



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Carrera de Especialización en Dirección y Gestión de
Marketing y Estrategia Competitiva
Trabajo Final de Especialización

*Contribución del modelo de Category Management en el
desarrollo de categorías de compra masiva en el Canal
Farmacias de Argentina*

Autor: Lic. Luis Alfredo Rodríguez

Tutor: Ing. José Ignacio Amodei

Julio 2016

INDICE DE CAPITULOS

RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN.....	6
Fundamentación.....	6
Planteamiento del problema	7
Objetivos	7
Metodología.....	8
MARCO TEÓRICO	9
Canales de distribución	9
Respuesta eficiente al consumidor (ECR).....	11
Rol de cada participante en el proceso de CatMan.....	14
Proceso de Category Management	14
Definición de Categoría:.....	16
Rol de la categoría.....	19
Análisis de categoría.....	20
Scorecard / Objetivos de la categoría	23
Estrategia	24
Táctica	25
Ejecución	30
Revisión	31
Beneficios e Importancia del proceso.....	32
El canal farmacias y el Category Management	32
DIAGNÓSTICO.....	34
Desarrollo de las categorías de compra masiva en el canal farmacias vs el resto.....	34
Ajustes al modelo de Category Management que permitan optimizar su aplicación para las cadenas de farmacias en Argentina.....	38
CONCLUSIONES.....	40
BIBLIOGRAFÍA.....	41

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Figura 1: Proceso del Category Management í í í í í í í í í í í í í í í í .14

Figura 2: Proceso del Category Management y sus interacciones í í í í í í í í í í í í í í í 15

Figura 3: Ejemplo ciego de un Árbol de Decisión de Compra í í í í í í í í í í í í í í í .18

Figura 4: Proceso de Analisis de informacion y sus posibles fuentes í í í í í í í í í í í í í í ...21

Figura 5: Propuesta de planograma de Tituras en Jumbo í í í í í í í í í í í í í í í ..28

Figura 6: Spaceman Professional 9.0 ó análisis de cuadrantes margen vs rotacióní í í í í ...29

Figura 7: Grafica de participación y ranking del canal farmacias en LATAMí í í í í í .í .34

Figura 8: Grafica participación de farmacias en relación a la cantidad de pisos de ventaí .í í 35

Figura 9: Evolución del Mix de canales en Argentinaí í í í í í í í í í .í í í í í í ..36

Figura 10: Evolución de la penetración por canales en Argentinaí í í ,í í í í í í í í í 37

Figura 11: Evolución de la frecuencia de compra por canales en Argentinaí í í í .í í í í 37

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis de información para la definición de oportunidadesí .í í í í í í í í í 22

Tabla 2: Propuesta de Scorecardí í í í í í í í í í í í í í í í í í í í í í í í í í 23

RESUMEN

Esta investigación propone las bases para la implementación del modelo de Category Management en las cadenas de farmacias de Argentina. El Category Management un proceso colaborativo entre proveedor y minorista que busca el desarrollo de las categorías de compra masiva viéndolas como unidades estratégicas de negocio en el piso de venta y con esto traer el mayor beneficio para ambas partes a la vez que se busca generar mayor valor para los compradores.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar las características del modelo de Category Management, la situación competitiva de las cadenas de Farmacias en Argentina en relación a la venta de categorías de compra masiva y entender si sobre estas bases es posible la implementación del modelo en este formato de negocio. En el camino, y sobre el mismo análisis, lograr descubrir puntos de oportunidad dentro del modelo para su implementación en el contexto definido.

Este es un estudio marcadamente documental, en cuanto a su profundidad podría advertirse su carácter exploratorio hasta cierto punto y descriptivo, pues lo que persigue fundamentalmente es describir la aplicación del Category Management en la gestión de categorías de compra masiva en las cadenas de farmacias, mediante el análisis del modelo y la situación competitiva del canal. Las fuentes a consultar se pueden mencionar el uso de literatura relacionada con el tema en estudio haciendo uso de fuentes tanto primarias como secundarias como Internet, libros especializados, seminarios de empresas especializadas en el tema y mi propia experiencia profesional dentro de la materia.

El análisis de las fuentes consultadas permitió caracterizar el modelo de Category Management, y al mismo tiempo entender el contexto las cadenas de farmacias en Argentina, pudiendo inferir sobre un escenario positivo que no existen barreras que impidan el poder implementar el modelo en este canal. Si nos concentramos en la situación del canal la oportunidades son bastante claras, ya que los cambios de comportamiento de los compradores abren las puertas para que nuevos modelos de negocio puedan satisfacer estas necesidades tan cambiantes y en este sentido las farmacias se vienen haciendo de una posición privilegiada.

Palabras Clave: Farmacias, Comprador, Desarrollo.

INTRODUCCIÓN

Fundamentación

Se estará analizando el proceso de Category Management como una herramienta que contribuye fuertemente a la diferenciación de las Farmacias cadena en Argentina, todas las etapas del modelo, el contexto de las farmacias y sugerir si es factible o no la implementación del modelo en el mismo. Se persigue recopilar información suficiente sobre la aplicabilidad del modelo y su impacto en el desarrollo del canal Farmacias.

Con el presente trabajo se pretende profundizar en el conocimiento del modelo de Category Management con el fin de generar un estudio exploratorio que revele la viabilidad de la posible aplicación del modelo en cadenas de farmacia, a modo de contribuir con un documento de carácter cuali-cuantitativo en la implementación del mismo

En los últimos años la mayoría de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos compra masiva se vienen enfocando fuertemente en la investigación del comportamiento y caracterización de sus compradores ya que permite la rápida implementación de acciones puntuales que logran capitalizar crecimientos en el corto y mediano plazo. El reto está en que cada categoría de compra masiva cobra una identidad distinta dependiendo del canal en el que se oferte la cual condiciona su surtido, exhibición, precio y rol frente al negocio, esto suma una complejidad importando a la hora de llevar a la práctica las acciones definidas en un universo de información tan amplio y heterogéneo.

Por lo antes expuesto es que nace la necesidad de trabajar en conjunto los fabricantes y cadenas para lograr los mejores resultados en ventas. El proceso de Gerenciamiento por Categorías es definido como:

un proceso colaborativo entre proveedor y minorista que busca el desarrollo de las categorías viéndolas como unidades estratégicas de negocio en el piso de venta y con esto traer el mayor beneficio para ambas partes a la vez que se busca generar mayor valor para los compradores (The Partnering Group, 1997)

En el proceso se estudia el proceso de compra para lograr ofrecer la experiencia de compra más cercana a sus necesidades y al mismo tiempo se les hace seguimiento a indicadores de desempeño en ventas de la categoría. Dicho proceso es desarrollado hoy en día por las

principales cadenas de supermercados acompañadas de los principales proveedores de la industria de compra masiva.

