los errores por recaptura de información así como la disminución de costos consecuencia de estos errores. Al

poder enviar información entre dos sistemas diferentes se observa una disminución real en el papeleo de las compañías. Al poder realizar estas transacciones la información es más pura y confiable para realizar los demás procesos de ECR. Dentro del proceso de Category Management los mensajes EDI a utilizar principalmente son: Sales Report y el Inventory Report.

Otra opción es el DATA WAREHOUSE, éste es una recopilación de datos históricos creados específicamente para soportar las necesidades de información en el proceso de toma de decisiones. Esta incluye información histórica de fuentes tanto internas como externas.

El costeo basado en actividades ABC, es una forma de trabajo para evaluar la rentabilidad del objeto de costos tales como tiendas, departamentos, categorías, productos, regiones, etc. Estas formas de trabajo reconoce que los análisis de rentabilidad tienen un gran defecto: Los gastos son distribuidos en forma global y esto puede distorsionar la verdadera rentabilidad.

El catálogo electrónico de productos es una herramienta electrónica para facilitar la consulta de productos de manera rápida y confiable.

3.2.4 Relaciones Con Socios De Negocios

Estas relaciones son de colaboración y se relacionan con la sinergia que se crea cuando los socios de negocios cooperan entre sí para maximizar sus recursos y perspectivas particulares en aras de un objetivo común.

Existen unos principios de colaboración que se deben tener en cuenta para el desarrollo de este proceso:

- El enfoque común es el consumidor.
- Mutuamente se definen los objetivos, estrategias, tácticas y mediciones.
- El intercambio de información es esencial.

- Ninguno de los socios posee todos los conocimientos especializados, por esta razón debe existir una ayuda mutua.
- Amplitud de criterio para cambiar las actitudes y relaciones tradicionales.
- Trabajo en conjunto.

4 CÓMO DESARROLLAR UN PROCESO DE ADMINISTRACIÓN POR CATEGORÍAS

4.1 Evaluar La Organización Actual

Un comerciante de venta al detalle puede iniciar el proceso, poniendo en claro qué beneficios espera obtener de la Administración por Categorías y determinando el compromiso de la plana mayor de la organización. Al poner en práctica el programa generalmente supone cambios considerables en la organización y en la forma en que ésta realiza sus actividades comerciales, de modo que el compromiso por parte de la organización hacia la realización de este proyecto es fundamental para enfrentar los desafíos futuros. Debe existir un entendimiento, compromiso y voluntad de la alta gerencia y una disposición para asignación de recursos (dinero, personal y tiempo). De igual manera, se deben evaluar los actuales sistemas de información.

Se debe conformar el equipo de trabajo, definir funciones y responsabilidades de los miembros del equipo; y, hacer una recomendación de los cambios y necesidades estructurales.

4.2 Modificar La Estructura Organizacional

Luego de determinar el proceso, tal vez sea necesario modificar la estructura para poner en práctica el proceso y se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

- Identificar las áreas que van a tener cambio.
- Definir el alcance de los cambios y crear un plan de transición con asignación de responsables.
- Evaluar que el esquema de remuneración sea acorde con el enfoque.

4.3 Comenzar A Establecer Relaciones Con Clientes

La Administración por Categorías no se lleva a cabo de manera aislada. Los comerciantes de venta al detalle obtienen grandes beneficios al elegir proveedores dispuestos y capaces con quienes establecer relaciones de colaboración. De hecho, la colaboración entre comerciantes de venta al detalle y proveedor a menudo se extiende más allá de la Administración por Categorías y genera productividad y ahorro de costos en otras áreas. Es importante designar una persona en la compañía distribuidora que sea el piloto del proceso, y a su vez un copiloto en la cadena comercial, de manera que el trabajo sea en conjunto.

Es probable que los comerciantes prefieran elegir proveedores con presencia en varias categorías, para que la relación pueda influir en forma ventajosa en las distintas categorías. Sin embargo, los proveedores pueden ser igualmente selectivos al elegir a los comerciantes de venta al detalle.

Los proveedores con los que colabora el comerciante pueden aportar información sobre otra decisión importante: qué categorías planificar. Generalmente, los primeros planes por categoría se llevan a cabo en categorías en las que los proveedores tienen una fuerte presencia. El proceso de planificación depende del fabricante en lo que respecta a los conocimientos y a la información sobre el consumidor y, habitualmente, supone la entrega de información confidencial por parte del comerciante de venta al detalle. Por lo tanto, los proveedores seleccionados para crear los planes deben estar bien informados acerca de los consumidores de cada categoría y estar dispuestos a compartir información comercial de cada uno.

Características que deben tener los proveedores:

- Estar dentro de los más importantes.
- Trabajar en función del desarrollo de la categoría.
- Conocer la categoría.

- Compromiso.
- Capacidades
- Interés
- Voluntad
- Ética y transparencia.
- Profesionalismo
- Continuidad

4.4 Designación De Los Capitanes De La Categoría

La designación de un capitán de categoría la hará el comerciante cuando haya estudiado a los proveedores que considere adecuados para gerenciar conjuntamente la Unidad Estratégica de Negocio.

Para ser capitán de Categoría deben reunirse los siguientes requisitos:

- Conocimiento y experiencia en la Administración por Categorías.
- Conocimiento del consumidor.
- Influencia en el comportamiento de la categoría
- Honestidad, confidencialidad, ética, confianza e imparcialidad y transparencia.
- Infraestructura en el monitoreo de la categoría.
- Interés y compromiso para trabajar con la cadena.
- Apertura en el intercambio de la información.
- Disponibilidad de recursos para apoyar la implementación en el punto de venta, invertir en infraestructura tecnológica y tener personal especializado para el manejo de la Administración por Categorías.

4.5 Capacitar Al Personal Para La Administración Por Categorías

Una de las premisas básicas es que la Administración por Categorías requiere que el distribuidor y sus proveedores coadministren las estrategias de las categorías y

los procesos de negocios para satisfacer mejor las complejas demandas de valor superior del consumidor. Normalmente, la administración conjunta de planes de negocios codesarrollados constituye un trabajo nuevo para ambos socios comerciales y demanda habilidades organizativas para llevar a cabo este proceso.

A medida que la organización se reestructura, se debe capacitar al personal necesario para la Administración por Categorías. La capacitación debe reflejar el proceso específico desarrollado por el proveedor y el comerciante. Dada la cantidad de material y los posibles cambios en el personal durante la transición, en especial para la empresa del comerciante de venta al detalle, la capacitación para los empleados es un proceso interrumpido, pues no siempre llega a todos los niveles de la organización.

Uno de los elementos más importantes en la creación de un proceso es capacitar a los gerentes de categorías para que creen la planificación de las mismas y realmente se logre el proceso con éxito. Se recomienda capacitarlos para:

- Tener una orientación comercial hacia el consumidor y adicionalmente algunas habilidades como la planificación, capacidades de organización y manejo de información.
- Realizar capacitación sobre los conceptos básicos de la Administración por Categorías.
- Debe tener capacidad de análisis del mercado y del comportamiento del consumidor.
- Capacidad de planificación y evaluación promocional.
- Tener un conocimiento claro sobre la fijación de precios.
- Selección de productos y asignación de espacios.
- Relación con proveedores.
- Capacidad de análisis financiero.
- Conocimiento sobre planificación de categorías.
- Capacidades de contribuir con los proveedores/clientes.

