CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

TRABAJO FINAL

"EL APORTE DEL CATEGORY MANAGEMENT EN LA DINAMICA ENTRE EL PROVEEDOR Y EL RETAILER EN LA INDUSTRIA DE LAS BEBIDAS GASEOSAS"

Lic. Natalia B. Macaro
Autora del Trabajo Final

Mg. Lic. Patricia Fernández
Tutora del Trabajo Final

Junio 2014

CLAUSULA DE ORIGINALIDAD

"Declaro que el material incluido en este Trabajo Final de Carrera es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado este material en forma parcial o total, como una tesis, en ésta u otra institución".

Lic. Natalia B. Macaro

INDICE

Introducción……..4

Antecedentes……6

Justificación……9

Planteo del Problema.……11

Hipótesis……13

Objetivo General……13

Objetivos Específicos……13

Marco Teórico.……14

Desarrollo ……17

1- *¿Qué es Category Management?*……17
2- *Roles del proceso*……17
3- *Etapas del proceso*……18
4- *Beneficios del proceso*……21
5- *Factores de éxito o fracaso del plan*……21

Análisis de Situación e Investigación……23

Recomendaciones……38

Conclusiones……41

Bibliografía……42

Tutor……43

INTRODUCCIÓN

El comercio minorista es uno de los sectores más importantes y dinámicos de la economía de cualquier país, ya que a través de él se operan volúmenes que hacen que tenga un peso relevante dentro de su PBI, por lo cual es necesario para los jugadores que en él se desempeñan, adaptarse a los continuos cambios que sufre.

En el último tiempo, se ha producido una saturación de aperturas de tiendas, en diferentes formatos. Hipermercados, supermercados, formatos de cercanía y hard discounts, abren el abanico de opciones a los shoppers que están buscando satisfacer diversas misiones de compra: stockeo, reposición e impulso, entre otras.

Por otro lado, existe una creciente multiplicación de players, marcas y referencias, sobre todo en mercados de consumo masivo, con la que se genera la necesidad del distribuidor de poder manejar un elevado número de ítems (alrededor de 33.000 artículos se comercializan en un hipermercado).

Ambas proliferaciones, le ofrecen múltiples y variadas alternativas al consumidor, pero al mismo tiempo, se observa menor diferenciación del surtido entre formatos, desaprovechando de este modo, la oportunidad de atender específica y satisfactoriamente a cada público en particular.

La creación de las Categorías como unidades estratégicas de negocio para satisfacer las necesidades del cliente, surge de la necesidad de colaboración entre proveedores y distribuidores, introduciendo de este modo a la relación netamente comercial, otros elementos que buscan un beneficio mutuo.

"La Administración de Categorías es el proceso entre un minorista y un productor de administrar categorías como unidades estratégicas de negocios, produciendo resultados positivos, enfocándose en entregar valor al consumidor final" [1]

Es un proceso que involucra al detallista y al proveedor en un trabajo continuo, sólo podrá ser aplicado conjuntamente por ambos: el fabricante aportando su conocimiento del mercado y de los distintos circuitos de distribución; el distribuidor, el conocimiento de su mercado local, de sus clientes, de su punto de venta. Se requiere feedback constante de ambas partes para crear los surtidos óptimos, la asignación adecuada de espacios en góndola y en tienda, y el manejo de precios más ajustados.

El Category Management implica un cambio radical en la gestión interna de la organización, de manera de integrar el negocio y evitar la fragmentación entre áreas. A través de una alianza 'ganar-ganar' entre el retailer y el proveedor, se buscan oportunidades para el crecimiento total de la categoría, enfocándose en incrementar su tamaño, importancia y rentabilidad, produciendo resultados superiores a través de una completa satisfacción del consumidor, mejorando la rotación y teniendo inventarios sanos, incrementando el consumo, lo que equivale al crecimiento de las ventas, maximizando utilidades y aumentando el ticket promedio por compra, eliminando ineficiencias operacionales y comerciales.

[1] Robert Blattberg, Conferencia del FMI, Chicago, 1996

En definitiva, se trata de modificar el diálogo con los clientes a uno más colaborativo, pasando de tratar a las categorías como conglomerados de skus, donde se ponía énfasis en el volumen, la facturación y el market share, a manejarlas como unidades estratégicas de negocio, donde lo importante es el consumidor, la rentabilidad y productividad de los productos, el espacio y la variedad, la estructura de precios racional y la estrategia promocional atractiva de cada una de ellas.

Una Categoría se define como un grupo administrable de productos, que los consumidores perciben como interrelacionados y/o sustituibles a la hora de satisfacer una determinada necesidad. Cada categoría puede, a su vez, ser clasificada en subcategorías y segmentos, hasta llegar a las referencias o skus.

Las Bebidas Gaseosas, como categoría, tienen el rol de generar tráfico, es decir, atraer clientes al local o a un sector específico de la tienda, hacen que la gente se 'mueva' hasta su lugar de venta. Es por ello, que potenciar su exhibición, potenciará la venta y el consumo: su demanda es elástica. Además, rociará con estos beneficios a otras categorías que se coloquen de manera estratégica a lo largo de todo el salón.

Es así, que el Category Management constituye una oportunidad de desarrollo para cualquier cadena de supermercados en esta categoría, una herramienta que contribuye a generar mayor valor para los consumidores, logrando así una ventaja competitiva, que redundará en mejores resultados para la organización.

Según la consultora Overlap indicó en su conferencia de 1.997, podemos identificar dos tramos claramente diferenciados. "Por un lado, el proceso de suministro que comprende desde la producción hasta la incorporación de los productos al punto de venta, y el segundo tramo que va desde la incorporación del producto al punto de venta hasta el acto de compra realizado por los clientes. En el lado del suministro se analizan principalmente los aspectos logísticos y de planificación de producción, en el tramo de la demanda se analizan los precios, surtidos, promociones, merchandising, motivación de compra, y es en este último punto, en la demanda, donde reside la gestión por categorías."[2]

[2] Díaz Morales, Antonio (2000). Gestión por Categorías y trade marketing. (pp 51). Madrid: Pearson Educación.

ANTECEDENTES

Históricamente, las cadenas de hipermercados y supermercados han agrupado a los productos en departamentos: productos secos, refrigerados, productos de almacén, panificados, bebidas, carnes, etc., y la estructura de la organización, estaba alineada a las responsabilidades funcionales de cada sector: Compras a la reposición de stocks, Marketing a la implementación de tácticas en los salones de venta, Distribución a la colocación de los productos en los diferentes locales, Mercadeo a la prestación de servicios dentro de las tiendas. Por ello, la información de ventas, ganancias y contribuciones se podía reportar sólo por departamentos, de manera que la gestión sobre los resultados podía volverse algo dificultosa y costosa, al trabajar sobre universos demasiado abarcadores. A medida que se fue disponiendo de mayor cantidad de datos y de mejores herramientas de análisis, de la mano de la evolución de la tecnología sobre todo, se ha ido profundizando en la indagación de la información.

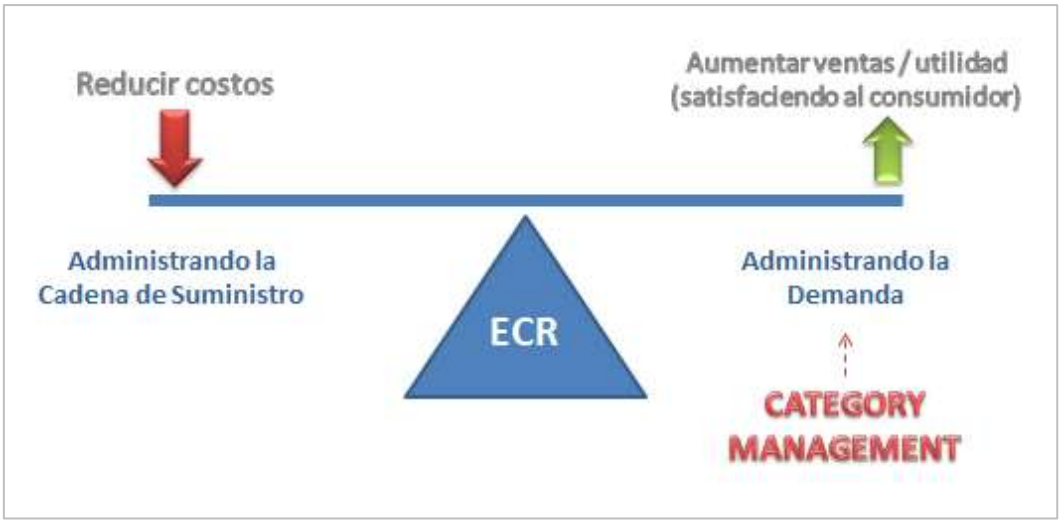
Adicionalmente, la realidad de las cadenas ha ido cambiando sustancialmente con el trascurso del tiempo. Hoy los shoppers cuentan cada vez con más opciones y mayor información, lo que hace que pierdan lealtad al momento de elegir. El promedio de hipermercados y supermercados cuenta con tres veces más productos que en 1.980. Además, conviven un mayor número de tiendas y formatos para atraer a los consumidores: hipermercados, supermercados, mayoristas, c-stores, formatos de cercanía y tiendas de descuento, entre otros.

Así, la Administración de Categorías aparece como una evolución, ante la necesidad de facilitarle al consumidor el proceso de compra, con el objetivo de que compre más y mejor en cada punto de venta.

Como forma de trabajo de colaboración mutua entre detallistas y fabricantes, el proceso ha comenzado a desarrollarse en los ‘90s en Estados Unidos. De esta manera, ambos jugadores, tuvieron que transformar sus estructuras de negocios y hasta su manera de trabajar, con el fin de adaptarse a las nuevas tendencias de mercado y las exigencias competitivas del entorno.

La gestión de categorías se engloba dentro de un concepto superior denominado ECR (Efficient Consumer Response) enfocado en el mejoramiento de la cadena de suministro y con el que se comienza a hablar de trabajo conjunto entre proveedores y distribuidores para satisfacer los deseos del consumidor de mejor manera, más rápido y a menor costo, al combinar sus mutuas capacidades.

ECR es un modelo de gestión que detecta y elimina todas las ineficacias existentes desde la producción hasta la venta de los productos al consumidor final. Y es en este último sentido, en el del ‘platillo de la balanza’ de la Demanda, que juega un rol fundamental el Category Management.



[3]

Los motivos que le atribuyeron importancia al ECR para la industria del consumo masivo, son:

- La globalización y aceleración en la dinámica en este tipo de industria.
- Mercados estancos, competencia creciente y compleja.
- Consumidores cada vez más sofisticados y demandantes de servicio, conveniencia, calidad y más valor.

El Dr. Brian Harris es un pionero reconocido internacionalmente y un líder innovador en el área de ventas al detalle y de productos de consumo masivo que fue reconocido como el "padre" del Category Management. Según Harris, "En la última década, el category management revolucionó la forma en la que operan los retailers, ya que de estudiar sólo las categorías, sirvió para realizar estudios posteriores sobre como tenían que estar construidas las tiendas de manera estratégica, pero sin pasar por alto las necesidades del shopper."[4]

Tres fuerzas apoyan este movimiento:

- La tendencia demográfica y socioeconómica que fragmenta a los mercados en segmentos con necesidades diferentes.
- La intensificación de la competencia que lleva a los detallistas a buscar incrementar sus beneficios a través del control de inventarios de stocks y la política de compras.
- La explosión de nuevos productos que ha creado la necesidad a los detallistas de poder seleccionar los necesarios para su limitado espacio de lineal.

[3] Nielsen (2010). Seminario "Category Management… Más allá de la Teoría."
[4] Portal GC Retail in detail. Mayo 2011. http://www.gcretailindetail.com/noticias-de-retail/2011/05/31/El-Dr-Brian-Harris-sorprende-con-su-platica-ldquoLa-Evolucion-del-Category-Managementrdquo/

> Con esta proliferación de productos las estrategias de gestión por departamentos o por referencias resultan inadecuadas, por la pérdida de detalle en la primera y por la imposibilidad de estudiar todos los ítems en la segunda. Es aquí que la administración de categorías proporciona mejores herramientas para gestionar los productos que mejor respondan a las necesidades de los consumidores.