En este sentido se hace necesario, para las cadenas de farmacias, entender las características y beneficio del modelo y que esta sea la base para la implementación en este modelo de negocio. Esto les permitiría administrar sus categorías de forma más eficiente y poder seguir compitiendo en categorías masivas que históricamente no son el centro del negocio farmacéutico.

Planteamiento del problema

A lo largo de la investigación se buscara responder a las siguientes preguntas:

- ¿Pueden las cadenas de farmacias aplicar el modelo category management en Argentina?
- ¿Qué características tiene el modelo de Category Management y si se limita solo al supermecadismo?
- ¿Cómo es la situación competitiva de las cadenas de farmacias en Argentina en relación a la venta de categorías de compra masiva?
- ¿Cuáles son los ajustes necesarios al modelo de Category Management para las cadenas de farmacias en Argentina?

Objetivos

Objetivo General:

Describir la aplicación del Category Management en la gestión de categorías de compra masiva en las cadenas de farmacias, mediante el análisis del modelo y la situación competitiva del canal (periodo 2013 ó 2015)

Objetivos Específicos:

- Caracterizar el modelo de Category Management.
- Describir el desarrollo de las categorías de compra masiva en el canal farmacias en contraposición con el resto de los canales.

- Plantear ajustes al modelo que permitan optimizar su aplicación para las cadenas de farmacias en Argentina.

Metodología

Este es un estudio marcadamente documental, en cuanto a su profundidad podría advertirse su carácter exploratorio hasta cierto punto y descriptivo, pues lo que persigue fundamentalmente es describir la aplicación del Category Management en la gestión de categorías de compra masiva en las cadenas de farmacias, mediante el análisis del modelo y la situación competitiva del canal, con un diseño no experimental ya que no se estarán incorporando elementos de control ni de manipulación de variables (Fassio, Pascual, & Suárez, 2002, p.16). El soporte principal estará en el estudio del modelo y análisis de tendencias del canal que permitan dar indicios de la posible implementación del Category Management en el canal farmacias. Por las características del fenómeno a estudiar, estaré aplicando un diseño transversal enfocado en las tendencias del mercado y la bibliografía pertinente a la materia. Las fuentes remitidas serán primarias de autores reconocidos como expertos en la materia, estudios realizados, conferencias y fuentes relevantes del caso. (Fassio, Pascual, & Suárez, 2002, p.17)

MARCO TEÓRICO

Para lograr los objetivos trazados en este trabajo de investigación será necesario profundizar en los principales conceptos que se desprenden del modelo de Category Management, los canales de comercialización y principales factores que enmarcan la venta de productos de compra masiva para identificar los beneficios que pueden ser capitalizados por el canal Farmacias Cadena en Argentina.

Canales de distribución

Para la concepción del consumo es importante entender que nace primero de la acción de compra, y esta tiene tantas formas como lugares de realización. Para que estos productos pueden estar al alcance de los compradores la industria desarrolla distintos canales de distribución que podemos definir como ñun sistema de agencias e instituciones organizadas, que, en conjunto, realizan todas las actividades requeridas para relacionar a los productores con los consumidoresö (Berman, 1996, p.5). De esta forma los canales de distribución terminan siendo el punto de contacto entre los productos ofertados y la demanda proveniente de los consumidores.

Según el estudio de Enrique Diez de Castro (1997) los canales de distribución son el medio por el cual los fabricantes de productos de compra masiva ofertan sus productos para que los consumidores puedan adquirirlos (p.35). Pero desde la producción de productos hasta la venta al consumidor existe toda una cadena de distribución en la que participan distintos agentes que suman complejidad al modelo, interviniendo así nuevos factores e intereses de distintas naturalezas en lo que respecta a la oferta de productos masivos. Los principales factores afectados son en donde se puede ubicar un producto y a qué precio de venta.

De esta cadena de distribución el último eslabón es el comercio minorista, el cual consiste en las estructuras formales de negocio dedicadas a vender bienes (en algunos caso también servicios) a los compradores para su ser consumidos a nivel personal o para un grupo. La principal función del comercio minorista es la de aumentar el valor de los productos y servicios que le venden a los consumidores (Berman, 1996, p.78).

En este sentido la labor del canal minorista está en proveedor de productos a sus compradores de su mercado objetivo, esto siempre con un inventario mínimo para abastecer la demanda, una logística de reposición y estrategia de precios definida. De esta forma podríamos

decir que los canales y sus góndolas es el punto de contacto entre la propuesta de valor de las empresas de compra masiva y sus compradores objetivo.

El lugar habitual en el que se esperaría encontrar productos de compra masiva es el supermercado, según la enciclopedia de ciencias y Tecnología en Argentina ñun supermercado es un comercio de venta de productos para el hogar, especialmente alimentos perecederos y no perecederos, y productos de limpieza. Los supermercados más grandes venden también vestimenta barata y artefactos electrodomésticosö (Solivérez, 2013). En promedio los supermercados en Argentina manejan veinte mil referencias o códigos de barras distintos, estos se distribuyen a lo largo del piso de ventas el cual puede llegar a medir entre 400 y 3.000 m² el cual es un criterio que dependiendo de la fuente consultada puede variar. Esta situación se mantiene a distintas escalas dependiendo del canal que sea necesario analizar.

En la actualidad los existe una diversificación de canales de distribución de productos los cuales pasan por los Hipermercados, Supermercados, Discount, Autoservicios, Almacenes, Mayoristas, Door to Door, Farmacias, Perfumerías, etc. En todos ellos se encuentran productos comunes los cuales hacen más retador el trabajo de diferenciación entre canales y la búsqueda de lealtad a cada uno de ellos.

A en este momento es apropiado definir lo que es una farmacia: ñLas oficinas de farmacia son establecimientos sanitarios privados de interés público, en las que el farmacéutico titular de las mismas, asistido, en su caso, de ayudantes o auxiliares, deberá prestar los siguientes servicios los servicios de venta, custodia, conservación y dispensación de los medicamentos y productos sanitariosö (García, 2010) en base a esta definición es difícil pensar como este modelo de negocio entra en dinámicas tan cercanas a la compra masiva.

En este sentido las farmacias modernas, entendiéndolas como las cadenas de farmacias, son las que están buscando hacerse su lugar en los hábitos de compra de los hogares, ya que activan de forma importante su oferta en relación a las categorías de compra masiva, y también casos como el de Famacity muestran un como el modelo puede ser exitoso y mantener la identidad farmacéutica.

Respuesta eficiente al consumidor (ECR)

Según Nielsen Argentina (2012) ECR es un movimiento global en la industria de productos de compra masiva enfocado en el mejoramiento de la cadena de suministro. La misión de ECR es la del trabajo conjunto entre fabricantes y detallistas para satisfacer los deseos del consumidor de mejor manera, más rápido y a menor costo.