4.6 Comenzar A Actualizar Sistemas De Información

El proceso de Category Management es un proceso accionado por la información para analizar, planificar y poner en práctica los planes de negocios de las categorías. Por lo tanto, la tecnología de la información debe proveer:

- La infraestructura computacional y de comunicaciones.
- La infraestructura de datos.
- Evaluar los sistemas actuales y determinar los requerimientos.
- Modificar los sistemas actuales en caso de ser necesario.
- Estructurar la información hacia el manejo de categorías.
- Establecer manejo de información gerencial.
- Automatización de los reportes.

4.7 Capacitar Al Resto De La Organización

- Establecer un proceso continuo de capacitación.
- Sensibilizar todas las áreas.
- Transmisión de la información a todos los niveles.
- Orientar la organización hacia el consumidor.

4.8 Iniciar Proceso Piloto De La Administración Por Categorías

Normalmente se introduce el proceso en un solo departamento o una categoría. Al crear un programa piloto, es posible poner a prueba el éxito del programa y realizar modificaciones, y así, se planifican luego más categorías. El proceso de Administración por Categorías debe ser evaluado y revisado antes de hacerlo extensivo en otras partes de la organización.

En el caso de los proveedores, se debe crear un departamento de Category Management, el cual debe comenzar a desarrollar el plan con una categoría

específica, y toda la información del proceso debe hacerla extensiva a la respectiva categoría y a los canales de distribución.

Luego, se debe empezar a implementar los sistemas de información modificados, asegurar la utilización de los sistemas y establecer informes periódicos que requieran la utilización de los sistemas.

4.9 Hacer Extensiva La Administración Por Categorías En Toda La Organización

La implementación general puede llevarse a cabo una vez que se esté seguro que el proceso puede ser traspasado eficazmente a otros departamentos ó categorías. Por lo general esta se lleva a cabo en etapas, en vez de transformar toda la organización de una vez. Es importante recalcar que el proceso de Category no termina aquí, aún si ha sido implementado en toda la organización, la Administración por categorías crece, cambia y madura a lo largo de un proceso de mejoramiento continuo.

Puntos específicos para hacer extensiva la Administración por Categorías en toda la compañía:

- Incrementar el número de categorías involucradas en el proceso.
- Retroalimentar permanentemente el proceso.
- Revisión y ajuste.
- A nivel del proveedor / cliente aumentar el número de clientes / proveedores y categorías.

4.10 Resumen de las Fases de Implementación

Fase I. Cimientos: Pilotos

- Crear internamente conciencia y compromiso.

- Desarrollar un plan para alcanzar capacidad.
- Desarrollar capacidades básicas.
- Ensayar la Administración por Categorías en categorías piloto.
- Lograr resultados temprano.

Fase II. Extensión: Ampliación

- Ampliar la Administración por Categorías a otras categorías.
- Diseñar los facilitadores necesarios para la organización:
 - Sistemas
 - Organización
 - Scorecard
 - Procesos
- Iniciar la transición de la organización.
- Comenzar a obtener resultados significativos.

Fase III. Integración

- Desarrollar capacidades avanzadas:
 - Micro-mercadeo
 - Costos por actividad
 - Integrar con CRM (Gestión de Relación con Cliente)
 - Motores de la Categoría
- Crear cambio organizacional sostenible.
- Establecer liderazgo en Categoría e Industria.

4.10.1 Cronograma de implementación de los sistemas para la gestión de las categorías

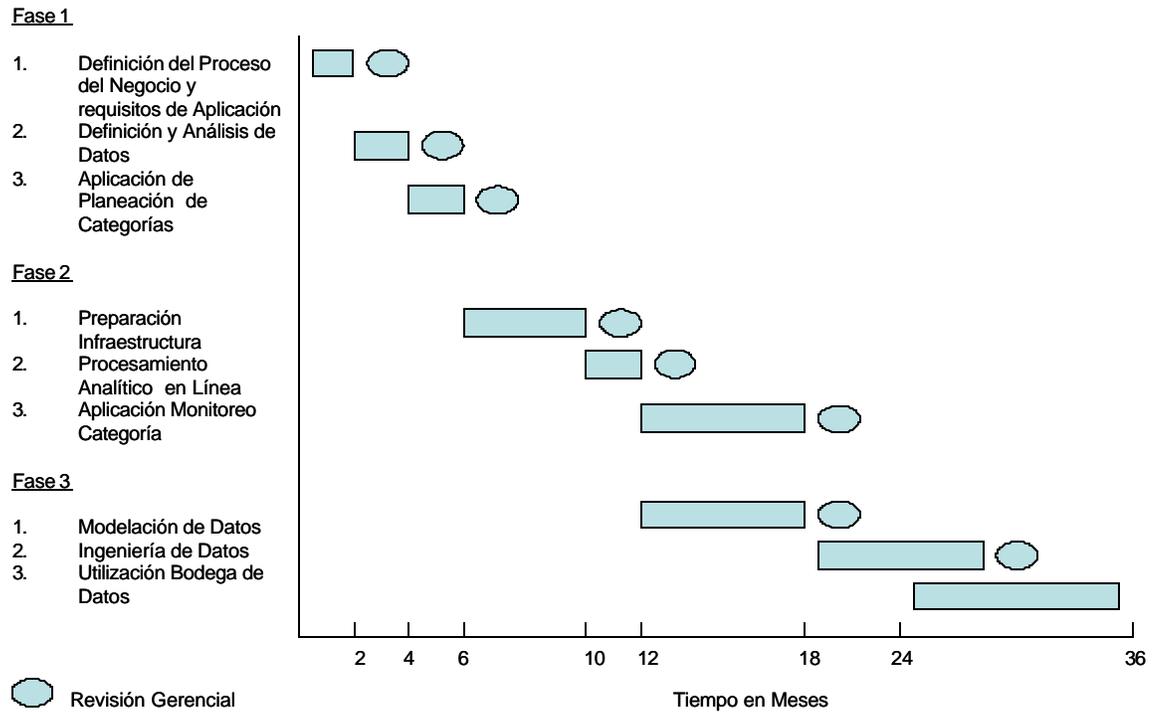


Gráfico 24. Cronograma Sugerido de Implementación para Sistemas de Administración por Categorías⁵⁴

⁵⁴ SEMINARIUM. Seminario Internacional de Category Management, Sep. 24 y 25 de 2001.

4.11 Calendario Sugerido para el Desarrollo del Plan de una Categoría

Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Planear Reunión (6 semanas antes de 1° reunión)												
Reunión 1 -Definición y Rol -Reunión Plan Evaluación	✓											
-Conclusión Definición y Rol		✓										
		(Si es necesario)										
Reunión 2 -Estatus Evaluación			✓									
-Reunión 3 -Conclusión Evaluación -Sesión Trabajo Estrategia					✓							
Reunión 4 -Conclusión Estrategia -Sesión Surtido/Precios						✓						
Reunión 5 -Desarrollo Tactigrama Surtido/Precios -Sesión promociones/Estantería								✓				
Reunión 6 -Conclusión Surtido/Precios -Desarrollo Tactigrama Promo/Estantería -Conclusión Táctica Suministro/Producto										✓		
Reunión 7 -Conclusión Promoción/Estantería -Sesión Implantación Plan Desarrollo												✓

Gráfico 25. Ejemplo del Calendario de Desarrollo del Plan de Una Categoría⁵⁵

⁵⁵ SEMINARIUM. Seminario Internacional de Category Management, Sep. 24 y 25 de 2001.