Los avances en la tecnología permiten que detallistas y fabricantes comprendan mejor las necesidades de los consumidores y sus hábitos de compra. Los datos de scanners junto a informes de consultoras especialistas en auditorías de mercado, permiten crear perfiles de compradores, en base a las motivaciones que los mueven, los productos que llevan, combinados con cuáles otros, con qué frecuencia, cuál es el gasto promedio, su misión de compra, entre otros datos.

Además, la Administración de Categorías se ha ido expandiendo a otros canales de distribución, más allá de los supermercados, también se aplica en estaciones de servicio, home centers, mayoristas, pequeños minoristas, farmacias y caterings.

Actualmente y en vistas al futuro, se pone gran énfasis en que el Category Management debe estar fuertemente ligado al Shopper Marketing. Es decir que las estrategias deben estar basadas en comprender cómo los consumidores objetivo se comportan finalmente como compradores, y tratar de generarles experiencias de compra más placenteras, haciendo más fácil su elección y optimizando su tiempo, al hacerle una oferta compresible. Ambas disciplinas son complementarias, el Shopper Marketing ve a los shopper como unidades estratégicas de negocio a las que hay que atraer, retener y desarrollar; y por otro lado, el Category Management ve a las categorías como unidades estratégicas de negocio. La conjunción de ambas mejorará los resultados de productores, distribuidores y consumidores.

JUSTIFICACION

La importancia del conocimiento del shopper y del consumidor, que no siempre coinciden, es el motivo principal de la necesidad de colaboración entre la industria y el retail, ya que del lado de la industria se encuentra el conocimiento del primero, se estudia cuál es su perfil (edad, sexo, nivel socioeconómico, etc), cuáles son sus motivaciones a la hora de visitar un formato y no otro, con qué misión de compra; mientras que el retail conoce cuál es su consumidor final, en qué categorías gasta, con qué frecuencia y cuál es su gasto promedio.

Por otro lado, según se detecta en estudios de mercado, las dos terceras partes de las decisiones de compra se efectúan en la tienda. Esto hace que los fabricantes vuelquen su interés al entendimiento también del consumidor, tratando de buscar en el merchandising la respuesta a sus necesidades. A su vez, los retailes queriendo incrementar la cantidad de consumidores, requieren mayor información de las categorías para que su ejecución en tienda sea la adecuada de manera de obtener una mayor conversión de shoppers a consumidores. Aquí reside la necesidad de que ambos players tiendan su mano en pos de alcanzar una estrategia win-win.

Adicionalmente, se observan como principales impulsores del Canal Moderno, los siguientes: [5]

- Número de tiendas en crecimiento.
- Conciencia de la “salud” al elegir los productos.
- Las categorías que ofrecen atributos prácticos impulsan las ventas.
- En muchos productos y categorías se ven los resultados a través de los esfuerzos y la diferenciación.
- Los consumidores están redefiniendo el concepto de “valor”.
- El enfoque primario de un gran segmento de la población es alimentar a su familia con un presupuesto limitado.
- Mayor atractivo de las marcas de valor.

Por ello, tanto para las cadenas, tratando de dirigir sus esfuerzos hacia los puntos de ventas, como para sus proveedores, tratando de fortalecer sus marcas, es de vital importancia entender las nuevas preferencias de los shoppers y alinear sus estrategias a fin de servirlas de la mejor manera posible.

El objetivo de este trabajo final es entender en detalle la dinámica entre los distintos jugadores en el mundo de las bebidas gaseosas, específicamente dentro del canal moderno. Es en este negocio, que resulta fundamental comprender de qué manera se libra la batalla por capturar la atención del shopper en la góndola y finalmente concretar la venta. Y es aquí, que la herramienta del Category Management juega un rol fundamental al provenir de la pregunta ¿de quién es el cliente? El fabricante considera al retailer como un medio, es un eslabón más. El retailer considera al fabricante como un proveedor más. Este gap se reduce pensando que la respuesta debe estar focalizada por ambas partes en el cliente final.

[5] Nielsen (2010). Seminario “Category Management… Más allá de la Teoría.”

Es por ello, que la propuesta es este trabajo, es evidenciar los beneficios que trae aparejada la aplicación de la Administración de Categorías, tanto para retailers, como para proveedores, haciendo especial foco en el consumidor, dentro del canal minorista, en el sector de bebidas gaseosas.

Por otro lado, todo este análisis me será de gran utilidad para fortalecer los conocimientos necesarios para llevar a cabo mis tareas dentro de mi puesto laboral. Tareas que, además de ser mis responsabilidades actuales, son de gran interés y atractivo para mí, de manera de poder especializarme profesionalmente en el tema.

Además, este trabajo me permitirá consolidar todos los conceptos aprendidos y conocimientos adquiridos a lo largo de la especialización en Marketing, de una manera integral, aplicándolos al tema a desarrollar.

Finalmente, este trabajo final, conforma un requisito imprescindible para alcanzar la graduación a la Carrera de Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva que cursé en la Escuela de Posgrados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Título que me permitirá especializarme -luego de mi Licenciatura en Administración, en la misma casa de estudios- en el área en la que deseo desarrollar mi carrera profesional.

PLANTEO DEL PROBLEMA

Existe en el mercado de las bebidas gaseosas, sobre todo el desarrollado en el canal moderno (conformado por hipermercados, supermercados y hard discounts), una puja constante por ganar participación de mercado. Si bien existe predominio de un player sobre los demás, la alta competitividad y las agresivas acciones realizadas por los retailers y proveedores, conforman una dinámica mucho más activa, en la que el movimiento de alguno de los players puede hacer perder varios puntos de participación de mercado a sus competidores de una semana a la otra.

Si bien, a modo general, se la puede considerar una categoría bastante estable en cuanto a la intervención de nuevos jugadores (o si los hay, no tienen el suficiente peso relativo como para modificar la dinámica) y con marcas maduras, posicionadas en la mente de sus consumidores, existen otras categorías, en crecimiento en el último tiempo, que también compiten con ciertos segmentos de las bebidas gaseosas, por ejemplo: aguas saborizadas versus sabores (limas, naranjas, pomelos, tónicas).

Por otro lado, los espacios en el sector de bebidas de las tiendas, son acotados. Por más que existan más marcas, más jugadores, más segmentos, los metros en góndola son los mismos. Por lo cual, se requiere contar con sistemas de asignación de espacios eficientes, de manera de rentabilizar a la categoría en cada uno de sus segmentos y skus.

La concepción habitual del retail muchas veces sostiene que las gaseosas no constituyen una categoría que necesite ser exhibida de manera privilegiada frente a otros productos, porque su demanda está asegurada. Es así como se pierden potenciales ventas, ya que su demanda es elástica: potenciar su exhibición, potenciará sus ventas.

Cada producto debe encontrarse en el lugar y en la cantidad adecuados. En este sentido, el Category Management debe exhibir los productos que los consumidores buscan de tal manera que el supermercado pueda obtener la mayor rentabilidad posible. Tiene el reto de elaborar estrategias colaborativas de modo de eliminar costos y actividades que no generen valor, buscando la satisfacción de los distintos actores, entendiendo su comportamiento.

El principal desafío es el de respetar la venta real para asignar los espacios correctamente, y la segmentación inconsciente que realizan los consumidores de la categoría en el proceso de compra para utilizarlo como criterio de ordenamiento de los productos en la góndola y en la tienda en general, lo que implica racionalizar el surtido de acuerdo al árbol de decisión del shopper, esto es, cómo decide frente a la góndola.

Entonces, tenemos varios interrogantes y puntos que aclarar en el desarrollo de este trabajo, entre otros:

- *¿Cómo se define una categoría?*
- *¿Y en particular la de bebidas gaseosas?*

- *¿Qué tan importante es la categoría para el consumidor?*
- *¿Qué posición ocupa la categoría en el Canal Moderno?*
- *¿Cómo se define el proceso de Category Management?*
- *¿Cuáles son las etapas que deben cumplirse en él?*
- *¿Quién se encarga de llevarlo a cabo?*
- *¿Se encuentran trabas a la hora de implementarlo? ¿Cuáles?*
- *¿Cómo se deben aplicar los principios de merchandising?*
- *¿De qué se encarga la administración de espacios?*
- *¿Cómo optimizar los espacios en góndola?*
- *¿En la práctica se asignan correctamente los espacios?*
- *¿Qué beneficios traen aparejados estos procesos para el retailer y el proveedor?*
- *¿Cómo atraer al shopper cumpliendo con su árbol de decisión?*
- *¿Qué información se necesita para analizar la categoría y detectar brechas de oportunidad?*
- *¿Cuáles son los factores de éxito o fracaso del Category Management?*

HIPOTESIS

No se trata de que los clientes compren lo más posible en una transacción, sino de que se sientan satisfechos y vuelvan. La reiteración de la visita es la verdadera fuente de rentabilidad de las cadenas minoristas. A tal fin, la Administración de Categorías genera beneficios para el proveedor y el retailer, haciendo la mejor valoración posible del producto y de las motivaciones del shopper. Como filosofía, es básica y fundamental para el éxito sostenible en el tiempo, ya que representa una significativa oportunidad para alcanzar sustanciales mejoras en los negocios, a través de toda la cadena de valor.

OBJETIVO GENERAL

El fin de este trabajo final es tomar como puntapié inicial el problema planteado, esto es: la puja constante que se da dentro de las tiendas de hipermercados y supermercados, en el sector de bebidas, específicamente de bebidas gaseosas, por ganar en participación de mercado, así como en cantidad de frentes ejecutados en góndola y/o espacios o exhibiciones adicionales. Y a partir de allí, cuantificar, las oportunidades de mejora que otorga el Category Management. De manera que, tanto las cadenas de híper y supermercados, como sus proveedores, se concienticen acerca de lo beneficioso que resulta un trabajo colaborativo y continuo, en pos de la satisfacción del cliente final.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Para poder cumplir con el objetivo general de este trabajo final, he planteado los siguientes objetivos específicos:

- Caracterizar al mercado de las bebidas gaseosas y a su shopper.
- Caracterizar al Canal Moderno, en su funcionamiento y rasgos distintivos.
- Caracterizar al proceso de Category Management, sus etapas, su aporte a la dinámica del Canal y los factores que determinan su éxito o fracaso.
- Cuantificar los beneficios que trae aparejada la aplicación de la Administración de Categorías en pos de cumplir con la estrategia competitiva sustentable.
- Diseñar y realizar una investigación exploratoria, mediante entrevistas a clientes, usuarios, distribuidores y/o referentes del tema.
- Delinear las recomendaciones para la implementación de un proceso integral de Category Management.

MARCO TEORICO

Para desarrollar este trabajo me basaré en dos pilares fundamentales: uno más práctico, asentado en conceptos adquiridos en el día a día de mis actividades laborales; y el otro, netamente teórico, con el que buscaré aplicar al tema abordado, los conocimientos aprendidos durante la cursada de mi carrera.

- *Conocimientos adquiridos en la práctica de mis tareas laborales actuales, a través de cursos, y/o facilitados por especialistas, consultores, proveedores y clientes. A continuación, algunas de las fuentes de información citadas:*

- "Category Management y Estrategia" Serra, Roberto (2008), Udesa
- "Administración de Categorías", TYR Consulting.
- "Category Management… Más allá de la Teoría" Nielsen (2010).
- "Category Management Process" Ilacad (2012).
- Manual Retaillink, Wal-Mart Stores Incorporated (2008).

- *Conceptos teóricos aprendidos en los diferentes módulos de la Carrera de Especialización en Dirección y Gestión del Marketing y Estrategia Competitiva:*

INTELIGENCIA COMPETITIVA, APRECIACIÓN DE SITUACIÓN Y POSICIONAMIENTO E INVESTIGACIONES DE MERCADO.

El proceso de obtención de información actualizada del mercado, los clientes y la competencia, a través de la consulta a diversas fuentes de datos e investigaciones de marketing, es imprescindible para la gestión de cualquier negocio y actividad comercial. Y en este caso resulta, el input fundamental para la posterior aplicación de la herramienta del Category Management.