La aparición del ECR se debe al impacto del consumidor final en los resultados comerciales de las cadenas de abastecimiento. Las nuevas exigencias requieren que las organizaciones brinden respuestas eficientes a sus clientes para lograr tener éxito en mercados tan atomizados como lo es el argentino

La agencia Nielsen Argentina (2012) afirma que el modelo consiste en integrar procesos logísticos y comerciales en un esquema más armónico en el cual existen mejoras en la ejecución y desempeño de cada etapa de la cadena, a la vez que todas se encuentran enfocadas en los intereses del comprador y buscan satisfacerlo de forma integral.

Partiendo de esta premisa, el modelo de ECR acciona en toda la cadena de suministros pero por medio de distintos componentes que típicamente están relacionados con la dinámica de activación de canales: El Surtido, Promociones, Lanzamientos y Reabastecimiento Eficiente (Nielsen Argentina, 2012)

- Surtido: vista como la propuesta comercial visible por el comprador, esta deber ser lo más eficiente posible para mostrar el posicionamiento esperado por la cadena y satisfacer la mayor cantidad de necesidades de los compradores
- Promociones: el precio y el atractivo comercial son acciones que deben estar armonizadas desde la cadena de suministros para que estos lleguen a ser realmente atractivos para el comprador, al menor costo posible para la industria
- Lanzamientos: cada productos o segmento nuevo deber tener una identidad, y esta debe ir en armonía con el plan de expansión que se tenga de la categoría, ya que de ir de forma aislada tiende a canibalizar la oferta que ya existe
- Reabastecimiento: una máxima en la dinámica de canales es que el producto que no se exhibe no se vende, dicho que tiene tanta razón ya que aplica de forma amplia a toda la cadena de distribución. El entender la dinámica de reposición y

hacerla lo más eficiente posible es lo que garantiza que el comprador pueda tener contacto con los productos adecuados al momento de la compra.

Este proceso de compartir información entre las partes facilita toda la cadena de distribución, mejora los niveles de servicio al consumidor, hace más eficiente la estructura de costos y logra ofrecer las categorías de productos en su mejor forma

CATEGORY MANAGEMENT

Una primera definición afirma que:

Gestión por Categorías es un proceso continuo de colaboración entre fabricantes y minoristas para manejar un comprador necesita el estado al cual nos referimos como "categoría". El propósito de este proceso es la de optimizar la satisfacción del comprador y cumplir el papel elegido por el minorista para esa categoría dentro de la cartera total de categorías en el modelo de comercio minorista. El estado final del proceso de gestión de categorías es que la combinación de surtido, precio, presentación y promoción plataforma que optimiza la función de la categoría a través del tiempo (Category Management Association, 2014)

Otra definición más estructural sería:

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 comprador. Consta de tres elementos principales: Análisis de la información para comprender a los compradores, la dinámica de la categoría y el desempeño del minorista en ella. Aplicación del análisis para mejorar la satisfacción del comprador, generar más ventas y reducir los costos. Anticipación de los cambios en la categoría y los deseos del comprador. Y para ello se requiere: Foco en el consumidor para identificar aquello que impulsa a las ventas en una determinada categoría. Alinear el rol de la categoría con los objetivos y estrategias corporativas. (Nielsen Argentina, 2012)

Sumando una definición proveniente de un especialista local:

El Category Management es una forma totalmente diferente de administrar un negocio minorista. En lugar de manejarlo de manera general, con áreas departamentales aisladas,

(compras, ventas, marketing, etc.), el negocio se integra con equipos de categorías, que administran cada categoría como si fuese una unidad estratégica de negocios. Esto implica que supermercado y proveedor trabajen unidos, ya que la implementación del Category Management requiere de una constante ida y vuelta de información para crear los surtidos óptimos, la asignación de espacios más adecuada, y el manejo de precios más ajustados. (Serra, 2008, p.3)

Si analizamos las tres definiciones anteriores podemos encontrar varios factores en común, el primer es el colocar al comprador en el centro de la escena para mejorar su experiencia, otro es el foco en la eficiencia ya que es un modelo que busca la rentabilización del negocio y otro factor importante es que se propone una forma distinta de manejar las categorías, en las que ya no se ven de forma general sino que haciendo uso de distintas técnicas se logra entender sus particularidades.

Por consiguiente es fácil pensar que este modelo es de aplicación e interés para cualquier formato de negocio que comercialice distintas categorías y que se encuentra de forma directa con el comprador final. En este caso canales especializados como las tiendas de electrónica, moda, tiendas por departamento y en nuestro caso las cadenas de farmacias pueden estar interesados en la implementación de este modelo

Este modelo de negocio persigue apoyar la gestión tan compleja a la que se enfrentan las cadenas, ya que no se pueden trabajar todas las categorías con la misma estrategia y esperar resultados exitosos de la misma magnitud en todas. Existe todo un manejo de información y experiencia que viene relacionado directamente al trabajo continuo dentro de la categoría, el entendimiento del proceso de compra, los compradores de la misma y una visión centrada en satisfacerlas de necesidades diferenciadas en el acto de compra.

El Category Management requiere que toda la estructura dentro del proceso productivo se ponga en línea con el objetivo de maximización de resultados y satisfacción del comprador, esto implica cambios muy importantes en la forma de manejar y llevar adelante una cadena. Según el análisis de (Serra, 2008, p.4) el proceso requiere que todas los niveles de la organización entiendan la estrategia y que esta impacta directamente tanto a la estructura como a la cultura empresarial.

Rol de cada participante en el proceso de CatMan

Uno de los principales retos del modelo es que para poder lograr los objetivos debe existir una relación colaboración y confianza entre la cadena y el fabricante ya que se realizan varios idas y vueltas de información que tocan puntos tan sensibles como el surtido y la estrategia de precios de la categoría (Serra, 2008, p.6).