4.12 Scorecard de la categoría

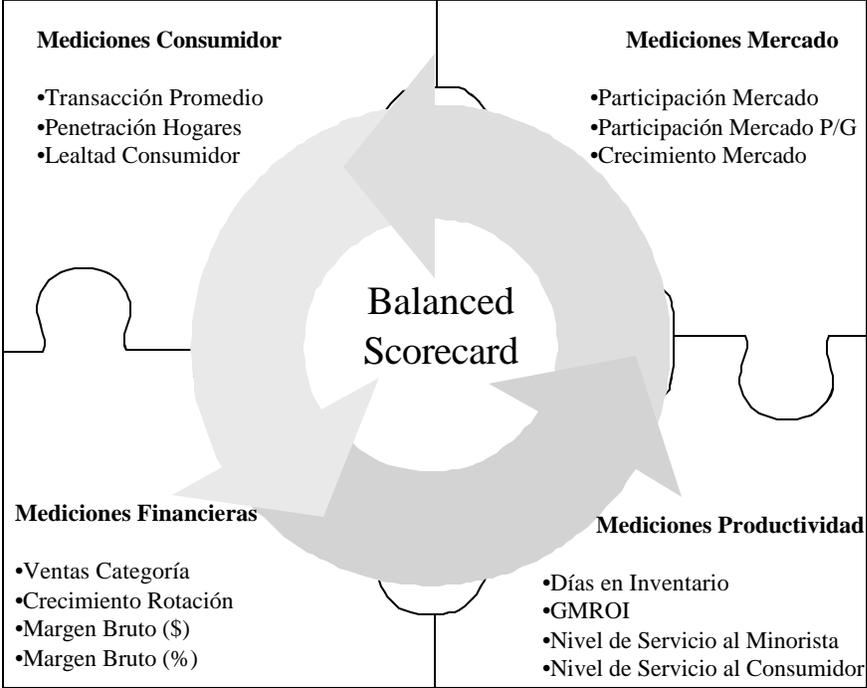


Gráfico 26. Scorecard de la Categoría⁵⁶

⁵⁶ SEMINARIUM. Seminario Internacional de Category Management, Sep. 24 y 25 de 2001.

Implicaciones para el Proveedor: Nuevos Puntos de Influencia

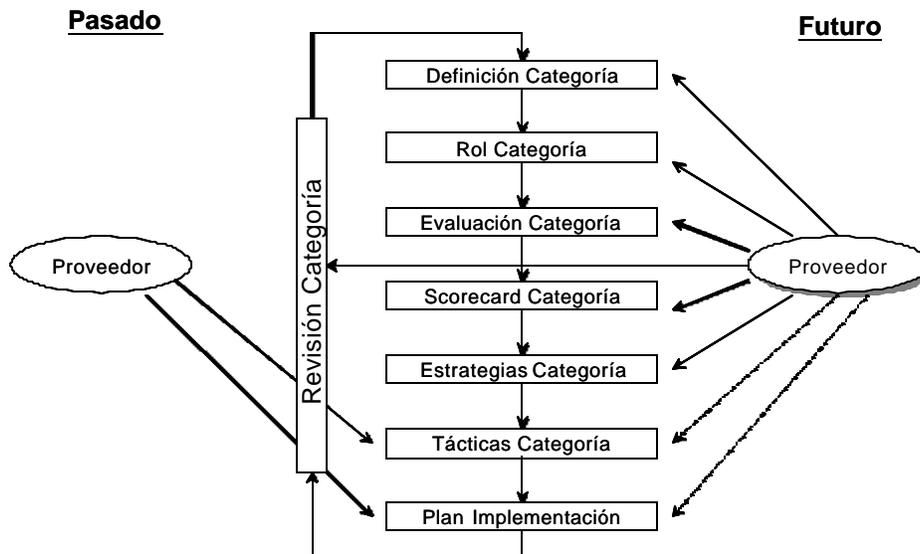


Gráfico 27. Implicaciones de la gestión por categorías : pasado - futuro⁵⁷

⁵⁷ SEMINARIUM. Seminario Internacional de Category Management, Sep. 24 y 25 de 2001.

5 EJEMPLO DE IMPLEMENTACIÓN DEL CATEGORY MANAGEMENT

5.1 Antecedentes

Debido a la confidencialidad que se debe manejar en cuanto a proveedores, comerciantes, marcas y cifras, a continuación se presenta un ejemplo sencillo de Category Management para la categoría de Jabones de Tocador, el cual, ofrece un punto de partida para la aplicación del proceso y brinda las herramientas básicas para incursionar en el mismo.

El ejemplo se hace con una cadena de supermercados supuesta, la cual llamaremos “SM X” y los datos y cifras no son acordes plenamente con la realidad por las razones anteriormente expuestas.

Los formatos y cifras que se analizan en un proceso de este tipo pueden variar según el esquema de trabajo acordado entre el comerciante y el proveedor.

Para dar inicio al proceso de análisis de Category, después de haber definido la categoría, es indispensable hacer un estudio previo de su comportamiento en la respectiva cadena donde se aplicará el proceso: Participación en ventas y márgenes de la categoría, de cada subcategoría y cada marca que las compone, el comportamiento de los precios, proveedores que existen y los hábitos de compra del consumidor, entre otros.

5.2 Misión o Estrategia de la Categoría

Consolidar el liderazgo de la cadena ofreciendo jabones para baño corporal de excelente calidad, a precios justos y con gran variedad.

5.3 Definición de la Categoría

Agrupar los jabones sólidos (barra), líquidos y geles utilizados para la limpieza corporal, dentro del proceso de baño de manos y/o cuerpo.

El siguiente gráfico muestra el esquema bajo el cual se determinan las subcategorías y los segmentos que conforman la categoría de Jabones de Tocador para la cadena de supermercados “SM X”:

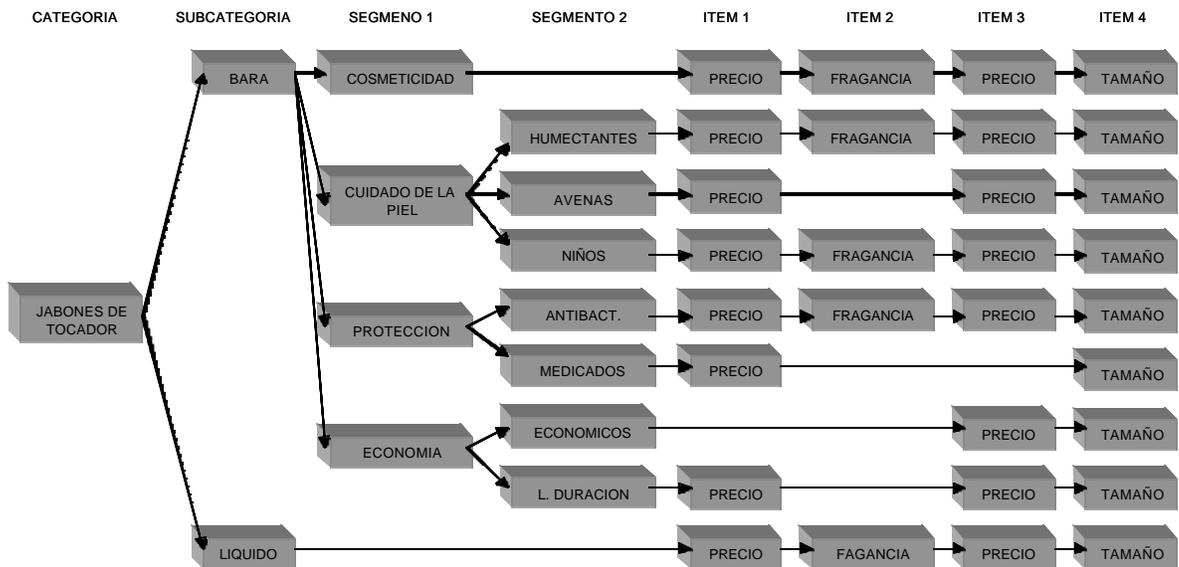


Gráfico 28. Esquema bajo el cual se determinan las subcategorías y los segmentos que conforman la categoría de Jabones de Tocador para la cadena de supermercados “SM X”