A través de dos herramientas como son "Shopper Understanding"[6] y "Hábitos y Actitudes" [7], apunto a desarrollar habilidades que me permitan estudiar el comportamiento del shopper. Con una tercera: "Auditoría de Negocios Minoristas"[8], busco enriquecer mi trabajo, entendiendo la dinámica del Canal al que apunto y obtener resultados cuantitativos que respalden las conclusiones. Por último, tomar de la metodología de la investigación de mercado[9], los conceptos necesarios que permitan entender acerca de la planeación y aplicación de técnicas de merchandising en el punto de venta.

CIENCIAS COGNITIVAS Y CIENCIAS DE LA COMPLEJIDAD, TEORÍA DE LA DEMANDA Y COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.

Se trata de entender al «*sujeto de la demanda*» en el contexto de los vínculos que construye con los «*objetos de la oferta*». El encuentro entre las formulaciones teóricas

[6] "Shopper Understanding - Shopper Closeness." Juan Ignacio Amodei.
[7] "Hábitos y Actitudes." Juan Ignacio Amodei.
[8] "Auditoría de Negocios Minoristas." Juan Ignacio Amodei.
[9] "Investigación de mercados. Guía maestra para el profesional.", Jeffrey Pope

de la psicología y los interrogantes y problemas que plantea el comprender y explicar a ese «*sujeto de la demanda*» en términos de sus necesidades, motivaciones, percepciones, estilos de pensamientos, modelos mentales, decisiones y conductas ha dado lugar al desarrollo de un campo interdisciplinar conocido como "comportamiento del consumidor". Hoy constituye un ámbito de referencia en el que pueden encontrarse los estudios más profundos, rigurosos y sistemáticos orientados a: 1) identificar y describir los factores psicológicos involucrados en las conductas de compra; 2) formular y contrastar teorías y modelos comprensivos y explicativos de los procesos decisorios de compra y consumo.

Buscaré entender de qué manera piensan, hacen y sienten los consumidores y analizando sus "Necesidades"[10], comprender las verdaderas motivaciones que lo llevan a efectuar el acto de compra.

- **PLAN Y TÁCTICA DE LOGÍSTICA Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN.**

A través de los canales de distribución se hace posible consolidar las actividades de marketing y los costos pueden ser mejor distribuidos. El intervenir los canales de distribución en la relación proveedor-cliente, el número de contactos es mucho más pequeño y la tarea de distribución se vuelve mucho más manejable.

Analizando el "Marketing del Distribuidor"[11], buscaré entender las decisiones de distribución y la relación entre el fabricante y el canal. Y con los conceptos de "Transporte y logística"[12], aplicar al trabajo los beneficios que acarrea un proceso logístico eficiente y efectivo.

Sin una buena política de logística y distribución, será imposible poder implementar los principios del Category Management, ya que no contaremos con el producto en tiempo y forma de manera de poder ejecutarlos en la góndola respetando los árboles de decisión de la categoría para satisfacer las necesidades del shopper.

- Otros conceptos abordados a lo largo del trabajo final:

***Competitividad*.** Alberto Levy la define como el emergente sistémico de la interacción entre la productividad (el lado de la oferta) y el posicionamiento (el lado de la demanda)[13]. Si bien estas dos visiones son a veces opuestas, son esenciales para la comprensión, análisis y optimización de la competitividad. Para las empresas, la competitividad es el proceso de innovación sistemática y sistémica que sirve para lograr sus objetivos económicos y mantener esos logros en el tiempo. Para ellas, el desarrollo competitivo es la plataforma de la Creación de Valor Económico, es decir, la manera para lograr que la empresa valga más o el instrumento para incrementar constantemente sus recursos tangibles e intangibles.

[10] "Necesidades.", Federico González.
[11] "Marketing del Distribuidor", Alejandro Pantaleo.
[12] "Transporte y logística", Alejandro Pantaleo.
[13] Levy, Alberto (2010). Desarrollo Competitivo y Dinámica de los Sectores Industriales. Bs As. Edición digital.

Globalización. Proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. La globalización es a menudo identificada como un proceso dinámico producido principalmente por las sociedades que viven bajo el capitalismo democrático o la democracia liberal y que han abierto sus puertas a la revolución informática, plegando a un nivel considerable de liberalización y democratización en su cultura política, en su ordenamiento jurídico y económico nacional, y en sus relaciones internacionales. Este proceso se caracteriza en la economía por la integración de las economías locales a una economía de mercado mundial donde los modos de producción y los movimientos de capital se configuran a escala planetaria (Nueva Economía) cobrando mayor importancia el rol de las empresas multinacionales y la libre circulación de capitales junto con la implantación definitiva de la sociedad de consumo. En lo tecnológico la globalización depende de los avances en la conectividad humana (transporte y telecomunicaciones) facilitando la libre circulación de personas y la masificación de la tecnología de la información e Internet.[14]

Merchandising: Marketing desde el Punto de Venta. En la Argentina de hoy, los valores de la gente están cambiando y, en consecuencia, sus hábitos de consumo. Las decisiones de compra se vuelven más cautelosas, y los consumidores en general demandan y obtienen más variedad y calidad de productos y servicios. Esto redunda, para ellos, en un mejor nivel de vida, pero para la empresa implica un aumento generalizado en la complejidad de sus operaciones, a lo que no estaban acostumbradas. Fabricantes y distribuidores se embarcan, finalmente, en conocer y entender mejor aquellos factores que contribuyen a la satisfacción del cliente.[15]

El Valor para el Consumidor. Entre los consumidores, los productos que adquieren y los proveedores se establecen relaciones de valor basadas en los beneficios percibidos al utilizar los productos menos los costos asociados con el hecho de seleccionarlos, adquirirlos y utilizarlos. La experiencia creciente del consumidor y otros factores influyen en la evolución de los hábitos de compra: hacen que el concepto de valor progrese y cambie, con implicancias para la innovación y el desarrollo de nuevos productos, su forma de distribución y los servicios asociados y, en forma más general, las estrategias comerciales.

El sendero de la Rentabilidad. Las fuertes presiones competitivas que caracterizan al sector minorista, combinadas con los inevitables vaivenes de la economía y los márgenes limitados, lo hacen muy volátil. Es necesario entonces, contar con elementos que permitan vigilar cuidadosamente la evolución de la rentabilidad para poder responder a tiempo a estas variaciones.[16]

[14] Wikipedia. Mayo de 2012. http://es.wikipedia.org/wiki/Globalización

[15] Fresco, Juan Carlos (1997). *Merchandising – Marketing desde el Punto de Venta.* Bs As. Ediciones Macchi.

[16] D'Andrea, Guillermo. Ring, Lawrence. Tigert, Douglas. (2005). *Retail Management – Claves de la estrategia y la gestión minorista.* Bs As. Temas Grupo Editorial.

DESARROLLO

1- ¿Qué es Category Management?

El Category Management en un proceso de administración de una categoría de productos, que implica cooperación entre detallistas y fabricantes para tomar decisiones tácticas de marketing a partir de las necesidades del consumidor de modo de entregarle más valor.

> *"Es un proceso entre detallistas y proveedores que consiste en gerenciar las categorías como unidades estratégicas de negocios, para producir resultados comerciales mejorados a través de la concentración de esfuerzos en entregar valor al consumidor"*[17]

Consta de tres elementos principales:

- Análisis de la información para comprender a los consumidores, la dinámica de la categoría y el desempeño del minorista en ella.
- Aplicación del análisis para mejorar la satisfacción del consumidor, generar más ventas y reducir los costos.
- Anticipación de los cambios en la categoría y los deseos del consumidor.

Y para ello se requiere:

- Foco en el consumidor para identificar aquello que impulsa a las vetas en una determinada categoría.
- Alinear el rol de la categoría con los objetivos y estrategias corporativas.

2- Roles del proceso

DETALLISTA → brinda los lineamientos generales de Objetivos y Estrategias

- Establece y comunica la estrategia (compromiso de la alta gerencia).
- Determina la configuración y el ritmo del proceso.
- Reúne y comparte los datos necesarios para el análisis.
- Asegura la implementación del plan en el piso de ventas.

FABRICANTE → es el mentor / catalizador del proceso.

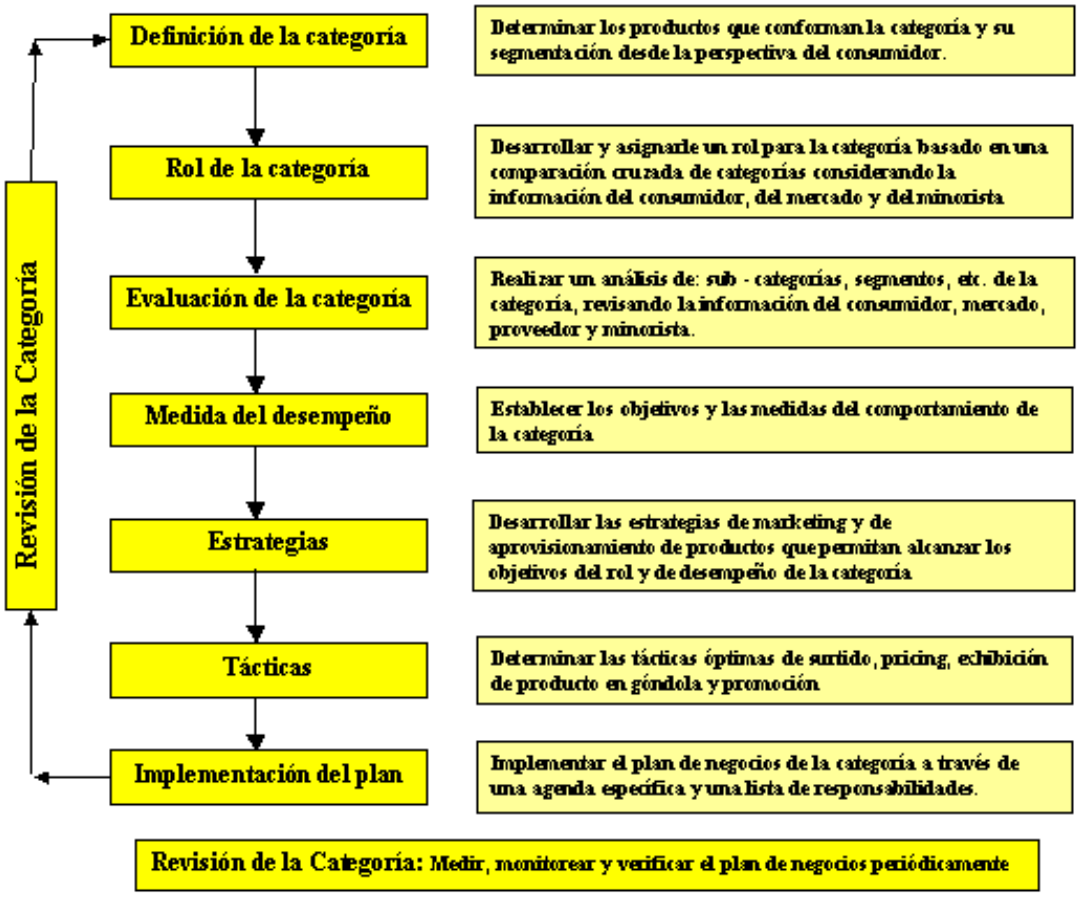
- Entiende la estrategia del detallista

[17] Nielsen (2010). Seminario "Category Management… Más allá de la Teoría."

- Apoya y desarrolla la categoría: la categoría precede a las marcas.
- Comparte su estrategia hábilmente: extrayendo información relevante y evitando subjetividades.

3- Etapas del proceso

Tradicionalmente, el proceso de Category Management consta de 8 etapas:



[18]

- ***Definición de la Categoría:*** determinación de los productos que conforman la categoría y su segmentación.

Para definir la Categoría se considera su estructura, los productos que incluye y la satisfacción que significa para el consumidor, su comportamiento de compra y las decisiones que toma. Mientras que la segmentación involucra determinar su estructura (sub-categorías, segmentos, etc) basados en la jerarquía de decisión de compra hecha por el consumidor.

> "Una Categoría es un grupo administrable y único de productos o servicios que los consumidores perciben como interrelacionados y/o sustituibles para satisfacer sus necesidades"[19]

[18] The Partnering Group, copyright (1.994) Category Management: proceso de compra.

[19] Nielsen (2010). Seminario "Category Management… Más allá de la Teoría."