- Detallista/canal: brinda los lineamientos generales del proyecto para la delimitación de objetivos que estén acordes con las estrategias de la cadena y lo que esperan de la categoría, al mismo tiempo es el principal proveedor de información ya que conoce la forma en que viene evolucionando la categoría en sus tiendas y asegura la implementación de las estrategias. (Gómez, 2005, p.89)
- Fabricante: es la parte que se encarga de la generación de propuesta y de aceptar el proceso con el detallista. Busca entender la estrategia del detallista como terreno de operaciones. Apoya y desarrolla la categoría como un todo y no solo para el desarrollo de sus marcas. El mismo tiempo es el principal proveedor de información del mercado que permita al detallista entender la dinámica de la categoría por fuera de su propuesta y dimensionar oportunidades. (Gómez, 2005, p.89)

Proceso de Category Management

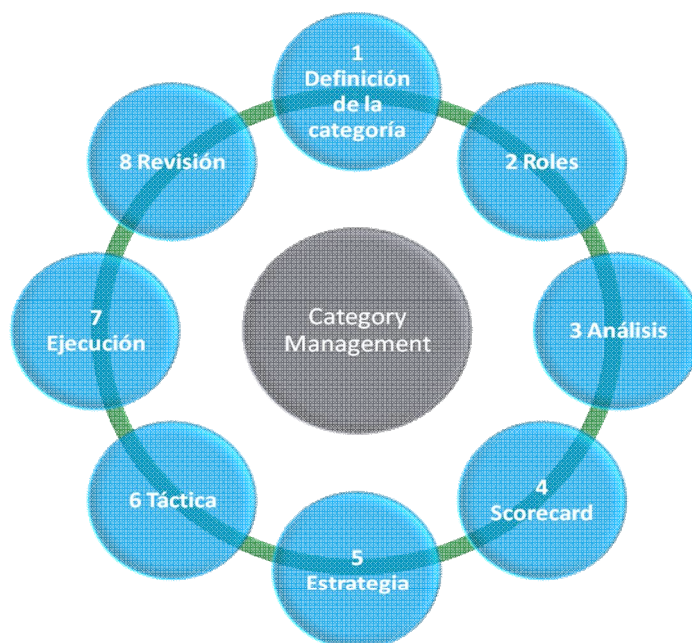


Figura 1: Proceso del Category Management - Fuente: The Partnering Group

El modelo de Category Management responde a un proceso de negocios típico el cual tiene una primera etapa de análisis, otra de planificación y después implementación. Dentro de cada una de estas etapas se desarrollan los 8 pasos del modelo, los cuales funcionan como guía a la hora de accionar sobre cualquier categoría y dentro de cualquier tipo de negocio.

En algunos casos el proceso se muestra de forma tal que contempla su retroalimentación desde cualquiera de sus etapas, sugiriendo así la posibilidad de realizar las etapas que sean necesarias dependiendo del nivel de profundidad al que se quiera llegar sin perder el orden metodológico propuesto por los autores. De igual forma es destacable la continua necesidad de revisión que se expone en el modelo ya que es la etapa a la que siempre se tiene que llegar para generar conclusiones que lleven a la acción. Esto se ejemplifica en el siguiente gráfico:

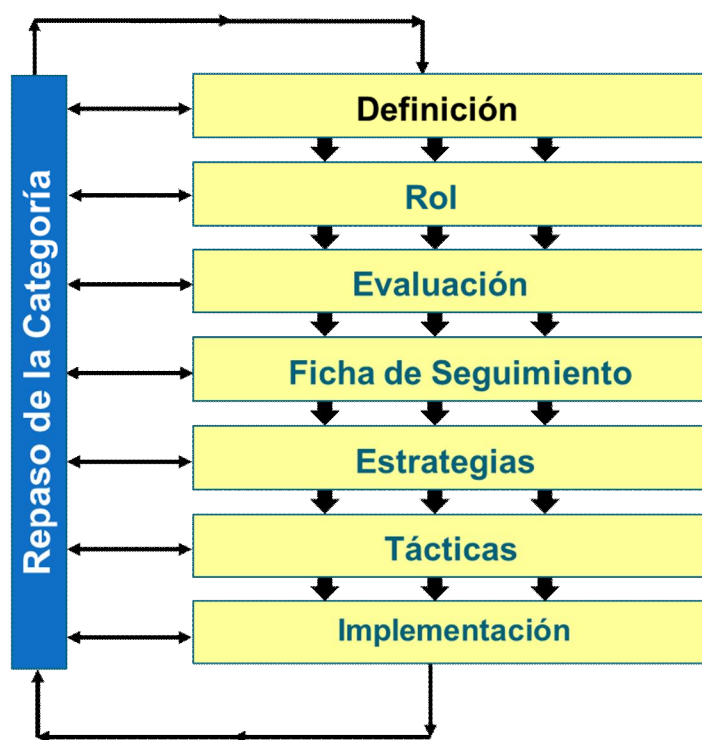


Figura 2: Proceso del Category Management y sus interacciones - Fuente: Amodei, 2014

Esta metodología es desarrollada por el Dr. Brain Harris, uno de los actuales directores de la agencia The Partnering Group y para efectos de este trabajo de investigación estaremos sumando como referencia las interpretaciones realizadas por especialistas en base al trabajo realizado por Harris.

Proceso según Harris (1994) de 8 pasos del Category Management

Definición de Categoría:

En un primer término es importante definir lo que es una categoría:

Para la filosofía, en la lógica aristotélica, cada una de las diez nociones abstractas y generales establecidas, a saber, la sustancia, la cantidad, la cualidad, la relación, la acción, la pasión, el lugar el tiempo, la situación y el hábito. Una categoría es una de las nociones más abstractas y generales por las cuales las entidades son reconocidas, diferenciadas y clasificadas. Mediante las categorías, se pretende una clasificación jerárquica de las entidades del mundo. (Real Academia Española, 2016)

Un concepto más cercano a la dinámica de compra masiva sería:

Una categoría es un grupo definido de productos que los consumidores perciben como interrelacionados y/o sustituibles para satisfacer una determinada necesidad [í] deben basarse en como compra el cliente y no en la convivencia de una determinada agrupación para el distribuidor o el proveedor (Amodei, 2014)

Un punto consistente en ambas definiciones es que debe existir una referencia que funcione como eje de comparación y permita identificar cuales elementos son similares y cuáles no, para efectos del category management el comprador es el centro de investigación y sobre su opinión es que se debe definir qué es lo que conforma una categoría y que no.

Para entender cuál es la definición del comprador existen distintas metodologías de investigación de mercado que permiten inferir la posición de la mayor cantidad de compradores con respecto a lo que es o no una categoría, para esto existe información de panel de hogares, grupos de enfoque, entrevistas en profundidad, auditoria en piso de venta, investigación etnográfica entre otras. El resultado de todas es poder sumar información relevante para definir lo que es una categoría y sobre ella accionar.