Las subcategorías de los Jabones de Tocador son:

- Desodorantes, Perfumados y Cosméticos
- Antibacteriales

- Hidratantes y Niños
- Líquidos
- Larga duración y Económicos

5.4 Definición del Rol de la Categoría

El rol de la categoría se define como “necesario”, según el estudio y el análisis realizado con base en la frecuencia de compra y la penetración de la categoría. La frecuencia de compra trimestral es de 3,9 veces, lo cual equivaldría a una periodicidad de 16 días aproximadamente, y la penetración en los hogares es del 95,2%.

El siguiente gráfico es una relación entre la variable frecuencia de compra y la variable penetración.

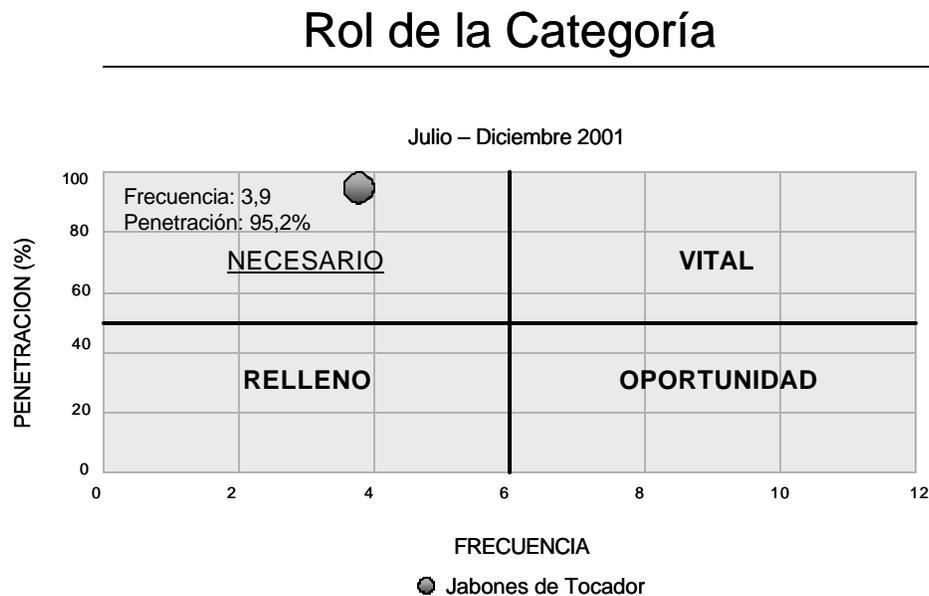


Gráfico 29. Relación entre la variable frecuencia de compra y la variable penetración en la categoría de Jabones de Tocador

Según este cuadro, se asume que el promedio de compra de un producto de la categoría de Jabones de Tocador son 6 veces en el trimestre y el promedio de la penetración es del 50%. De acuerdo a este esquema, los roles están claramente identificados en un cuadrante del gráfico, y de esta manera, con los datos que arrojó el estudio de frecuencia y penetración, la categoría se ubica en el cuadrante de “necesarios”.

5.5 Estrategias

Para definir las estrategias de cada subcategoría, se hace a continuación una relación entre el margen y la participación en ventas de cada una de ellas. Con el fin de poder identificar la estrategia adecuada, este ejemplo se basa en un gráfico en el cual, se establece que la media de la participación en ventas de las subcategorías es del 20% y la media del margen de utilidad es del 13,6% y a partir de esto, se ubica cada subcategoría donde corresponda según los resultados que arroje el estudio para cada una de ellas. El tamaño de las burbujas hace referencia al porcentaje en unidades de venta. La estrategia de cada subcategoría puede variar en el transcurso del tiempo según su desempeño o puede modificarse haciendo cambios de precio, en la estrategia de exhibición, entre otros.

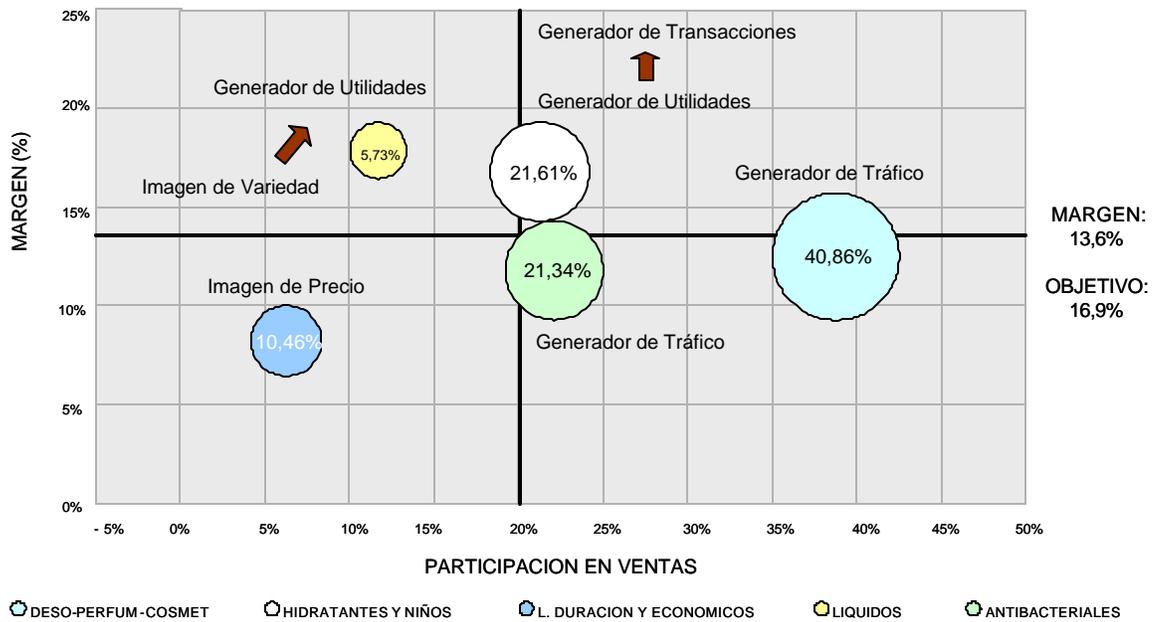


Gráfico 30. Segmentación de la Categoría de Jabones de tocador

Según el cuadro anterior, las siguientes son las estrategias para el año 2002 para cada subcategoría en la Cadena:

- Jabones Desodorantes, Perfumados, Cosméticos y Antibacteriales: Generadores de tráfico.
- Jabones Hidratotes y Niños: Generador de Transacciones.
- Jabones Líquidos: Generador de Utilidades.
- Jabones Económicos: Imagen de Precio.