"Las gaseosas son bebidas saborizadas, efervescentes o carbonatadas y sin alcohol." [20]

Se trata de una categoría que puede clasificarse de acuerdo a diferentes atributos de los productos que la conforman, que tienen en cuenta diversos insights del público objetivo al que se dirigen. Según el segmento al que pertenecen, pueden ser premium, core o b-brands; de acuerdo al tipo de bebida, ligths o regulares; según su sabor, se dividen en colas, limas, naranjas, pomelos y otros sabores; teniendo en cuenta su ocasión de consumo, podrán ser para consumo inmediato o personal, o para consumo futuro o familiar; según la retornabilidad del envase, podrán ser retornables o no retornables.

- ***Rol de la Categoría:*** asignación de la función de la Categoría, considerando al consumidor, distribuidor, proveedor y mercado.

Los roles son descripciones atribuidas a cada categoría identificando cómo esta debería ser posicionada para satisfacer las necesidades de los consumidores objetivo. Desde esta perspectiva, las categorías pueden asumir cuatro roles:

- ***Categorías de Destino***, son las que contribuyen a definir al minorista como la tienda elegida por ofrecer un valor superior para el consumidor.
- ***Categorías de Rutina***, son aquellas que el consumidor compra regularmente en la tienda. Aquí se ubica la Categoría Gaseosas.
- ***Categorías Ocasionales o Estacionales***, son aquellas adquiridas con menor frecuencia.
- ***Categorías de Conveniencia***, son aquellas en las que el consumidor sabe que puede encontrar una selección mayor a menor precio en otro lugar.

- ***Evaluación de la Categoría:*** análisis de las subcategorías, segmentos, marcas y skus, en base a información del consumidor, distribuidor, proveedor y mercado.

Se evalúa el desempeño de la categoría comparada con su potencial y con el rol definido para ella, sus fortalezas y debilidades y las oportunidades y amenazas para su desempeño.

- ***Ficha de seguimiento:*** establecer objetivos de rentabilidad de la categoría para las posteriores mediciones.

[20] Wikipedia http://es.wikipedia.org/wiki/Gaseosa

Es la herramienta de medición que permite seguir el progreso de los planes de negocio, mejorando la toma de decisiones. El análisis buscará mejorar la rotación y el margen promedio de la categoría seleccionando los productos a mantener y los que se pueden recortar o eliminar, sin dañar significativamente la propuesta en la tienda.

- ***Estrategias de la Categoría:*** diseño de las estrategias adaptadas a las necesidades y características del cliente.

Hay dos estrategias principales parar las categorías: atraer clientes o contribuir significativamente al margen, a las que se agregan otras consideraciones según sean generadoras de tráfico, de margen, proveedoras de flujo de caja, estimulen a los clientes, creen imagen o defiendan participación.

- ***Tácticas de la Categoría:*** determinación de tácticas óptimas de surtido, fijación de precios, asignación de espacios, promociones, suministro, etc.

Se desarrolla un plan detallado de las acciones que necesitará la categoría, incluyendo los aspectos vinculados con la demanda y el aprovisionamiento, buscando garantizar el surtido adecuado:[21]

- ***Surtido dominante***: busca ofrecer una gran variedad de productos (hipermercados).
- ***Surtido diferenciado***: es el de un especialista con pocas categorías.
- ***Surtido competitivo***: menor que el dominante (supermercados), no se convierte en fuente de diferenciación.
- ***Surtido de conveniencia***: se centra en los productos dirigidos a cubrir necesidades inmediatas (negocios de proximidad), habitualmente acompañado de un margen mayor.
- ***Surtido de velocidad***: se basa en los productos de mayor rotación, que acompañados por un bajo margen, impulsan la movilidad.
- ***Surtido oportunista***: se basa en las oportunidades de compra que permitan ofrecer precios muy convenientes sin garantizar la continuidad de abastecimiento.

- ***Implementación del Plan:*** crear e implementar un plan de negocios que permita cumplir la estrategia y las tácticas planteadas.

Incluye la elección de los responsables que llevarán a cabo los planes, la asignación de tareas, una tabla de plazos y los recursos necesarios.

- ***Revisión de la Categoría:*** evaluación continua del plan.

Se lleva a cabo un monitoreo frecuente y sistemático para generar los ajustes necesarios.

[21] D'Andrea, Guillermo (2004). Retail Management. Claves de la estrategia y la gestión minorista. (pp 308). EDDE.

En suma, llevar a cabo cada una de estas etapas requiere pensar en Shopper Marketing, lo cual implica a partir de la adquisición de insights del shopper, el desarrollo de procesos de transmisión de conocimiento que permitan el entendimiento de la categoría desde la perspectiva del consumidor.

22

4- Beneficios del proceso

- La orientación en la estrategia del negocio hacia las necesidades del consumidor.
- Mejora la toma de decisiones y aumenta la rapidez de respuesta ante cambios inesperados de mercado.
- Realizar el plan basándose en la forma en que el público realiza la compra: qué skus, en qué cantidades, a qué precios, en qué tiendas, con qué promociones, con qué espacio.
- La información y la tecnología ayudan a responder: quién compra, qué compra, dónde compra, con qué frecuencia y cuánto gastan.
- Se pueden desarrollar estrategias a medida, basándose en la imagen de la cadena, la estrategia de la categoría y el perfil demográfico de las áreas de influencia de las tiendas.

5- Factores de éxito o fracaso del plan.

"La gestión por categorías nos permite ver un proceso de búsqueda de objetivos comunes para el proveedor y el distribuidor, que se aleja de la negociación pura y dura donde unos pierden y otros ganan." [23]

[22] "Shopper Understanding - Shopper Closeness." Juan Ignacio Amodei.

[23] Díaz Morales, Antonio (2000). Gestión por Categorías y trade marketing. (pp 72). Madrid: Pearson Educación.

Los principales factores determinantes de fracaso son:

- *La desconfianza manifiesta de las personas y empresas implicadas.*
- *La falta de un objetivo claro aceptado por todos.*
- *La falta de involucración de la dirección de ambas empresas.*
- *La dificultad de comunicación entre las centrales de las cadenas y sus tiendas.*
- *La dificultad de poder extender la experiencia en el tiempo.*

Mientras que los que determinan el éxito del plan, son:

- *El mayor conocimiento del consumidor.*
- *La mayor atención del responsable de la tienda, lo que se traduce en una mejor gestión de stocks y de la reposición.*
- *Un mejor conocimiento de ambas compañías facilita el diálogo y compromiso.*
- *La fluidez en la comunicación y la clarificación de los objetivos y estrategias beneficia la gestión diaria en las tiendas.*

ANALISIS DE SITUACION E INVESTIGACION

A través de una encuesta cualitativa acerca del aporte del Category Management en la dinámica entre el proveedor y el retailer, a los participantes de un proceso de category, buscaré entender cuál es la percepción de cada uno de ellos respecto de la importancia de la administración de categorías, cómo los ayuda o no en su tarea específica, cuáles son las trabas y beneficios que encuentran y a partir de las conclusiones poder delinear algunas recomendaciones.

Adicionalmente, con la caracterización de la Categoría Gaseosas y del Canal Moderno, detectar oportunidades aplicables desde la perspectiva del Category Management.

Encuesta cualitativa "El aporte del Category Management en la Dinámica entre el Proveedor y el Retailer"

1) ***¿Cuál es su rol en la compañía?***
2) ***¿Cómo interactúa con el Category Management?***
3) ***¿Cómo definiría al proceso de Category Management?***
4) ***¿Cree que su aporte es importante?***
5) ***¿Cuál considera que es dicho aporte?***
6) ***¿Observa beneficios de aplicar el proceso de Category Management?***
7) ***¿Cuáles son dichos beneficios?***
8) ***¿Observa trabas a la hora de implementarlo?***
9) ***¿Cuáles son dichas trabas?***
10) ***¿Recomendaría adoptar al Category Management como filosofía más que como un proceso aislado?***
11) ***¿Por qué?***

1- Analista de Category Management del Proveedor

"Recomendaría aplicar la filosofía del Category Managemet porque facilitaría muchísimo la fórmula win-win, acelerando procesos que muchas veces el diálogo comercial retrasa."

1 Analista de Category Management (Proveedor)

2 Soy la responsable de llevar adelante el analisis y gestion de nuestras Categorías en Cuentas Claves.

3 Se trata de un proceso que llevan conjuntamente adelante proveedor y retailer de manera de maximizar la Categoria (en volumen, exhibición y rentabilidad), satisfaciendo al shopper.

4 SI NO

5 Los conocimientos de ambas partes: el proveedor especialista en sus categorias y el retailer, en el consumidor y el PDV. El trabajo conjunto debe potenciar dichos conocimientos para lograr los objetivos.

6 SI NO

7 El análisis particular de las categorías en cada cluster, aplicando las tácticas de surtido, exhibición, precio y promoción aplicables en cada caso, apalancándose en inshigts de shopper por cadena-formato.

8 SI NO

9 Aun no es un proceso presente en todas las Cadenas, muchas ni siquiera poseen area de Catman por lo cual, es el area comercial quien interactua con nosotros, confundiendo muchas veces los dialogos.

10 SI NO

11 Porque facilitaria muchisimo la fomula win-win, acelerando procesos que muchas veces el diálogo comercial retrasa por intereses netemente economicos.

2- Jefe de Desarrollo Comercial del Proveedor

"somos parte neutral en un diálogo que muchas veces se torna complicado por los intereses económicos que buscan las áreas comerciales, donde podemos aportar recomendaciones interesantes que mejoran la rentabilidad de ambos participantes."

1 Jefe de Desarrollo Comercial (Proveedor)

2 Es una de las áreas de mi Dpto. Buscamos oportunidades en Cada Cadena y Categoría de manera de poder llevar a cabo planes integrales de Catman y / o planes puntules de categorías / segmentos / skus.

3 Es un Proceso integral que debe comprometer a ambas partes para buscar beneficios comunes, maximizando la categoria y satisfaciendo las necesidades del consumidor particular.

4 SI NO

5 Nosotros somos parte neutral en un diálogo que muchas veces se torna complicado por los intereses económicos que buscan las áreas comerciales, donde podemos aportar recomendaciones interesantes que mejoran la rentabilidad de ambos participantes.

6 SI NO

7 Alinear los objetivos de ambas parte y trabajar conjuntamente en pos de conseguirlos, logrando los beneficios de una estrategia win-win.

8 SI NO

9 Los acelerados ritmos con los que convivimos en cuentas claves, los cambios constates que llevan a replantear estrategias, la reacción competitiva, los intereses económicos de los retailers.

10 SI NO

11 Porque tiene un fundamento basado en el conocimiento del shopper y de las Categorías, siendo estos dos pilares dinámicos, deben estudiarse a lo largo del tiempo, aplicando ajustes en cuanto a cuáles son las referencias que deben ejecutarse en cada formato, a qué precio, con qué promociones, etc.

3- Gerente de Ventas de Cuentas Clave del Proveedor

"Es un proceso que agrega valor a nuestro diálogo con los clientes. Nos ayuda a fundamentar objetivos de volumen, cobertura, exhibición desde una perspectiva más neutral. Efectúan recomendaciones para toda la categoría, un segmento o referencia para cada retail en particular."

1 Gerente de Ventas Cuentas Clave (Proveedor)

2 Recibimos del área de Catman recomendaciones para cada uno de nuestros clientes que nos facilitan bajar planes comerciales de las categorías o un ítem en particular.

3 Establecen un diálogo continuo con el cliente mucho más neutral que el que tenemos en Comercial, que permite que tanto ellos como nosotros podamos alcanzar los objetivos planteados para la Categoría.

4 SI NO

5 Es un proceso que agrega valor a nuestro diálogo con los clientes. Nos ayuda a fundamentar objetivos de volumen, cobertura, exhibición desde una perspectiva más neutral. Efectúan recomendaciones para toda la categoría, un segmento o referencia para cada retail en particular.

6 SI NO

7 A nosotros nos aporta el conociemiento de las categorías, lo cual nos ayuda a llevarle las propuestas a los clientes. Al mismo tiempo que a ellos les llevan los insights de shopper, el análisis de contexto y categorías, que aportan un marco más interesante para ellos, aunque a veces cuesta que puedan ver todos los beneficios que nos ofrecen.