De igual forma la opinión del comprador no es la única, existe la decisión de la industria y la de los retailers o cadenas, los cuales al comercializar y hacerse expertos en el manejo de estos productos tienen sus propias definiciones, en el caso de los retailers o canales está más enfocada al manejo logístico de los productos y en el caso de la industria a los desarrollos o expectativas que tienen de sus marcas. De igual forma son posturas validadas que se tiene que tomar en consideración a la hora de definir la categoría (Nielsen Argentina, 2012)

Ya hablamos de lo que es una categoría y en función de que factores se define, es importante es aclarar que esta etapa en el proceso tiene como objetivo el poder delimitar cuales productos de son comparables a la hora de definir comportamientos de compra, y sobre buscar su mejor manejo con este proceso para el desarrollo del negocio. Esta es una de las etapas más importantes del proceso ya que sobre esta se delimitan los parámetros para avanzar tanto para la implementación como para el resto del análisis

Un ejemplo de definición de categoría sería el de los snacks: "Alimento elaborado a partir de la papa, el que tras ser frito en aceite y en algunos casos condimentado, son consumidos como Snacks en toda ocasión. Los tipos incluidos son: los Snacks Papas Fritas existentes en el mercado con marca, en todas sus variedades, presentaciones y contenidos, nacionales o importados" (AC Nielsen Mexico, 1997, p.52)

Dentro del mismo capítulo de definición de categoría está inmerso el entendimiento del comprador, es decir, toda información que sea relevante para el análisis posterior de la categoría y sus compradores en el canal debe ser definido en este paso. Algunos de los más importantes serian la segmentación de y el árbol de decisión de compra.

El árbol de decisión es la secuencia de posibilidades de elección de compra frente a las alternativas en el punto de venta. Este mapa, en forma típica de árbol, grafica la secuencia lógica que sigue cada comprador en su decisión de compra. ¿Busca primero precio o calidad? ¿Busca los formatos grandes o pequeños? ¿Se guía primero por las ofertas o no le importa el precio? ¿Busca una marca determinada o le parece igual cualquier producto? ¿Busca por sabores y por niveles de calorías? (Aguilar, 2012)

Este esquema de decision es de los insumos mas importantes en el desarrollo de categorias, ya que muestra tanto oportunidades de desarrollo de nuevos segmentos como la mejor forma de organizar una gondola para mejorar la experiencia de compra del shopper. Para la elaboracion de un arbol de decision se puede partir de una investigacion adhoc con fuente en encuestas pero esta se concentra en el resultado mas racional de los compradores, en este sentido es recomendable analizar las compras reales y sobre un modelo de regresion determinar la consistencia en la decision, para lo que el panel de hogares es una herramienta eficiente para este objetivo de investigación.

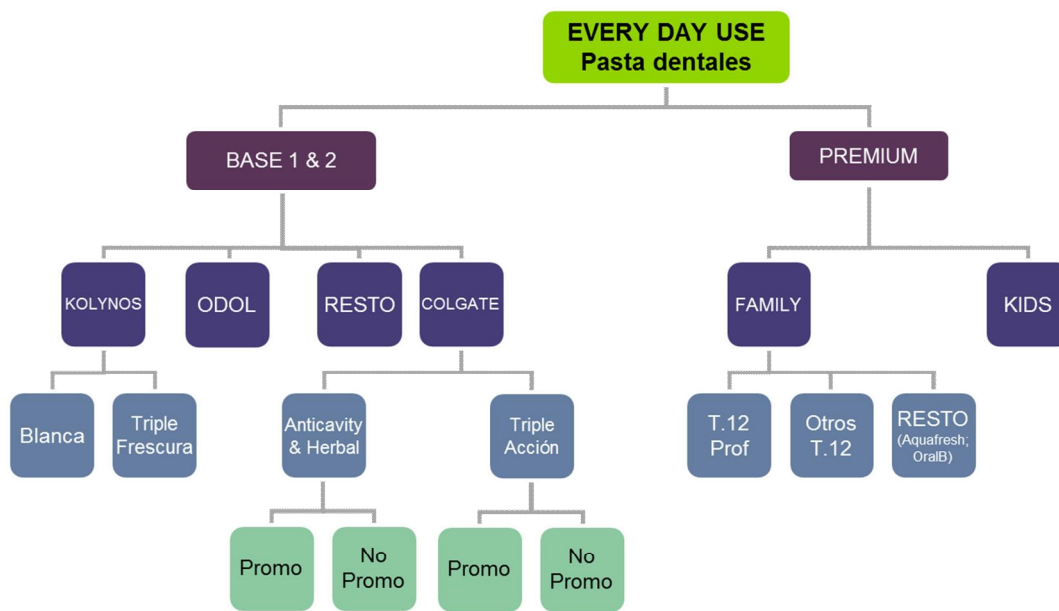


Figura 3: Ejemplo ciego de un Árbol de Decisión de Compra - Fuente: elaboracion propia

Otros ejes de investigación sobre el que se puede hacer foco, mas no es indispensable, es el de comportamientos de compra, en este se puede profundizar en temas como: sensibilidades de precio, frecuencia de compra, perfil del comprador, tiempo invertido para realizar la compra, niveles de planificación, impacto de las promociones e impacto del layout.

Algunas metodologías de investigación las cuales aportan información relevante para estos tópicos son los focus groups, observación en el piso de venta, encuestas al pie de góndola, entrevistas réflex y análisis del panel de hogares. Sobre lo expuesto por José Ignacio Amodei (2014) en su seminario académico, estas metodologías tienen los siguientes objetivos:

- **Focus Groups:** indagar en los hábitos de compras y consumo de los compradores, ayudando así a la posterior segmentación de la categoría
- **Observación:** permite cuantificar el flujo de compradores a la vez que aporta métricas para entender la atracción y conversión de la exhibición
- **Entrevista Reflex:** brinda profundidad sobre el comportamiento de los compradores al filmarlos en su recorrido por la tienda
- **Entrevista pie de góndola:** medir niveles de planificación y resto de variables a indagar

Rol de la categoría

El negocio minorista comercializa diversas categorías las cuales son muy distintas entre ellas, en general se pueden enmarcar en el universo de alimentos, bebidas no alcohólicas, bebidas alcohólicas limpieza, cuidado personal, lácteos, congelados, etc. La complejidad está en poder comercializar los mismos productos y al mismo tiempo por ser competitivo en el mercado

Cada canal maneja estas categorías de forma distinta y terminan definiendo una identidad o propuesta comercial que termina tipificando a cada canal como especialista o primera referencia a la hora de comprar x o y categoría. En este sentido la principal problemática está en generar diferenciación dentro de la venta productos que se comercializan en todos los canales al mismo tiempo, para esto es importante generar estrategias que faciliten esta diferenciación.