5.6 Metas Propuestas

Metas Propuestas 2002

Tot. Colombia 2001	Tot. SM's 01	Tot. SM X 01	Tot. Colombia 2002	Tot. SM's 02	Tot. SM X 02
149.611.80	104.856.20	11.426.80	161.580.70	116.476.30	12.912.20
100%	70.10%	7.60%	100%	72.10%	8.00%

Tot. SM's 01	Tot. SM X 01	Tot. SM's 02	Tot. SM X 02
104.856.20	11.426.80	116.476.30	12.912.20
100%	10.90%	100%	11.09%

Alza en precios	8%
Crecimiento Cat. en el Mdo.	0%
Crecimiento Cat. En el canal SM's	2%
Crecimiento SM X vs SM X	13%
Crecimiento en % SM X vs SM's	0.19%
Margen 2002	16.90%

Gráfico 31. Metas propuestas para el año 2002 en base a los resultados del análisis de la categoría de Jabones de Tocador

La meta propuesta contempla la apertura de nuevos puntos de venta en Bogotá y Medellín, por lo que se espera que al final del año la participación en ventas de estas dos ciudades sea similar.

5.7 Plan Táctico para la Categoría

5.7.1 Lineamientos Generales

5.7.1.1 Variable Precio

Mantener una diferenciación clara entre subcategorías buscando beneficiar la toma de decisión del comprador.

Total País

Período: Enero - Diciembre 2001

	Margen Período	Margen Propuesto
1210 Jabones Desodor-Perfum-Cosmet	12,75%	16,00%
1220 Jabones Antibacteriales-Medica	11,60%	16,00%
1230 Jabones Líquidos	18,13%	20,00%
1240 Jabones Hidratantes - Niños	16,33%	17,00%
1250 Larga Duración-Económicos	8,19%	15,00%
Total Categoría	13,64%	16,85%

*Cada uno de los márgenes propuestos debe llevar un control mensual por ciudad

Gráfico 32. Margen propuesto dentro de la categoría de Jabones de Tocador

5.7.1.2 Variable Promoción

Asignación del presupuesto de actividades diferenciado por subcategorías de la siguiente manera:

	Asignación Presupuestal de Actividades	Tipo de Ofertas	Apoyos en Punto de Ventas
Deso-Perf-Cosméticos	40%	Paquetes con rotación periódica	Publicaciones
Antibacteriales-Medica.	25%	Paquetes con rotación periódica	Publicaciones
Hidratantes y Niños	25%	Paquetes con rotación periódica	Publicaciones
Líquidos	10%	Amarres de producto que generen alto desembolso	-
Económicos	-	-	-

Gráfico 33. Asignación del presupuesto de actividades diferenciado por subcategorías

5.7.1.3 Variable Surtido

- Acordar análisis de surtido para implementación en el año 2002.
- Condiciones para la descodificación de acuerdo con la estrategia de cada categoría y de acuerdo con los inventarios existentes.

- En el 2001 se manejaron 22 proveedores, con 42 marcas y 134 referencias de línea.
- La meta del 2002 es manejar máximo 20 proveedores con 40 marcas que equivalen a 125 referencias de línea.

5.7.1.4 Variable Exhibición

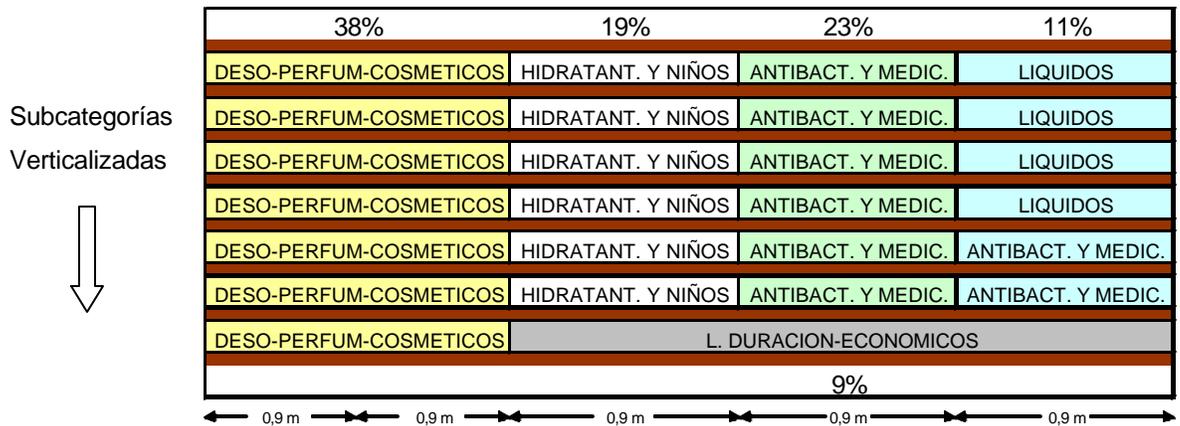
Ninguna subcategoría puede tener más del 50% del espacio de exhibición.

Se debe mantener siempre por lo menos una cara de producto de línea en la exhibición y se sugiere que para el punto de venta “Norte” de la ciudad de Cali, la estrategia de exhibición sea modificada, pues los beneficios obtenidos con las exhibiciones actuales no son los ideales. Para el consumidor, es más fácil identificar los productos y marcas con una exhibición horizontalizada, y el rol y las estrategias de la categoría irán más en línea con esta estrategia que con la que se cuenta actualmente (verticalizada).

Estrategia Actual

PLAN TACTICO 2002 / EXHIBICION

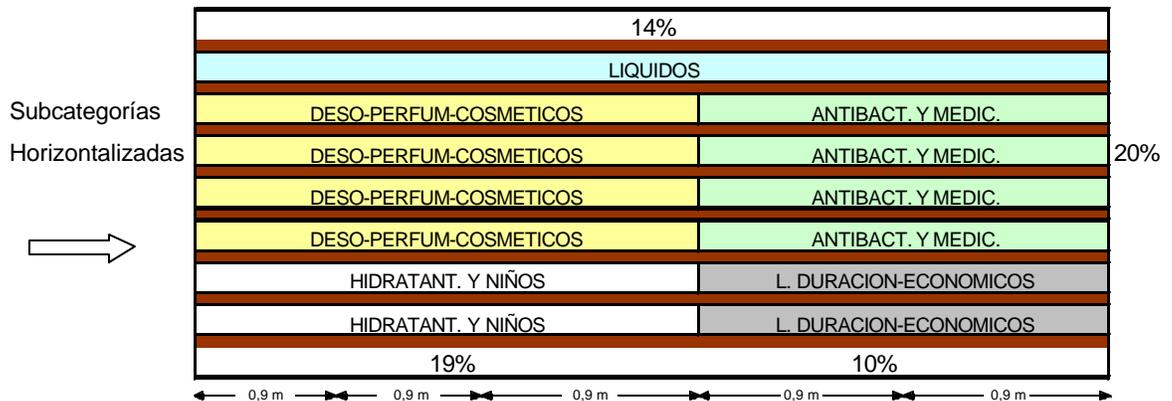
ALMACEN SM X 7 Cali Norte ESTRATEGIA ACTUAL



Estrategia Propuesta

PLAN TACTICO 2002 / EXHIBICION

ALMACEN SM X 7 Cali Norte ESTRATEGIA PROPUESTA



5.7.1.5 Plan Táctico por Subcategorías

Subcategorías Desodorantes, Perfumados, Cosméticos y Antibacteriales.