8 SI NO

9 Como todo proceso debería ser llevado a cabo a lo largo del tiempo, de manera de incorporar los cambios constantes que tenemos en el portafolio, pero los diálogos comerciales con nuestros clientes muchas veces lo dificulta. Creo que aún no son valorados los beneficios del Catman en el Retailer.

10 SI NO

11 Porque la dinámica que existe en nuestro Canal es muy vertiginosa, lo cual exige que nos adaptemos a diario a los cambios tanto internos como extenos, revisión de indicadores y objetivos y análisis proactivo continuo.

4- Gerente de Operaciones de Cuentas Clave del Proveedor

"Aporta al diálogo comercial y operativo que mantenemos a diario herramientas que justifican los planes que debemos ejecutar. Al estar validado con las centrales de los retailers, ellos saben los beneficios que trae aparejado el Catman, si bien en los PDV muchas veces no es tan claro."

1 Gerente de Operaciones Cuentas Clave (Proveedor)

2 El área de Catman nos comunica los planes a implementar en los PDV para cada Categoría, el surtido de cada formato, el planograma vigente, entre otros elementos que para nosotros son de mucha utilidad.

3 Diseño de los planogramas para cada formato de tienda y cada catagería con los que trabajamos, a partir de la definición previa de su surtido. Pero estos planes muchas veces quedan truncos por falta de producto en tienda y/o colaboración del Gerente del local.

4 SI NO

5 Aporta al diálogo comercial y operativo que mantenemos a diario herramientas que justifican los planes que debemos ejecutar. Al estar validado con las centrales de los retailers, ellos saben los beneficios que trae aparejado el Catman, si bien en los PDV muchas veces no es tan claro.

6 SI NO

7 Nos facilita muchísimo nuestra labor en los PDV, conocer los lineamientos de ejecución que debemos aplicar, los surtidos que debemos respetar, la comunicación de promos.

8 SI NO

9 Los Gerentes de las tiendas muchas veces no son comunicados o no están de acuerdo muchas veces con aplicar ciertos planes, mientras que desde Mkt y Catman nos solicitan bajadas aa tiempo de los mismos.

10 SI NO

11 Se debe aplicar a lo largo del tiempo, para poder "educar" a todas las partes involucradas y que se aplique Catman de manera natural y no con los choques que vivimos hoy entre los distintos intereses.

5- Analista de Trade Marketing del Retailer

"Rentabilizar la Categoría, administrando y haciendo el uso más eficiente posible de nuestros espacios, generando más tráfico en nuestras tiendas por la mejora en la experiencia de compra, generando finalmente mayores ventas."

1 Analista Trade Marketing (Retailer)

2 Trabajamos conjuntamente con los proveedores líderes de cada categoría en la revisión continua de la Categoría y la implementación del proceso integral una vez al año, con ajustes trimestrales.

3 Es un proceso colaborativo entre nosotros y los category managers que buscan el crecimiento de la Categoría completa y no de una marca en particular.

4 SI NO

5 Herramientas de gestión que nos permiten ser más eficientes en nuestros PDV, como la racionalización del surtido, el diseño de los planogramas, el manejo de los materiales y promociones.

6 SI NO

7 Rentabilizar la Categoría, administrando y haciendo el uso más eficiente posible de nuestros espacios, generando más tráfico en nuestras tiendas por la mejora en la experiencia de compra, generando finalmente mayores ventas.

8 SI NO

9 Los intereses del proveedor y del retailer aún son percibidos como contrapuestos, desde la mirada netamente comercial, área que debe cumplir con acuerdos que muchas veces no van de la mano del Category.

10 SI NO

11 Porque tanto nosotros como los proveedores tenemos cambios constantes en nuestros planes comerciales, por eso es importante que el proceso se lleve a cabo de manera continua.

6- Comprador del Retailer

"Creo que por la definición estratégica de nuestro negocio, no es de fácil implementación un proceso que se basa en análisis más abstractos que los que se miran, es decir, los beneficios monetarios más palpables."

1 Comprador (Retailer)

2 Recibimos tanto desde el área de Trade, como desde los proveedores recomendaciones de Category.

3 Se lleva a cabo el análisis de la Categoría, observando indicadores de volumen, participación de mercado en ventas y exhibición, entre otros.

4 SI NO

5 Sinceramente no vemos que sea de gran aporte a nuestro diálogo con los vendedores, nosotros nos movemos distintos objetivos de volumen, share, etc, con contraprestaciones de por medio, a eso nos ajustamos.

6 SI NO

7 -

8 SI NO

9 Los planes de Category no van de la mano de nuestros acuerdos comerciales con los proveedores.

10 SI NO

11 Creo que por la definición estratégica de nuestro negocio, no es de fácil implementación un proceso que se basa en análisis más abstractos que los que se miran, es decir, los beneficios monetarios más palpables.

Conclusiones de la encuesta:

- Se evidencian dos posturas claramente diferenciadas:

- Las áreas familiarizadas con el tema, las que trabajan ya sea en Category Management mismo y/o las más cercanas a este departamento, que por su conocimiento del proceso, reconocen y defienden sus beneficios.

- Las áreas comerciales y/o relacionadas con la parte comercial, que encuentran trabas para llevar a cabo el proceso.

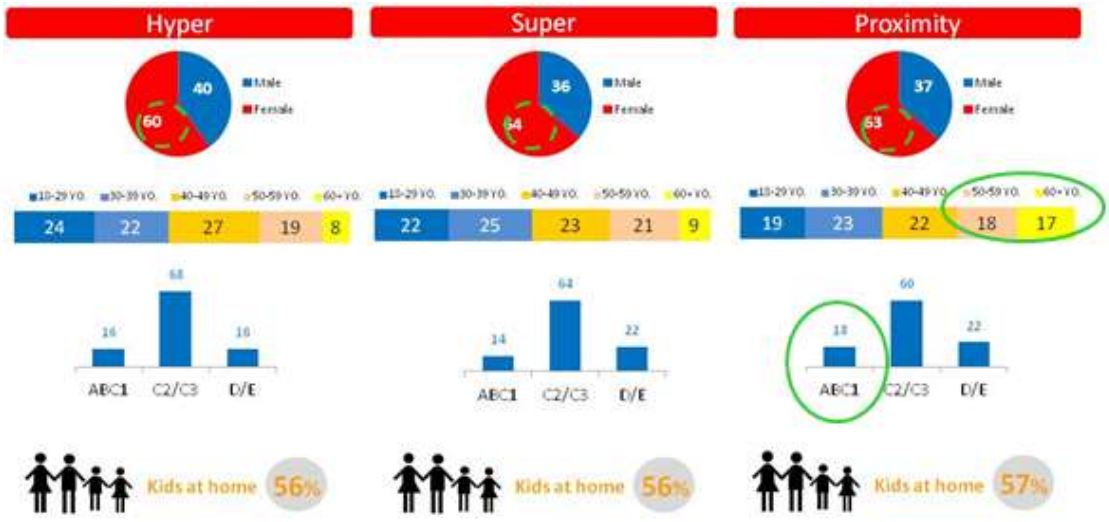
- No en todos los casos se conoce exactamente de qué se trata el proceso de Category Management.

- En varios casos se valoran los logros del proceso en el punto de venta, pero también se lo relaciona únicamente con la racionalización del surtido y el diseño de planogramas.

- En todos los casos encuestados, se detectan trabas para la aplicación del category management, sobre todo las que tienen que ver con la contraposición de los intereses comerciales y los tiempos acelerados en la dinámica del Canal Moderno.

Caracterización del Canal Moderno

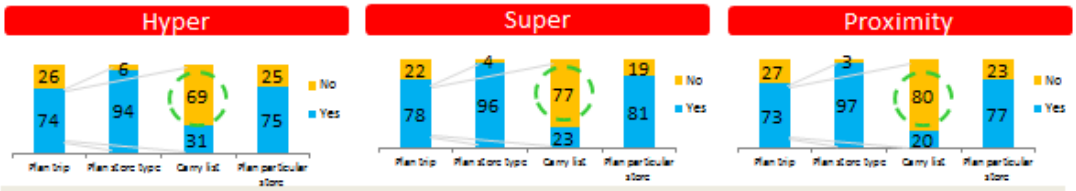
- Está dominado por mujeres de clase media con chicos en casa



24

[24] Shopper Understanding – Modern Trade, Nielsen (2011)

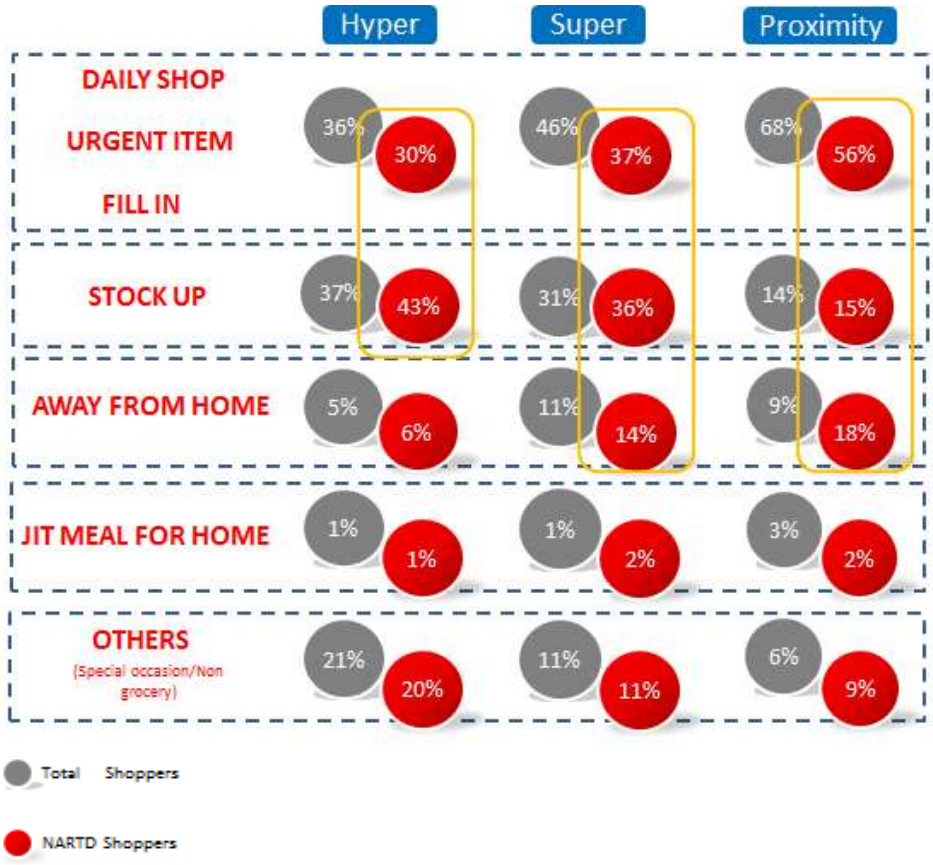
- Tienen planificada la visita antes de llegar al punto de venta y no llevan lista porque la organización espacial del negocio en sectores les facilita la ejecución de la compra.*



3 de cada 4 compradoras tienen planeada la compra antes de salir de sus hogares y tienen en mente tanto el tipo como el negocio en particular que visitarán [25]

*Los distintos sectores del punto de venta son espacios altamente predecibles en donde el shopper espera ver concentrados diferentes mundos (bebidas, limpieza, verdulería y frutería, etc.). La concentración de productos y marcas en un espacio común le brinda la posibilidad de realizar numerosas operaciones tales como control de precios, comparación de productos y toma de decisión con "todo a la vista". Fuente: Eye Tracking

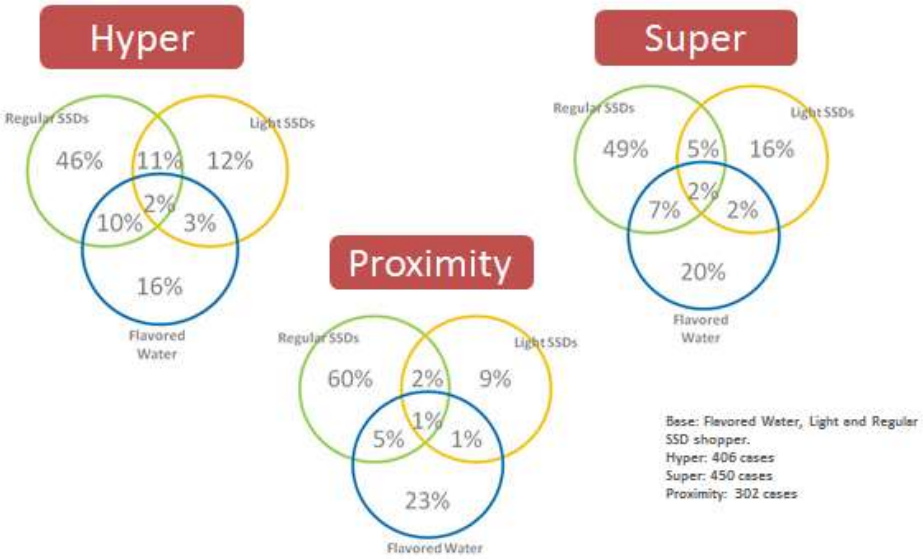
- Misiones de compra por formato para el perfil del shopper total y del shopper de bebidas sin alcohol



[26]

[25] Shopper Understanding – Modern Trade, Nielsen (2011)
[26] Idem anterior

- Las gaseosas regulares son las bebidas más relevantes en los tres formatos y cuanto más grande es la tienda, mayor es la convivencia con otras categorías.