Por el problema antes expuesto es que es necesario el definir roles a las categorías para con esta configuración poder generar una propuesta diferencial y competitiva. Pero es importante definir que es un rol de categoría:

Son descripciones atribuidas a cada categoría identificando cómo esta debería ser posicionada para satisfacer las necesidades de los consumidores objetivo. Los roles se traducen directamente como el segmento que será comercializado / gerenciado. Esclarece las opciones Estratégicas y Tácticas, Orienta y optimiza la alocaación de recursos (Nielsen Argentina, 2012)

Sabiendo lo importante para la estrategia de cualquier canal o reatailer la determinación de roles existe una convención general de los que serían los principales roles que se pueden asignar a una categoría, según lo expuesto en (mercado.com, 2002) estos roles o etiquetas serían los siguientes:

a. Rol de destino

Son el grupo de categorías más importante para el consumidor cuando visita un canal en particular. Las categorías que lo conforman rondan el 10% de las que se comercializan en el canal y en general estas pueden llegar a registrar el 40% o 50% de las ventas del minorista. Es importante aclarar que por sobre sus ventas, estas categorías son definidas de esta forma por ser parte de la estrategia de diferenciación del emblema. Se elegirán en función de la estrategia

genérica del minorista y deberán ser las categorías impulsoras del posicionamiento del negocio en la mente del consumidor final.

b. Rol de rutina

Sobre estas categorías existe cierto hábito entre los compradores objetivos del emblema ya que son categorías compradas con mucha frecuencia e intensidad. En general son categorías que se pueden identificar rápidamente con la definición del canal, por ejemplo, en un supermercado, azúcar, fideos, arroz, etc. En una casa de artículos para el hogar, ventiladores, multiprocesadoras, afeitadoras, etc. Representan aproximadamente entre el 70% y 90% del total de las categorías y su importancia en la facturación se espera que sea del 50% aproximadamente. Estas categorías deben ser competitivas en precio, variedad y consistencia.

c. Rol de conveniencia

El concepto de conveniencia está principalmente para reforzar la imagen del canal como un lugar de opciones las cuales contribuyen a aumentar la rentabilidad y la facturación del minorista. Para una farmacia, golosinas, bisutería, maquillajes podrían ser categorías que pueden aplicar a este rol. Las categorías designadas para jugar este rol necesitan ser categorías de alto margen, aunque su rotación esperada sea baja.

d. Rol estacional

Son categorías que cobran importancia en función de una temporada en específico. Por ejemplo los huevos de pascua o los productos más asociados a la navidad o el regreso a clase. Son de compra ocasional y funcionan como un fuerte generador de tráfico durante la estación que las define. Un atributo importante de este grupo es que son de alta movilidad porque cobran importancia en su estación y luego se contraen y se mantienen como conveniencia el resto del año.

Análisis de categoría

La palabra clave en esta etapa es el entendimiento ya que se busca recaudar toda la información disponible sobre la categoría, sus compradores, las marcas y segmentos para buscar oportunidades claras y accionables para la categoría, estas en el marco de lo definido en las etapas anteriores, lo definido como categoría manejable y el rol que se le asigne para este canal.

El objetivo del análisis es entender claramente el desempeño actual de la categoría y poder identificar las principales oportunidades de desarrollo, para esto primero es importante obtener, organizar y analizar la información disponible y requerida para el estudio. El resultado es documentado como un grupo de conclusiones que identifican las grandes áreas de oportunidad para mejorar el desempeño de la categoría

A la vez que se indaga en las oportunidades es importante definir el contexto de la categoría, para esto se investigan también las razones para esos gaps basados en la situación actual del canal con respecto al surtido, espacio asignado, precio medio, calendario promocional y abastecimiento

Según lo expuesto por Nielsen en (2006) existen 4 perspectivas que se deben tener en consideración a la hora de realizar el análisis (p.176) de categoría:

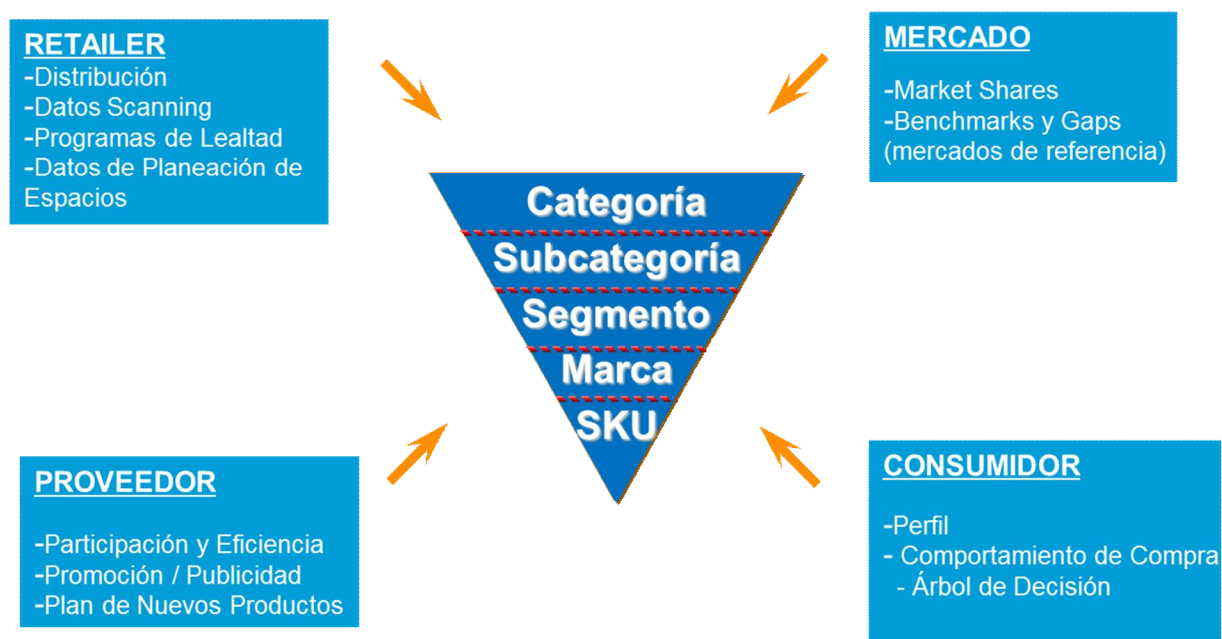


Figura 4: Proceso de Analisis de informacion y sus posibles fuentes - Fuente: Nielsen Argentina

Esta propuesta de análisis concentra las cuatro posibles fuentes de información, Retailer, Mercado, Proveedor/Fabricante y Consumidor y busca ir avanzando en su desarrollo en forma de ñembudoö o pirámide invertida, esto quiere decir iniciar con el contexto general de la categoría en todos estos ejes e ir profundizando en las distintas subcategorías, segmentos, marcas más importantes, para finalizar en el entendimiento de los productos (SKU´s) claves para esta categoría en el canal. Es una propuesta de organización de información que permite llegar

fácilmente a la determinación de oportunidades. Algunas preguntas clave que se buscan responder en esta etapa son:

- ¿Cómo se desempeña mi categoría en comparación con la competencia? ¿Por qué?
- ¿De dónde viene mi ganancia/pérdida de participación? ¿Por qué?
- ¿Qué sistema de abastecimiento se está aplicando actualmente? ¿Qué periodicidad?
- ¿Se están manejando los productos exitosos de la categoría en el mercado?
- ¿Cuál es el real impacto de las distintas acciones promocionales?
- ¿Cuál es el gap de precio que se viene manejando frente a la competencia?
- ¿Cómo puedo asignar mejor el espacio para satisfacer las necesidades de mis consumidores meta?
- ¿Quiénes son mis clientes fieles? ¿Cuál es el nivel de satisfacción de mis clientes?