- Variable Precio: Márgenes en el promedio de la Categoría.
- Variable Promoción: Aparición en publicaciones
- Actividades de Proveedores enfocadas a paquetes de producto, manteniendo una rotación periódica para que se conserve como oferta.
- Asignar el 65% del presupuesto de las actividades de la cadena a estas subcategorías (40% Deos-Perf-Cosmet y 25% Antibacteriales).
- Variable Exhibición: Asignar mínimo el 55% del espacio de exhibición (53% Deos-Perf-Cosmet y 20% Antibacteriales).
- Exhibiciones adicionales para actividades promocionales (islas y puntas de góndola).

Subcategorías Hidratantes y Niños

- Variable Precio: Márgenes en el promedio de la categoría (1% aproximadamente).
- Variable Promoción: Aparición en publicaciones.
- Actividades de proveedores enfocadas a paquetes de producto, manteniendo una rotación periódica para que se conserve como oferta.
- Asignar el 25% del presupuesto de las actividades de la cadena.
- Variable Exhibición: Asignar mínimo el 20% del espacio de exhibición.
- Exhibiciones adicionales para actividades (Chimeneas, Aéreos).

Subcategorías de Líquidos

- Variable Precio: Márgenes por encima del promedio de la categoría (4% aproximadamente).

- Variable Promoción: Solo participar en actividades especiales, preferiblemente con amarres de producto, que generen altos desembolsos.
- Asignarle máximo el 10% del presupuesto de las actividades de la cadena.
- Variable Exhibición: Asignar mínimo el 10% del espacio de exhibición.
- Utilizar únicamente los aéreos para exhibición adicional.

Subcategorías de Larga Duración – Económicos

- Variable Precio: Márgenes por debajo del promedio de la categoría (-1% aproximadamente).
- Variable Promoción: No participar en actividades.
- Variable Exhibición: Asignar mínimo el 10% del espacio de exhibición.
- No utilizar exhibiciones adicionales.

Es de vital importancia realizar una evaluación y revisión continua de este proceso, hacer el seguimiento del comportamiento de la categoría y evaluar mes a mes, el cumplimiento de los objetivos planteados para el año y verificar que las estrategias y tácticas propuestas estén en línea con las metas, y si no, hacer las correcciones y sugerencias necesarias.

Distintas categorías requieren distintos niveles de análisis. Evidentemente, las categorías consideradas especialmente críticas para la estrategia global del distribuidor justifican una mayor interpretación y análisis que aquellas consideradas menos estratégicas. Por ejemplo, una categoría que esté ubicada en la combinación del comerciante como una categoría de compra rápida no demandará un análisis extenso de la eficacia promocional. Todos los análisis de la categoría deben ofrecer, dentro de sus resultados principales, una mejor compensación del comportamiento del consumidor.

La evaluación de las categorías y subcategorías constituye un proceso de colaboración en el que trabajan el distribuidor junto con sus proveedores. Ni el distribuidor ni sus proveedores tendrán todos los datos o conocimientos necesarios para realizar solos este análisis en forma eficaz. Así, aun cuando el distribuidor y

sus proveedores puedan obtener y analizar algunos datos individualmente, el distribuidor o comerciante deberá llegar a las conclusiones derivadas de esos datos trabajando en conjunto con sus proveedores.

6 BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CATEGORY MANAGEMENT

Tanto proveedores como distribuidores ganan con la Administración por Categorías. Lo más importante es que los consumidores se benefician y se genera mayor lealtad al tener un mejor surtido, precios más bajos, menos faltantes en inventario y una mejor experiencia de compra. Sin embargo, los beneficios más importantes pueden ser los beneficios intangibles como tener un mejor control del negocio o una forma de reestructurar, cambiar o transformar la organización.

La Planeación del Negocio por Categorías trae beneficios como:

- Asignación más estratégica de recursos.
- Mejor enfoque y priorización.
- Optimización de estrategias y tácticas mediante mediciones y revisiones.

Sin embargo, para lograr resultados hay que implantar los Planes de las Categorías.

La ejecución dentro del almacén es clave para que el minorista pueda reducir los faltantes o excesos de inventarios, mejorar la eficiencia de las promociones, y aumentar la lealtad del cliente.

Para el proveedor significa reposición eficiente, reducción de inventarios y servicio al cliente, los cuales son claves para mantener alianzas en las categorías.

Los proveedores y distribuidores que están poniendo en práctica con éxito la administración de categorías han logrado resultados significativos. Los siguientes son algunos ejemplos de los beneficios y resultados obtenidos por ellos:

- Maximiza el potencial de la categoría enfocándose en el consumidor
- Aumenta las ventas y utilidades
- Protege la participación de mercado
- Identifica las oportunidades de nuevos productos (por ej., nuevas marcas, extensiones de líneas de productos, marca propia del establecimiento, etc.)
- Identifica las oportunidades de promociones más eficaces
- Identifica la oportunidad de presentación de estantes
- Reduce los agotamientos en existencias
- Revela las ineficiencias en el suministro de productos y las áreas que hay que mejorar
- Mejora la velocidad de comercialización de nuevos productos, programas, etc.
- Reduce el doble trabajo improductivo
- Distribuidor: aumenta la eficiencia de la publicidad
- Distribuidor: maximiza la eficiencia de los estantes
- Distribuidor: reduce los días de suministro del inventario y aumenta la rotación
- Distribuidor: identifica las oportunidades de abastecimiento (por ej., costos de adquisición más bajos, base de proveedores organizada racionalmente, etc.)
- Distribuidor: maximiza la rentabilidad sobre los activos empleados
- Proveedor: aumenta la rentabilidad sobre la inversión en fondos para mercadeo, mejorando el funcionamiento de promociones más atractivas para los consumidores
- Proveedor: Identifica los problemas presentados por las marcas para que puedan ser rectificadas al menor costo posible y con el menor impacto posible en la competitividad
- Proveedor: identifica nuevas oportunidades de marca viables
- Provee la capacidad para agrupar las fichas de seguimiento, a fin de medir su impacto en la ficha de seguimiento global de la empresa.

Algunos beneficios cualitativos de la administración de categorías son los siguientes⁵⁸:

6.1 Valor Agregado para el Consumidor

- Garantiza la satisfacción de los requerimientos de productos del consumidor
- Ofrece una base, a través del proceso de negocios, para formular estrategias y tácticas orientadas al consumidor.
- Atiende la necesidad de productos del consumidor, ofreciendo surtido de unidades de conservación de existencias (SKU) y minimizando así la duplicación.
- Mejora la presentación de estantes sobre la base de la jerarquía de decisiones del consumidor en el punto de venta.
- Genera eficiencia en el sistema, lo que resulta en precio más bajos.
- Mejora el grado de reacción ante las necesidades del consumidor.
- Mejora las promociones.
- Reduce las actividades adicionales que no ofrecen valor en el sistema total del proveedor y el distribuidor.

6.2 Mejoras estratégicas

- Entrega conocimientos sobre la competencia
- Alinea la organización y el proceso de negocio con las necesidades y el comportamiento de compra /uso del consumidor.
- Provee un marco de referencia estratégico para las actividades tácticas /diarias
- Ordena mantener un vínculo más estrecho entre la estrategia global y las decisiones relativas a las categorías; permite a la gerencia desarrollar y comunicar la orientación estratégica.

⁵⁸ Informe sobre la Administración de Categorías – Cómo aumentar el valor para el consumidor en la industria de comestibles. Joint Industry Project on Efficient Consumer Response. 1997.