27

- La góndola principal es el lugar habitual de compra tanto exclusiva como compartida. Mayor incidencia de stock up y compra al comienzo del viaje en el mix de categorías.

	Only Regular SSD	Only Flav. Water	Mix Reg. SSD / FW
Género	58% women	59% women	53% women
Misión	42% Stock up 27% Daily	32% Stock up 35% Daily	49% Stock up 27% Daily
Frecuencia x mes	6	7	6
Momento	30% comienzo 32% medio 37% final	33% comienzo 29% medio 28% final	54% comienzo 29% medio 17% final
Taken From	góndola Principal 77% Isla 9%	góndola Principal 84% Cooler 7% - Isla 7%	góndola Principal 80% Isla 11%
Ticket	$ 209 $35 NARTD	$ 196 $32 NARTD	$ 206 $49 NARTD
Consumo	47% dentro de los próx. 3 días	45% dentro de los próx. 3 días	47% dentro de los próx. 3 días

28

[27] Shopper Understanding – Modern Trade, Nielsen (2011)
[28] Idem anterior.

Drivers de elección del Punto de Venta por Formato

Razones de elección del PdV		Hyper	Super	Proximity
CONVENIENCE	Operating hours	10	10	5
	Is close to public transportation	2	4	6
	Store is close to my home/ work	72	77	81
	Store layout is easy to navigate/ pleasant	7	4	-
	A lot of space, so that kids can move around	1	-	1
	Free parking	5	1	1
	Arrangement of products in this store is very appealing	5	3	1
SERVICE RELATED	Home delivery available	4	5	1
	Friendly / helpful customer service	24	23	10
	Quick billing	8	6	12
PRODUCT / RANGE RELATED	Variety of brands available in the store	41	28	15
	I always find the products that I plan to buy	9	13	5
	I find special items like organic foods, regional foods, vegan (no onion-no garlic) foods, imported foods	1	1	-
PRICE RELATED	Pricing / prices in this store are lower than elsewhere	15	13	20
	Pricing / prices in this store are as good as elsewhere	20	18	6
PROMOTION RELATED	Promotions offered are attractive	34	31	15
	Rebates / cash back	5	4	1
	Discount with credit card	10	8	3
	Discount with debit card	6	7	3
QUALITY RELATED	Freshness of products	20	19	10
	This store offers good quality	15	13	5
OTHERS	Habitual / I always buy at this store	21	24	15
	Is a safe place	10	6	5
	Is a nice place to be	8	6	6

29

Conclusiones de la caracterización del canal moderno:

- La organización del Punto de Venta funciona como una máquina clasificadora que facilita la ejecución de la compra. Cualquier cambio drástico que altere esta organización atenta contra la economía mental del shopper. Las iniciativas que se desarrollen en el Punto de Venta deberán estás alineados con los hábitos del shopper.

- Las misiones más fuertes de Hyper y Super (Stock up & Daily) toman la categoría de la góndola principal y tienden a tomar el producto al inicio de la visita (beneficio = ordenamiento del chango) y no consumirán la categoría en forma inmediata.

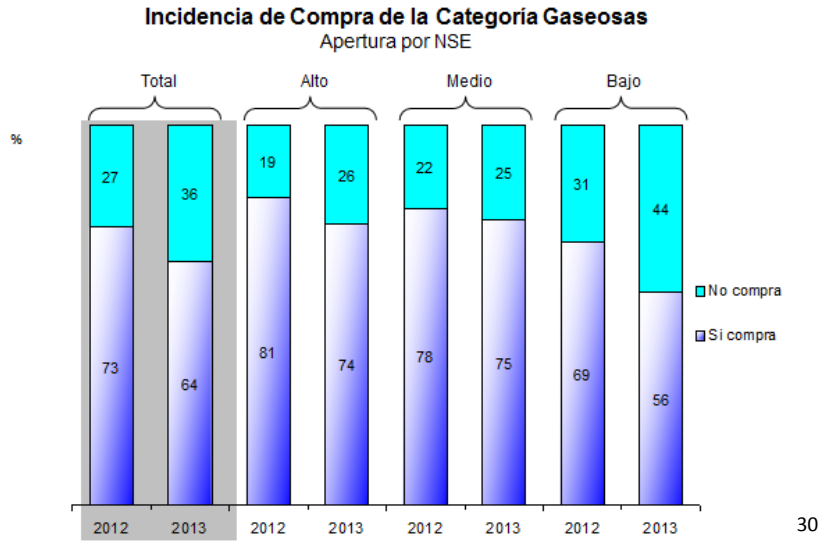
- El lugar habitual de compra de gaseosas y aguas saborizadas es la góndola principal tanto en Hyper como en Super.

- La cercanía al hogar y/o al trabajo es el principal driver de elección en los tres formatos. En Hyper la variedad de productos se posicionará en segundo lugar mientras que en el caso de Super lo serán las promociones.

[29] Shopper Understanding – Modern Trade, Nielsen (2011)

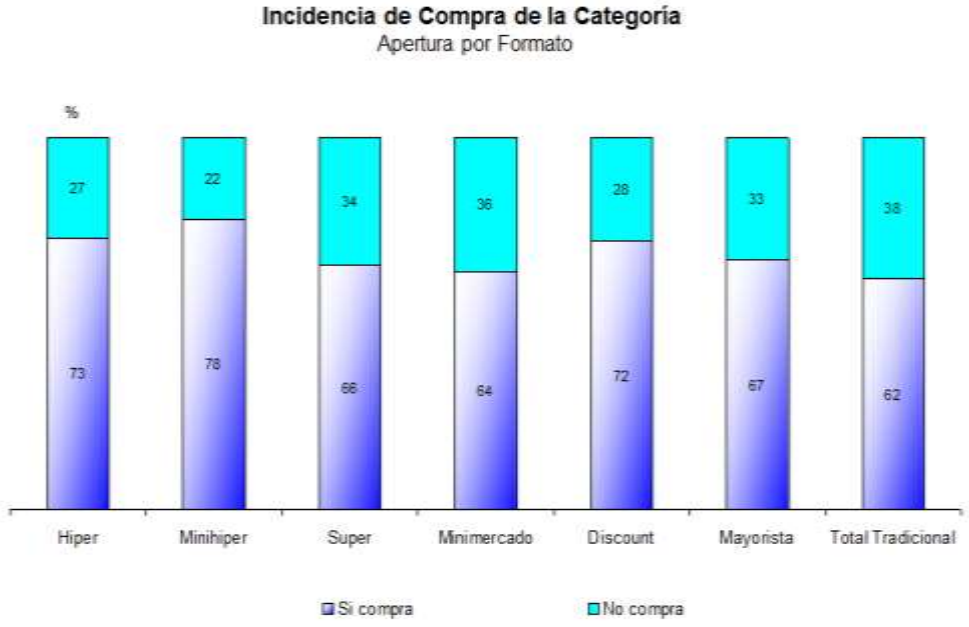
Caracterización de la Categoría Gaseosas

- Es una categoría con gran incidencia de compra, si bien cae en el último período versus el anterior.



30

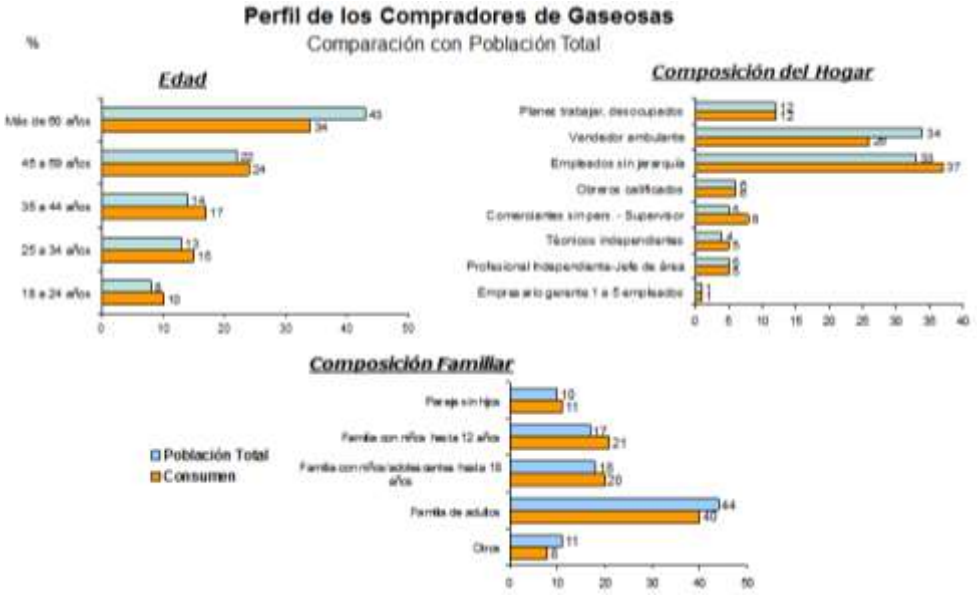
- Los formatos Hiper, Minihiper y Discount por encima de la media, mientras se observan Super y Mini con oportunidad.



31

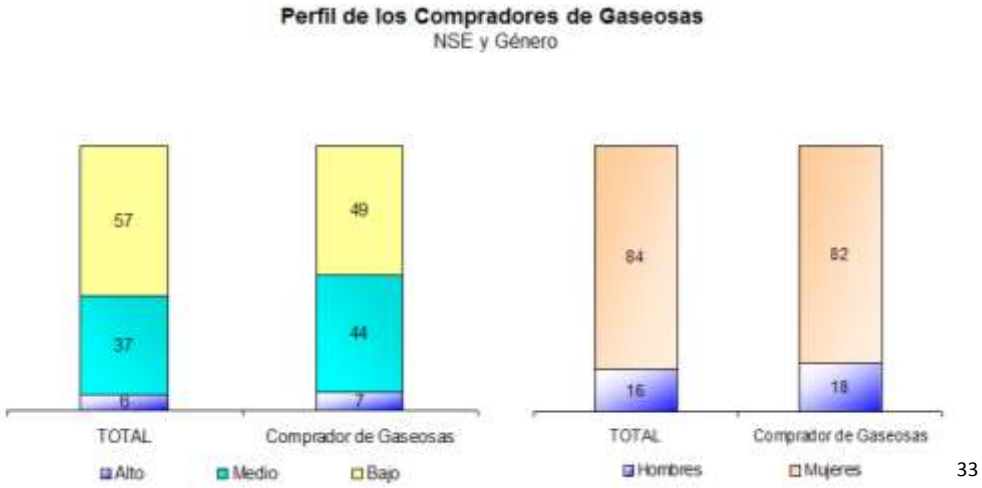
[30] Shopper Key Accounts - Análisis del Circuito de Compra del Consumidor – Ilacad World Retail (2013)
[31] Idem anterior

- El comprador de la Categoría es en general representado por “Familia de adultos”.