Es importante tomar en consideración de que en la medida de que esta etapa se automatice se pueden generar análisis más profundos con un mínimo esfuerzo, en este sentido se parte del desempeño de ventas que en general es la fuente de información más accesible y sobre esta se contrasta el desempeño de cada uno de los segmentos respetando la estructura del árbol de decisión. A continuación un ejemplo de análisis de ventas de la categoría protección femenina:

Total 85 Categorías CCR = Total Sección Perfumería =

		Ventas Netas Disco	Part del Mercado en \$	Punto de participación Gap (+/-)*	Valor en \$ de (1) pto de Participación	Gap (+/-) de Ventas en \$	Gap en \$ como % de las Ventas en \$	% Crecimiento del Mercado
Tota	Higiene Femenina	\$ 5.579.501	14,7%	-1,03	\$ 380.515	\$ (390.774)	7,0%	4,0%
Por Subcategorías	1-Menstrual	\$ 3.665.757	14,5%	-1,16	\$ 252.281	\$ (292.535)	8,0%	6,6%
	2-Intermenstrual	\$ 1.875.610	14,9%	-0,80	\$ 125.950	\$ (100.551)	5,4%	0,0%
	3-Incontinencia leve	\$ 38.134	16,7%	1,01	\$ 2.283	\$ 2.312	6,1%	
Por Segmentos	1-Menstrual-Toallas	\$ 2.929.809	13,7%	-1,94	\$ 213.088	\$ (413.545)	14,1%	8,1%
	1-Menstrual-Tampones	\$ 735.948	18,8%	3,09	\$ 39.193	\$ 121.010	16,4%	-1,3%
	2-Intermenstrual-Protectores	\$ 1.875.610	14,9%	-0,80	\$ 125.950	\$ (100.551)	5,4%	0,0%
	3-Incont.Leve-Toallas	\$ 38.134	16,7%	1,01	\$ 2.283	\$ 2.312	6,1%	
Por Sub-segmentos	1-Menstrual-Toallas-Ultrafinas	\$ 1.742.968	16,6%	0,91	\$ 105.022	\$ 95.172	5,5%	32,5%
	1-Menstrual-Toallas-Normal	\$ 1.186.841	11,0%	-4,71	\$ 108.066	\$ (508.717)	42,9%	-8,0%
	1-Menstrual-Tampones-Medio	\$ 310.963	18,2%	2,47	\$ 17.123	\$ 42.301	13,6%	
	1-Menstrual-Tampones-Mini	\$ 89.826	19,7%	3,98	\$ 4.566	\$ 18.183	20,2%	
	1-Menstrual-Tampones-Super	\$ 335.159	19,1%	3,46	\$ 17.504	\$ 60.526	18,1%	
	2-Intermenstrual-Protectores-C/ perfume	\$ 495.161	12,9%	-2,81	\$ 38.432	\$ (107.837)	69,9%	
	2-Intermenstrual-Protectores-S/ perfume	\$ 1.380.449	15,8%	0,06	\$ 87.633	\$ 5.495	32,3%	
	3-Incont.Leve-Toallas-Normal	\$ 23.046	30,3%	14,59	\$ 761	\$ 11.105	48,2%	
	3-Incont.Leve-Toallas-Extra	\$ 15.088	9,9%	-5,78	\$ 1.522	\$ (8.793)	58,3%	

Tabla 1: Análisis de información para la definición de oportunidades - Fuente: Amodei, 2014

Scorecard / Objetivos de la categoría

Es la herramienta de medición que permite seguir el progreso de los planes de negocio, mejorando la toma de decisiones. Es la etapa en la que se definen objetivos claros para el desarrollo del proyecto, Establecer objetivos de rentabilidad de la categoría para las posteriores mediciones.

Según lo presentado por Gómez (2005) los objetivos deben ser fijados en conjunto por el Fabricante y el Retailer, esto para poder garantizar la mejor alineación en el desarrollo del proyecto. Un punto importante es que el proceso por su complejidad amerita la definición de objetivos cruzados, es decir, al utilizar un tablero de control o scorecard se definen objetivos en distintos ejes y no solo en términos de ventas(p.102). Cuando nos enfocamos solamente en las ventas podemos estar descuidando la eficiencia o, peor aún, la real satisfacción de los compradores por lo que los resultados serían visibles solo en el corto plazo

Ejemplo de tablero de control desarrollado por mi persona para el desarrollo de un proyecto de Category Management en el que se definieron distintos ejes de evaluación.

Categoría: Galletitas		ACTUAL	OBJETIVO
<u>Consumidor</u>			
	Nivel de Retención		
	Frecuencia de compra		
	Numero de visitas		
	Indice de satisfacción		
<u>Participación</u>			
	Categoría en el Departamento		
	Categoría en el Mercado		
<u>Ventas</u>			
	En valor de la categoría		
	Crecimiento en %		
	Ventas/m2		
<u>Utilidad</u>			
	Utilidad Bruta		
	Margen Bruto		
	Margen Brut/m2		
<u>Marcas Propias</u>			
	Ventas en valor		
	Utilidad Bruta		
	Margen Bruto		
<u>Inventarios</u>			
	Días de inventario		
	Inventario en valor		
	Rotación		
	ROI sobre inventario		
	(Margen bruto/Inventario promedio)		
	Nivel de Servicio		

Tabla 2: Propuesta de Scorecard - Fuente: elaboracion propia

Estrategia

Las estrategias de la Categoría son desarrolladas considerando el rol de la Categoría y los objetivos de la misma. La idea es poder tener un norte en lo que refiere a la categoría y tener una referencia de inversión y esfuerzo para cada categoría, es decir, dependiendo del rol y la estrategia saber hasta dónde se aspira desarrollar la categoría y como se estará implementando para completar la estrategia de la cadena.

Existen distintas nomenclaturas pero considero que todas llegan a la misma tipificación de estrategias, en este sentido estaremos referenciando la expuesta por Nielsen (1997) en sus publicaciones

Tipos de estrategia:

- Constructor de Tráfico

Con estas se busca persuadir al comprador a que visite la tienda y fortalecer la frecuencia de compra de esta y otras categorías, es decir, con el desarrollo de esta categoría otras se ven beneficiadas por la visita que ya realizó el comprador. Son categorías que se caracterizan por una alta frecuencia de compra, alta penetración en el target y alta sensibilidad al precio.

- Constructor de Transacción

Se espera con estas categorías y su surtido incrementar el gasto total del comprador en cada visita. Son de baja planificación y casi toda la decisión de compra se realiza en el piso de venta. Son categorías que generan de valor o relación con el target.