- Sienta las bases para una asignación de recursos más adecuada para las categorías en base a su importancia estratégica

6.3 Mejoras al proceso de negocios

- Establece un lenguaje, mediciones y estándares de evaluación comunes entre el distribuidor y sus socios comerciales proveedores.
- Permite – mediante la existencia de estrategias y planes formales documentados – una respuesta adecuada ante posibles cambios en los supuestos en los cuales se basan los planes.
- Mejora la eficiencia del intercambio de información entre los socios comerciales
- Aumenta la inversión de los proveedores en conocimientos especializados sobre la categoría.
- Mejora el respaldo operacional, debido a que los programas del establecimiento son el resultado de un proceso lógico de planificación comercial de las categorías.
- Ofrece al proveedor un mecanismo para agregar valor a las decisiones del distribuidor, en base a su conocimiento sobre el consumidor.
- Aporta un proceso común para los socios comerciales que eligen implementar la administración de categorías.

6.4 Mejoras a la tecnología de la información

- Provee una base de sistemas de información y conocimientos.
- Ayuda a establecer prioridades para el desarrollo de aplicaciones
- Elimina las investigaciones que se extienden en exceso, definiendo claramente los requerimientos de información.
- Provee el marco para establecer prioridades de sistemas de información
- Genera un uso más eficaz de los datos sobre el mercado y el consumidor

6.5 Mejoras a la ficha de seguimiento

- Mejora la evaluación, la supervisión y el control del rendimiento del negocio

- Provee una plataforma para desarrollar una ficha de seguimiento conjunta de las categorías.

6.6 Mejoras a la relación de colaboración entre los socios comerciales

- Provee las bases para iniciar relaciones de colaboración.
- Minimiza los conflictos al concentrarse en entregar valor al consumidor en forma conjunta
- Promueve la comprensión del sistema total – proveedor y distribuidor.
- Ofrece una comprensión más cabal de los problemas y desafíos del proceso de toma de decisiones.

6.7 Mejoras a la capacidad de la organización

- Desarrolla las habilidades y conocimientos organizativos
- Genera conocimiento especializado sobre el consumidor y la categoría.
- Aumenta las habilidades de razonamiento estratégico e innovador.
- Facilita la información de mejores equipos internos para cada una de las funciones.
- Atrae a individuos de gran capacidad
- Genera una de toma de decisiones más disciplinada y basada en los hechos.

Según evaluaciones realizadas por el Departamento de Category Management de Unilever Andina S.A., los elementos comunes que han posibilitado el logro de importantes resultados comerciales son: 1) los planes de negocios de alta calidad de las categorías y 2) la creación y puesta en practica de los planes de negocios de las categorías en forma productiva.

Algunas características de ambos elementos claves son las siguientes:

6.7.1 Planes de negocios de alta calidad de las categorías

- **Orientados al consumidor.** Los planes de negocios de las categorías se desarrollan para satisfacer más eficientemente las necesidades del consumidor en el mercado.
- **Estrategias/tácticas creativas.** Las estrategias y tácticas de las categorías abandonan las antiguas ideas para dar paso a nuevos enfoques para la estructuración del negocio. A menudo, estas nuevas ideas son un aporte de los proveedores o provienen de perspectivas multifuncionales.
- **Estrategias tácticas probadas.** Las estrategias y tácticas son validadas por análisis y supuestos que las respaldan. Cada una está vinculada con la ficha de seguimiento de la categoría en cuestión y con la función general de la categoría.
- **A largo plazo.** En el plan de negocio, se han formulado estrategias y tácticas estructurales consecuentemente unas sobre las otras para garantizar su éxito a largo plazo.
- **Flexibles.** El plan de negocios es inherentemente flexible para permitir a los proveedores y distribuidores realizar ajustes cuando sea necesario. Los planes de negocios demasiado rígidos generan un doble trabajo innecesario.
- **Sistema total.** El plan de negocio intenta captar las oportunidades de estructuración del negocio a través del sistema total. En consecuencia, es una combinación de estrategias y tácticas de abastecimiento, distribución, mercadeo y, de ser necesario, de servicio en el establecimiento.
- **Claridad.** El plan de negocios es comprensible y procesable. Normalmente va acompañado de un resumen ejecutivo para facilitar su comunicación y de un calendario de planificación detallado para facilitar su ejecución.
- **Objetivos extremos.** El plan de negocios posee objetivos atrevidos que estimulan el desarrollo de estrategia y tácticas creativas e innovadoras.

6.7.2 Desarrollo y Puesta en practica de los planes de negocios en forma productiva

- **Aumentar la velocidad de comercialización.** Muchos distribuidores y proveedores reconocen que hacer las cosas en el momento oportuno es un factor clave de éxito en la Administración por Categorías. Los socios comerciales

constantemente buscan formas para reducir el tiempo necesario para desarrollar y, luego, implementar el plan de negocios.

- **Colaborar con socios comerciales capaces.** Debido a que reconocen que los costos no desaparecen cuando un socio comercial traspasa el trabajo a otro, los proveedores y distribuidores generalmente reasignan el trabajo al socio comercial que puede realizarlo más productivamente.
- **Aumentar los recursos multifuncionales.** Para lograr el máximo de productividad, los planes de negocios de las categorías aprovechan la información proveniente de múltiples funciones para su desarrollo e implementación. Esto puede mejorar la calidad del plan de negocios, ahorrar tiempo y evitar hacer un doble trabajo.
- **Comunicar la responsabilidad de ejecución.** El proveedor y distribuidor deben definir sus respectivas funciones en el desarrollo y la implementación de los planes de negocios. Dado que el proceso de negocios es nuevo, mantener una comunicación frecuente y cuidadosa es esencial.
- **Medir / supervisar en forma regular.** No todo sale como se espera. Revisar el plan de negocio constituye más la regla que la excepción. Al mantener una actitud flexible, se minimiza el doble trabajo y los ajustes.
- **Estandarizar y automatizar el trabajo.** Donde pueden, los proveedores y distribuidores están estandarizando los procesos de trabajo para lograr coherencia. Además, están recurriendo a la tecnología de la información para automatizar el análisis y la generación de informes de las fichas de seguimiento que toman mucho tiempo.

7 OBSTÁCULOS POTENCIALES PARA LA IMPLEMENTACION DE UN PROCESO DE CATEGORY MANAGEMENT

Los siguientes son algunos de los obstáculos potenciales que impiden la puesta en práctica exitosa de la administración por categorías:

- **Desarrollar los componentes capacitantes antes de los componentes básicos.** Las organizaciones que modifican su estructuras, sistemas de información, sistemas de recompensa, ficha de seguimiento, etc., antes de tener clara su estrategia y de comprender el proceso de negocios a menudo deben solventar soluciones y dobles trabajos costosos, además de un proceso de puesta en práctica más largo.
- **Introducir lo viejo en lo nuevo.** Muchos distribuidores y proveedores intentan mantener sus practicas antiguas al incorporar la administración por categorías. Muchas de estas de practicas pueden entorpecer el progreso.
- **Habilidades disímiles de los socios comerciales para la administración por categorías.** Los proveedores y distribuidores que intentan poner en práctica la administración por categorías se ven enfrentados al problema de que la aptitudes de sus socios comerciales para realizar el trabajo requeridos son disímiles. Es útil evaluar objetivamente las competencias antes de empezar el trabajo de colaboración.
- **Renuencia a abandonar las oportunidades a corto plazo en pos de logros a largo plazo.** A veces, el distribuidor y sus proveedores no están dispuestos a renunciar a los beneficios a corto plazo para obtener logros a largo plazo.