32

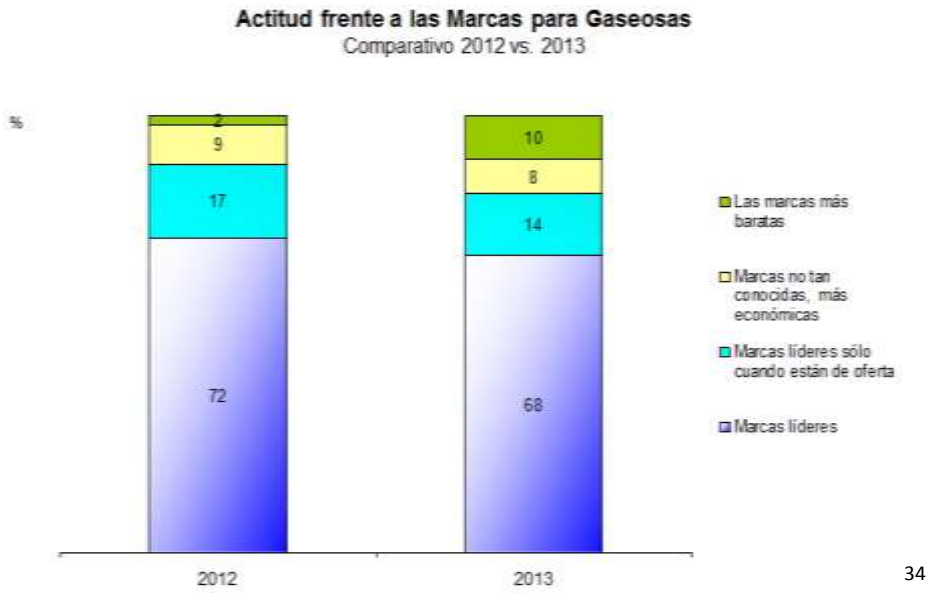
- Mayormente mujeres, de nivel medio.



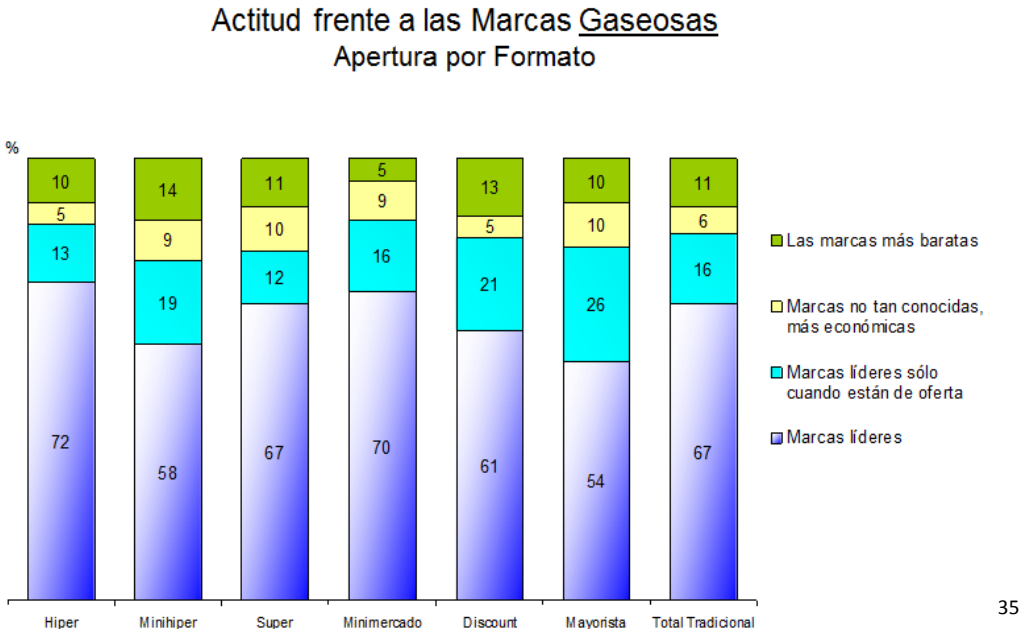
33

[32] Shopper Key Accounts - Análisis del Circuito de Compra del Consumidor – Ilacad World Retail (2013)
[33] Idem anterior

- Se trata de un consumidor marquista: tanto a nivel total como en cada uno de los formatos, se eligen mayormente las marcas líderes.



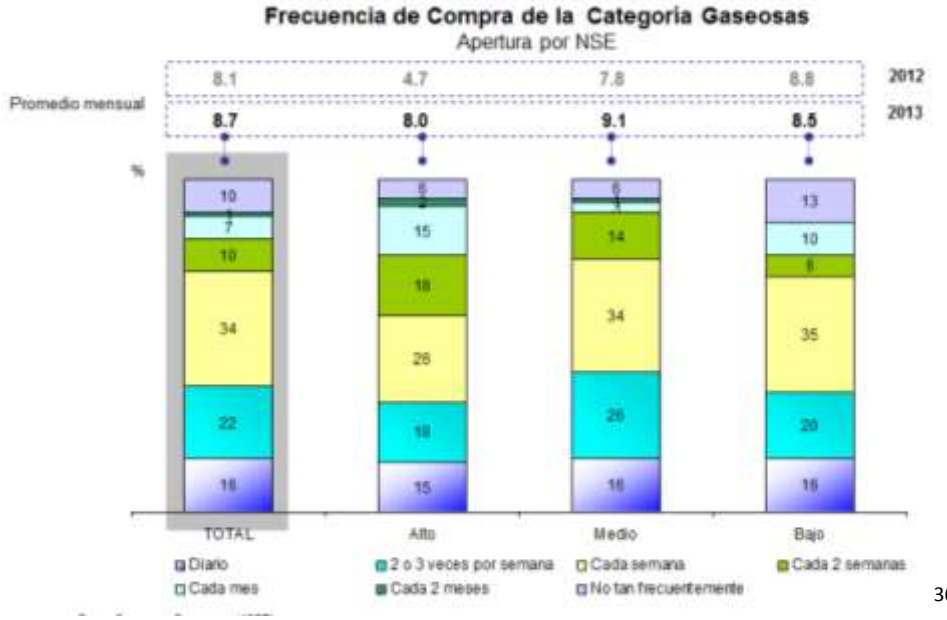
34



35

[34] Shopper Key Accounts - Análisis del Circuito de Compra del Consumidor – Ilacad World Retail (2013)
[35] Idem anterior

- Es una categoría con alta frecuencia de compra. El promedio crece versus el año anterior en todos los niveles socioeconómicos.



[36]

[36] Shopper Key Accounts - Análisis del Circuito de Compra del Consumidor – Ilacad World Retail (2013)

RECOMENDACIONES

- Establecer charlas periódicas con las áreas comerciales, de operaciones y logísticas para capacitarlas acerca de las ventajas que conlleva implementar correctamente el proceso de Category Management de manera colaborativa.

- "Educar" sobre la importancia de no perder de vista las necesidades del shopper para poder mejorar la experiencia de compra a través de acciones de valor, para finalmente alcanzar los objetivos estratégicos de retailers y proveedores.

[37]

"Un proceso de gestión de categorías que agregue valor para el cliente deberá mejorar la experiencia de compra y ser un proceso dinámico de cada compañía minorista"[38]

- No confundir al Category Management con la Administración de Espacios: "Proceso de diseñar el layout de los productos para posicionar los más dinámicos dentro de un cluster."[39]

Objetivos:
- Propiciar el uso más eficiente al espacio disponible
- Reducir el espacio de productos con baja rotación
- Maximizar el espacio para productos con alta rotación
- Reducir los quiebres de stock (OOS)
- Ganar espacio y %Participación para marcas líderes.
- Maximizar Ventas y Rentabilidad

[37] "Shopper Marketing", Juan Ignacio Amodei.
[38] D'Andrea, Guillermo (2004). Retail Management. Claves de la estrategia y la gestión minorista. (pp 296). EDDE.
[39] Nielsen (2010). Seminario "Category Management… Más allá de la Teoría."

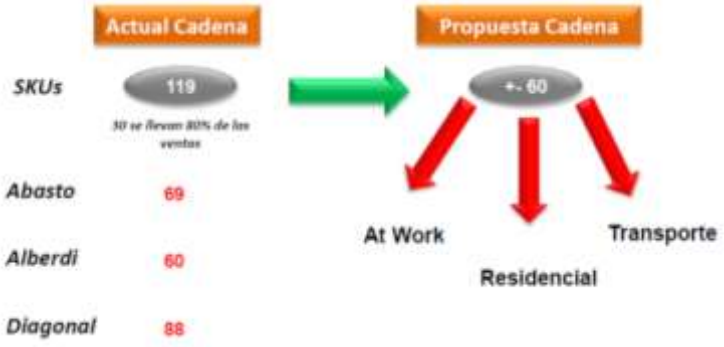
- Analizar la información con la que se cuente del contexto, la categoría y el canal, de modo de localizar las oportunidades en busca de maximizar los objetivos. Se requiere la toma de datos de escáner del cluster de tiendas específico que se analice, haciendo benchmark con el formato y/o canal para detectar los gaps de oportunidad y diseñar el plan de categorías más conveniente.

- Mostrar los resultados logrados en casos en los que ya se haya implementado el Category Management, de manera de palpar mejor los beneficios alcanzados.

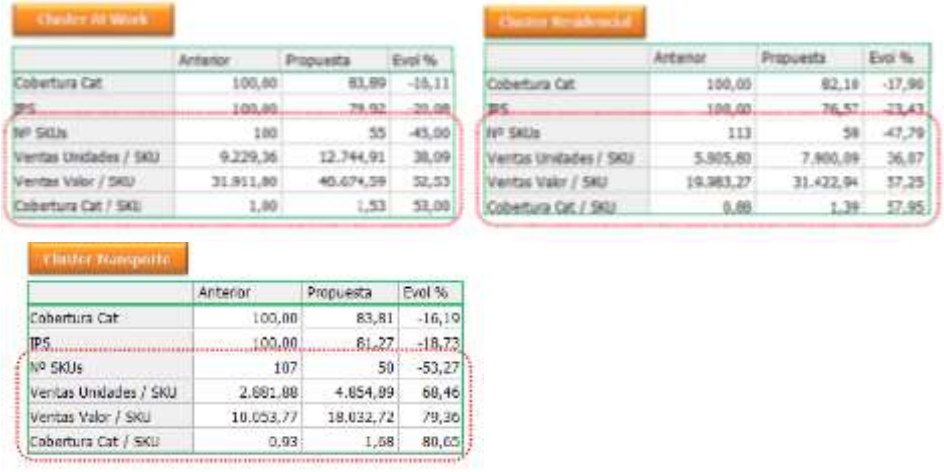
EJEMPLO: Caso real – Category Management en una Cadena de Convenience.

- Pasamos de una propuesta de surtido unificado (con criterios aleatorios por boca), a tres diferentes de acuerdo a la ecología urbana de la tienda.

- Utilizamos la variable "Ecología Urbana" (modelo de distribución espacial que nos permite identificar donde se desarrollan las ocasiones) para clusterizar las tiendas, buscando satisfacer al shopper específico de cada cluster.



- Con el 50% promedio menos de referencias, mejoran las ventas en unidades y en valor por SKU, entre un 36 y 68% y la cobertura de la categoría por SKU, entre un 53 y 80%.



	Anterior	Propuesta	Evol %
Cobertura Cat	100,00	83,89	-16,11
IPS	100,00	79,92	-20,08
Nº SKUs	100	55	-45,00
Ventas Unidades / SKU	9.229,36	12.744,91	38,09
Ventas Valor / SKU	31.911,80	40.674,59	52,53
Cobertura Cat / SKU	1,00	1,53	53,00

	Anterior	Propuesta	Evol %
Cobertura Cat	100,00	82,10	-17,90
IPS	100,00	76,57	-23,43
Nº SKUs	113	59	-47,79
Ventas Unidades / SKU	5.805,80	7.900,09	36,07
Ventas Valor / SKU	19.983,27	31.422,94	57,25
Cobertura Cat / SKU	0,88	1,39	57,95

Cluster Transporte

	Anterior	Propuesta	Evol %
Cobertura Cat	100,00	83,81	-16,19
IPS	100,00	81,27	-18,73
Nº SKUs	107	50	-53,27
Ventas Unidades / SKU	2.691,98	4.854,89	80,46
Ventas Valor / SKU	10.053,77	18.032,72	79,36
Cobertura Cat / SKU	0,93	1,68	80,65

- Se necesita involucrar al equipo de trabajo con la central del retailer y el personal de los locales.

- Aplicar los Diez Principios para una gestión de categoría exitosa: [40]

1- La gestión de categorías es la esencia de una estrategia de diferenciación. Sólo al llegar a este nivel de análisis es posible definir un surtido ajustado a la clientela específica de una tienda en particular.

2- La naturaleza del proceso es excluyente: se trata de decidir qué vender y qué no vender. El rol de la tienda es ofrecer un surtido adecuado. Múltiples opciones muchas veces tienen el efecto de confundir al consumidor dificultando la selección del producto a comprar.

3- El objetivo final no es aumentar las ventas del fabricante y el minorista, sino crear valor único para el consumidor.

4- Es necesario conocer las tendencias de los segmentos de consumidores y de la evolución de las tecnologías que impulsan la innovación de los productos.

5- La base de datos debe partir de las necesidades del área de mercado y sus consumidores. Sólo así se podrá definir una estrategia adecuada para una categoría en la cadena y en cada tienda.

6- Es una dinámica fluida de un grupo de decisiones características de cada tienda y cadena, no una práctica institucionalizada, universal y estándar. Es un proceso de ajuste constante, donde todas las partes aprenden cada vez más sobre la relación de los productos con los consumidores y las nuevas oportunidades del mercado.

7- El objetivo del proveedor es maximizar las ventas y los márgenes en una zona específica, mientras que el del minorista es incrementar la rentabilidad y la productividad de una tienda o un grupo de ellas.

8- Busca atraer compras de múltiples ítems, no la selección de uno solo. Se trata de analizar la información buscando facilitar la compra.

9- Se trata de comprender el comportamiento del consumidor a partir de la información del desempeño de la categoría para facilitar la compra.

10- La configuración de la categoría es una función del tiempo, el espacio y la utilización del producto. Se deben descubrir tempranamente tendencias y responder a los cambios de los clientes.

[40] D'Andrea, Guillermo (2004). Retail Management. Claves de la estrategia y la gestión minorista. (pp 312). EDDE.

CONCLUSIONES

Los cambios constantes en el mundo del retail hacen que el modo en que las cadenas y los fabricantes compiten se vaya transformando. Una cadena minorista que no se mueva a alta velocidad en la dirección correcta está condenada al fracaso. Un fabricante que no sea proactivo, se verá obligado a reaccionar ante las acciones de la competencia si no quiere perder participación de mercado. Es en este sentido que el category management facilita a ambos jugadores las decisiones a tomar.

Asimismo, la proliferación por un lado de tiendas y formatos, y de referencias y segmentos por el otro, requiere de la adecuación del surtido, precio, promoción y espacios más convenientes en cada propuesta particular, con el fin de mejorar la experiencia de compra y lograr de eso modo elevar la frecuencia de visita, incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad tanto del minorista como del fabricante.

Se requiere pasar de un diálogo netamente comercial entre ambos jugadores, a otro que contenga elementos que busquen el beneficio mutuo. El category manager debe adoptar una posición neutral y buscar maximizar la categoría como una unidad estratégica de negocios y no un producto o una marca específicos.

Por otro lado, la implementación de la gestión por categorías necesita una cultura y la difícil adaptación de las distintas áreas intervinientes, de manera que todos conozcan los beneficios que se logran, para que se sientan involucrados. Se trata de un proceso colaborativo entre el retail y el proveedor, pero adicionalmente, dentro de cada una de las organizaciones se debe lograr un total compromiso de todas sus áreas, en pos de los objetivos del proceso.

En el mundo de las bebidas gaseosas es fundamental actuar proactivamente, ya que las dinámicas agresivas de fabricantes y cadenas hacen aún más valiosos los puntos de participación de mercado en juego. Se trata de una categoría marquista, con gran frecuencia de compra, pero con oportunidades en formatos más pequeños en cuanto a la racionalización del portafolio y la asignación de los espacios de acuerdo a la importancia de los diferentes segmentos y referencias. Su poder de atracción de los shoppers (categoría generadora de tráfico) es la razón por la cual los retailers deben prestarle mayor atención, detectando las oportunidades en cada tienda, de manera de potenciarla, incrementando su venta y mejorando su rentabilidad.

Los avances en la tecnología y la mayor información disponible permiten comprender mejor las necesidades del shopper. Avanzar en su conocimiento, conociendo sus datos demográficos, estilos de vida y motivaciones de compra, permite el desarrollo de programas específicos de merchandising y adoptar mejores decisiones de asignación de espacios, precios, promociones y reposición de productos, logrando beneficios para ambos jugadores.

BIBLIOGRAFÍA

- "Category Management y Estrategia" Serra, Roberto (2008), Udesa
- "Generando transacciones satisfactorias", Revista Punto de Venta - N° 202, 03/2012.
- Manual Retaillink, Wal-Mart Stores Incorporated, 06/2008.
- "Administración de Categorías", TYR Consulting
- Díaz Morales, Antonio (2000). Gestión por Categorías y trade marketing. Madrid: Pearson Educación.
- Nielsen (2010). Seminario "Category Management… Más allá de la Teoría."
- "Shopper Understanding - Shopper Closeness." Juan Ignacio Amodei.
- "Hábitos y Actitudes." Juan Ignacio Amodei.
- "Auditoría de Negocios Minoristas." Juan Ignacio Amodei.
- "Investigación de mercados. Guía maestra para el profesional.", Jeffrey Pope
- "Necesidades.", Federico González.
- "Marketing del Distribuidor", Alejandro Pantaleo.
- "Transporte y logística", Alejandro Pantaleo.
- Levy, Alberto (2010). Desarrollo Competitivo y Dinámica de los Sectores Industriales. Bs As. Edición digital.
- Fresco, Juan Carlos (1997). Merchandising – Marketing desde el Punto de Venta. Bs As. Ediciones Macchi.
- D'Andrea, Guillermo. Ring, Lawrence. Tigert, Douglas. (2005). Retail Management – Claves de la estrategia y la gestión minorista. Bs As. Temas Grupo Editorial.
- Shopper Understanding – Modern Trade, Nielsen (2011)
- Shopper Key Accounts - Análisis del Circuito de Compra del Consumidor – Ilacad World Retail (2013)
- "Shopper Marketing", Juan Ignacio Amodei.

SITIOS WEB

- http://ar.nielsen.com/products/cm.shtml
- http://en.wikipedia.org/wiki/Category_management#Category_Management_in_a_retail_context
- http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/30035/capitulo%203.pdf
- http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/no%209/categorymanagement.htm
- http://lasnuevastendenciasdeltrademarketing.blogspot.com.ar/2009/05/evolucion-del-trade-marketing-y-su.html
- http://www.gcretailindetail.com/noticias-de-retail/2011/05/31/El-Dr-Brian-Harris-sorprende-con-su-platica-ldquoLa-Evolucion-del-Category-Managementrdquo/
- http://www.gcretailindetail.com/noticias-de-retail/2012/04/16/Category-Management-y-Shopper-Marketing-Complementarios-o-excluyentes/

TUTORIA

Buenos Aires, Junio de 2014

Sr Director de la Carrera de Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva

De mi mayor consideración,

Me dirijo a ud a los efectos de comunicar mi aprobación del trabajo final “El aporte del Category Management en la dinámica entre el proveedor y el retailer, en la industria de las bebidas gaseosas”, realizado por la Lic. Natalia Macaro, para ser corregido por las autoridades de la carrera.

Con tal motivo, lo saludo atentamente.

Mg. Lic. Patricia Fernández

PATRICIA M. FERNÁNDEZ

Domicilio: Av. San Martín 1390 5B – Capital Federal –
E-mail: patricia_fernandez81@yahoo.com.ar
Fecha nacimiento: 26/04/1981
DNI: 28.861.481
Teléfonos: 4584-9053
Celular: 011-15-58633732
Estado Civil: Casada

OBJETIVOS

Desarrollarme en un excelente ámbito de trabajo. Encontrar un marco laboral que me permita crecer y especializarme. Ofrezco total dedicación y disponibilidad.

FORMACIÓN

Posgrado
Maestría en Economía y Desarrollo Industrial con mención en PyMEs (2006/ 2007)
Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS).
Promedio: 8,5
Universitario
Licenciada en Economía (1999/ 2004)
Universidad de Buenos Aires.
Promedio: 8 - Mención Cum Laudem
Cursos
• Programa de Ingeniería Comercial – IDEA
56 Hs - Septiembre 2008
• Liderazgo de Proyectos – Business Skills
16 Hs -Mayo 2008
• Tablero de Comando Estratégico - Ernst & Young
16 Hs - Octubre 2007
• Análisis estadístico y econométrico – UNGS
20 Hs - Abril 2007

Idiomas
Inglés: Nivel Avanzando

Computación
Nivel avanzado en Access, Excel, PowerPoint y Word
Manejo avanzado de software estadístico - Ecométrico E-views y SPSS
Software de Gestión Meta4
AC Nielsen - Investigación de Mercado
SAP – Modulo BI

EXPERIENCIA LABORAL

COCA COLA FEMSA de Argentina

Jefe de Desarrollo Comercial
Julio 2010/ Actualidad

A cargo del área de Category Management y Customer Service para el Canal Hipermercado y Supermercado:
Propuestas e iniciativas de valor y mejora con los clientes del Canal Hipermercado y Supermercado, con foco en la detección de oportunidades comerciales/ logísticas (productividades, captación de revenue y volumen incremental, participación de mercado, nivel de servicio)
• Análisis del entorno competitivo de la empresa en cada cliente y planeación de propuestas de mejora
• Iniciativas y adecuaciones de lanzamientos de productos, promociones y nuevos materiales
• Definición del Surtido/ Portafolio óptimo
• Proyectos de Customer Service con foco en la mejora el servicio al cliente y búsqueda de ahorro y rentabilidad.
Proyectos de CatMan realizados: Cadenas Disco y Wal-Mart
Proyectos Customer Service concretados: Cadenas Carrefour, Wal-Mart, Dia

Analista Senior de Category Management
Enero 2010/ Junio 2010

Análisis y seguimiento de indicadores clave de performance para el Canal Hipernercado y Supermercado (volumen, share de mercado y exhibición, rentabilidad, precio, cobertura, productividad)
Armado y control de Planogramas por Categoría
Creación de métricas para la medición del Cumplimiento de Acuerdo/Metas comerciales

Analista Senior de Planeamiento Estratégico
Agosto 2007/ Diciembre 2009

Colaboración en la definición, coordinación y armado del Business Plan de la Compañía.
Investigación de mercado y nuevas tendencias. Análisis de la competencia y nuevas oportunidades de negocios.
Armado de reportes de gestión de la Compañía, con foco en mercado, ventas y finanzas.
Análisis del contexto económico nacional e internacional, como base para la toma de decisiones.
Armado y presentación de informes especiales a la presidencia y Staff de Directores.

TECHINT Ingeniería y Construcciones S.A.
Analista Planeamiento y Control de Gestión
Diciembre de 2005/ Julio de 2007

A cargo del armado de reportes estadísticos sobre la gestión y planeación del área de RRHH.
Control e Indicadores de Gestión. Análisis de desvíos al budget.
Definición y construcción del Tablero de Comando Integral del área.

Benchmarking.
Participación en el proceso de Business Plan integral de la Compañía.
Armado y presentación de informes de gestión y reportes para presidencia.

CEDEM – Centro de Estudios para el Desarrollo Económico Metropolitano
Analista de economía y mercado
Julio de 2002/ Noviembre de 2005.

Seguimiento de tendencias macroeconómicas y de mercados específicos.
Informes mensuales y cuatrimestrales y presentaciones a Autoridades.
Diseño de encuestas, monitoreo de campo, procesamiento y análisis estadísticos de los datos.
Armado de series estadísticas y Bases de datos.

Investigaciones publicadas:
Sector de Software y Servicios Informáticos: una aproximación a la temática desde una perspectiva local.
La importancia del tráfico aerocomercial para el dinamismo turístico de la Ciudad de Buenos Aires y su salida exportadora.
Base exportadora de la Ciudad de Buenos Aires. Años 1998-2004.
Concentración financiera en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires. Evolución y dimensión actual.
Exportaciones de servicios, una primera aproximación al fenómeno.