- **Falta de datos adecuados.** El distribuidor y sus proveedores necesitan contar con datos sobre el comportamiento de compra del consumidor para desarrollar estrategias orientadas al comprador. Además, actualmente algunos datos no entregan una visión del panorama global y pueden ser engañosos (por ejemplo; margen bruto, participación en el mercado de un solo canal, etc.)
- **No valorar al socio comercial.** El distribuidor o sus proveedores intentan poner en practica la administración por categorías sin valorar o sacar el máximo provecho a sus socios comerciales. Como resultado, sus costos relacionados con el desarrollo y la implementación de los planes de negocios de la categorías son más elevados y sus planes son generalmente mediocres, debido a que les falta la perspectiva y los conocimientos especializados de sus socios comerciales.
- **Expectativas poco realistas.** La administración por categorías requiere de inversión y paciencia. Las ganancias toman tiempo en aparecer, con lo cual surge la tentación de perder la concentración o vacilar.
- **Falta de habilidad para mejorar el proceso.** La implementación de la administración por categorías supone replanificar los procesos de negocios vitales (tiempo de ciclo de pedidos, proceso de introducción de nuevos artículos, etc.), a fin de generar los resultados deseados sobre una base sostenible. Las aptitudes y técnicas que se requieren son relativamente simples, pero actualmente, muchas organizaciones de ventas y comercialización carecen de ellas.
- **No liderar el cambio cultural.** La gerencia general del proveedor y del distribuidor deben modelar la nuevas conductas y ofrecer los reconocimientos necesarios para lograr la cooperación continua al interior de la empresa a lo largo de todo el proceso de cambio. Deben guiar el duro trabajo de realinear sus funciones internas y sus sistemas de recompensa, factores que pueden inhibir la puesta en practica exitosa de la administración por categorías.

8 COSTOS DE LA IMPLEMENTACION DE UN PROCESO DE CATEGORY MANAGEMENT

Los costos que demanda la implementación de un Proceso de Category Mangement son relativos; dependerán en cualquiera de los casos de que tan preparada este la estructura organizacional de las partes involucradas, cuan organizada o desorganizada este la Categoría que se pretende administrar y/o que tan actualizados estén los Sistemas de Información que permitirán realizar un análisis adecuado de los datos.

Si se toma como Base la respuesta “No existe” para cualquiera de las variables anteriores, los costos podrían oscilar entre US\$381.000 y US\$392.000, según se detalla a continuación:

Detalle de la Inversión	Inversión anual US \$	Por parte de
<i>Contratación de personal</i>		
Category Management Mgr.	US\$ 36.500	Fabricante
Category Management Mgr.	US\$ 36.500	Distribuidor o detallista
Category Mgr Assistant /categoria	US\$ 19.826	Fabricante
<i>Estudios contratados</i>		
Reportes Nielsen sobre Store Track	US\$ 120.000	Fabricante
Reportes Nielsen sobre participación de mercado	US\$ 130.400	Fabricante
Pago a terceros por estudios de habitos de compra del consumidor	US\$ 22.000	Fabricante*
<i>Capacitación y Entrenamiento</i>		
Vlr/persona involucrada en el entrenamiento	US\$ 7.000	Fabricante & Distribuidor
<i>Tecnología para manejo de Información</i>		
<i>Software para almacenamiento y procesamiento de datos</i>		
Medianamente sofisticado, pero con la capacidad suficiente para satisfacer la necesidades del Socio de Negocio en la implementación de la Administración por Categoría	entre US\$6.000 y US\$15.000	Detallista
Acorde con actualización del mercado	US\$ 9.000	Fabricante
Valor Total aproximado de Inversión	US\$ 381.226	Compartidos
Vlr con la inversión para un software medianamente sofisticado	US\$ 387.226	Compartidos
Vlr con la inversión para un software de avanzada	US\$ 396.226	Compartidos

* Podría lleqa a ser una inversión compratida entre el distribuidor y el detallista

CONCLUSIONES

- Dentro de la evolución que está presentando la actividad comercial en Colombia, es claro que la competitividad se incrementa día a día, a pesar de la difícil situación económica por la que atraviesa el país. Las compañías se están consolidando y se encuentran en una constante búsqueda de fortalecimiento, y su prioridad es, ofrecer al consumidor productos y servicio, para poder competir y ser líderes en el mercado.
- La implementación del proceso de Category management es una herramienta que genera tanto a los productores como a los distribuidores, resultados comerciales mejorados, al reenfocar su atención en el consumidor; genera pautas orientadas a la fijación de precios, comercialización, promociones y a la combinación de productos, lo cual aumenta al máximo las ventas y utilidades de cada categoría, encadenando unos mejores resultados globales.
- El proceso de Category Management es de suma importancia porque enfoca el comercio de venta al detal en el consumidor y brinda la información disponible para tomar mejores decisiones basadas en hechos e información, y se cohibe en un medio para ganar ventaja sobre la competencia.
- La Administración de Categorías y la Respuesta Eficiente al Consumidor (ECR) están estrechamente relacionadas. La Administración de Categorías básicamente constituye un proceso que busca la generación de demanda y la eficacia de las estrategias de comercialización de mercadeo. El ECR, sin la administración de Categorías, tiene una orientación marcadamente cargada hacia la oferta, es decir, orientada logísticamente y dominada por consideraciones de ahorro de costos. La Administración de Categorías ofrece

una metodología para aumentar la eficiencia de la oferta en pos del objetivo final del ECR: Brindar mayor valor agregado al consumidor.

- La Administración de Categorías constituye una importante y probada oportunidad de lograr mejoras comerciales sustanciales tanto para los distribuidores como para los proveedores. Sin embargo, exige el compromiso de cada socio comercial de modificar sus estrategias, estructuras, procesos de trabajo y sistemas.
- La Administración de Categorías implica hacer diversas elecciones estratégicas. La calidad de éstas elecciones afectará sustancialmente la ventaja competitiva lograda. El alcance de la ventaja competitiva lograda a menudo depende de qué tan bien se ha aplicado el enfoque, de la calidad de liderazgo y de la excelencia operacional empleada en la búsqueda de soluciones para administración de categorías.
- Los obstáculos más comunes al implementar la Administración de Categorías son, en general, la falta de compromiso gerencial, la falta de información oportuna y fácil de usar que facilite la evaluación de las categorías, un conocimiento inadecuado de las características que debe tener la categoría para el consumidor y la deficiencia de habilidades de los gerentes de categorías y de cuentas.

BIBLIOGRAFÍA

CONFERENCIAS

- Administración por Categorías. Doctor Brian Harris. The Partner Group Inc. 1999.
- Category Management. Seminarium. 2001.
- Seminarium. La Administración por Categorías. Septiembre de 2000.

LIBROS

- Bernal T., Cesar Augusto. "Metodología de la Investigación para Administración y Economía". Prentice Hall. 2000.
- Subcomité de la Administración de Categorías, Comité Operativo para las mejores prácticas de la Respuesta Eficiente al Consumidor (ECR) y The Partnering Group Inc. "Informe sobre la Administración de Categorías"

PUBLICACIONES

- A Case Study in Category Management for Small Manufacturers
- ECR Alliances – A Best Practices Model
- A Roadmap for Independent Retailers and Wholesalers

SITIOS DE INTERNET

- <http://www.Nielsen.com>
- <http://www.andi.gov.co>
- <http://www.fedesarrollo.org.co>
- <http://www.dane.gov.co>
- <http://www.dian.gov.co>
- <http://www.eanchile.cl/ean/categoria.htm>
- <http://www.eanve.com/gestion.html>