- Generador de Utilidad

Son categorías que típicamente tienen surtidos de mayor valor agregado y son utilizadas para aumentar la rentabilidad del ticket de compra ya que tienden a ser de alto margen y baja sensibilidad de precios. Pueden ser categorías muy experienciales y que guardan relación con los hábitos del comprador.

- Generador de Caja

Es una estrategia que responde a categorías de alta rotación. Se les puede llamar vacas lecheras ya que su comercialización no genera un alto retorno pero sí flujo de efectivo para el negocio del retailer. Función estratégica: incrementar el flujo de dinero Atributos del segmento:

Muy alta rotación alta y son categorías que están muy presentes en el ticket y de alta penetración en hogares

- Defensa de Territorio

Son categorías que identifican al canal y afectan directamente su participación de mercado. Debido a su importancia son de las que mayor foco ya que construyen tanto la imagen como el desempeño del retailer y se espera que ñmantenganö el negocio.

- Creador de Emoción

Son categorías que mantienen una relación emocional muy fuerte con el target y su comercialización define fuertemente la imagen del canal/retailer. Las innovaciones en este grupo son una característica ya que mantiene la atención de los compradores sobre las distintas novedades.

Táctica

En la etapa de tácticas se siguen aprovechando las definiciones y acuerdos que se fueron realizando a lo largo de todo el proceso, estas dependen mucho de la definición de categoría, segmentación estudiada, rol en el retailer, las oportunidades identificadas en el análisis y la estrategia seleccionada.

El Objetivo de esta etapa es decidir sobre las actividades específicas que permitan alcanzar las estrategias de la categoría. Mediante la táctica se espera alcanzar la estrategia y lograr el posicionamiento definido en un mercado seleccionado. Existen varios ejes sobre los que se debe accionar para alcanzar las oportunidades, estos son:

- e. Surtido óptimo para el canal
- f. Precio máximo que este alineado con la estrategia
- g. Promociones dirigidas al target y que sean relevantes para los compradores
- h. Administración de espacios eficiente
- i. Modelo de reposición de góndola y abastecimiento

Tomando en consideración que las taticas deben ser de rápida implementación y deben articular acciones que permitan aprovechar las oportunidades definidas, se entiende que las de

más fácil accionabilidad son las relacionadas con el surtido, el espacio y las promociones. Según (Gómez, 2005) estas tres tácticas pueden desarrollarse de la siguiente forma:

Optimización de surtido: es un proceso de decisión para determinar los productos a mantener, añadir y a eliminar del maestro de productos de un retailer. Esta táctica se enfoca en responder ¿Qué mix de productos de una categoría desea tener el retailer? Esto siempre en línea con el rol de la categoría y la estrategia. La mezcla de productos es la parte más tangible de la categoría para los consumidores, por lo tanto el surtido sirve como diferenciador principal a los retailers.

Esta etapa es de las más difíciles ya que existen tantas técnicas de optimización de surtido como productos en una tienda, los distintos criterios en la mayoría de los casos llevan a resultados distintos ya que tomen en consideración métricas distintas. En el marco de un proceso de category management es importante que tanto el fabricante como el retailer estén en sintonía sobre la metodología que beneficia en mayor medida a la categoría que se está analizando

Un punto no menor es que el surtido es la propuesta de valor que realiza la cadena al mercado, ya que el comercializar o no un producto clave lo puede poner en ventaja o desventaja frente a la competencia. En el menor de los casos la cadena al no contar con el surtido adecuado estaría cediendo espacio a la competencia dentro del presupuesto de sus compradores.

El surtido de una categoría, según lo expuesto por (Amodei, 2014) se puede dimensionar desde 3 ejes:

- **Amplitud:** se refiere al número de segmentos que abarca el surtido de una categoría en un retailer, pudiéndose entender como la cantidad de necesidades distintas que atiende
- **Profundidad:** determina el número de referencias que tiene el surtido para un mismo segmento/categoría
- **Coherencia:** establece el grado de homogeneidad del surtido

Estas dimensiones no establecen una barrera de cuán grande debe ser un surtido, para lo que nos ayudan es en el dimensionar una propuesta de surtido frente a otra y sobre esta entender sus diferencias.

Tal como se menciona, existen distintos métodos para la optimización de surtido, entre los que destaca (Amodei, 2014) en su seminario los de mayor aceptación en la industria serían:

- **Análisis ABC:** este método establece rangos de cobertura en el surtido en función de las ventas y el margen que dejan en el negocio
- **Pareto 80/20:** es la más popular en la industria y establece que el surtido óptimo es el que establece que se debe manejar el 20% de los SKUS generan el 80% de las ventas. Los porcentajes no son estáticos y se definen según la categoría que en términos generales genera un ranking en el que se mantienen dentro del surtido los productos de mayor venta
- **Máximo de referencias:** es el método que define el surtido en función del espacio disponible, es decir, se mantienen los productos más vendidos hasta un máximo de referencias que sean manejables dentro del espacio

Administración de espacios: "Es el proceso que permite maximizar las ventas de la categoría en el punto de venta, asegurando su presencia en la tienda e impulsando su disponibilidad, accesibilidad y rentabilidad" (AC Nielsen, 2006, p.296)

Lo que se refiere a decisiones de espacio es complejo y variado ya que los retailers primero deciden dónde localizar las categorías dentro de la tienda para luego asignar el espacio a cada subcategoría, y segmento. Para esto desarrollan planogramas que funcionan de guías de ejecución para los equipos de reposidores.

Para esta acción, al igual que para la optimización del surtido, existen diversas herramientas y técnicas que ayudan al proceso y todas ellas lo que buscan es administrar la información disponible para una implementación eficiente. Al mismo tiempo la disponibilidad de estudios en relación al proceso de compra son indispensables en esta etapa, entre los cuales destaca el árbol de decisión que es la columna vertical del estudio.

Aprovechando los aprendizajes del árbol de decisión es que se puede mejorar la experiencia en el punto de venta, llevando la jerarquía de decisión a la expresión visual de la categoría que en este caso es la góndola. Según lo expuesto por (Amodei, 2014) el facilitar la toma de decisión en el punto de venta mejora la exposición de los productos, impulsa las ventas ya que el comprador encuentra lo que está buscando y maximiza la satisfacción de los clientes.

La administración del espacio también interviene en las estrategias para orientar al comprador en todo el proceso de decisión, esto utilizando recursos visuales que faciliten la

identificación de categorías y segmentos como los rompe tráfico, acciones que dinamicen la experiencia de compra como lo pueden ser pantallas o dispositivos de comunicación directo en la góndola y temas tan obvios como lo pueden ser la correcta iluminación de los productos.

Un ejemplo de administración de espacio por marcas y funcionalidades es el expuesto por Nielsen Argentina (2012) en su serie educativa:

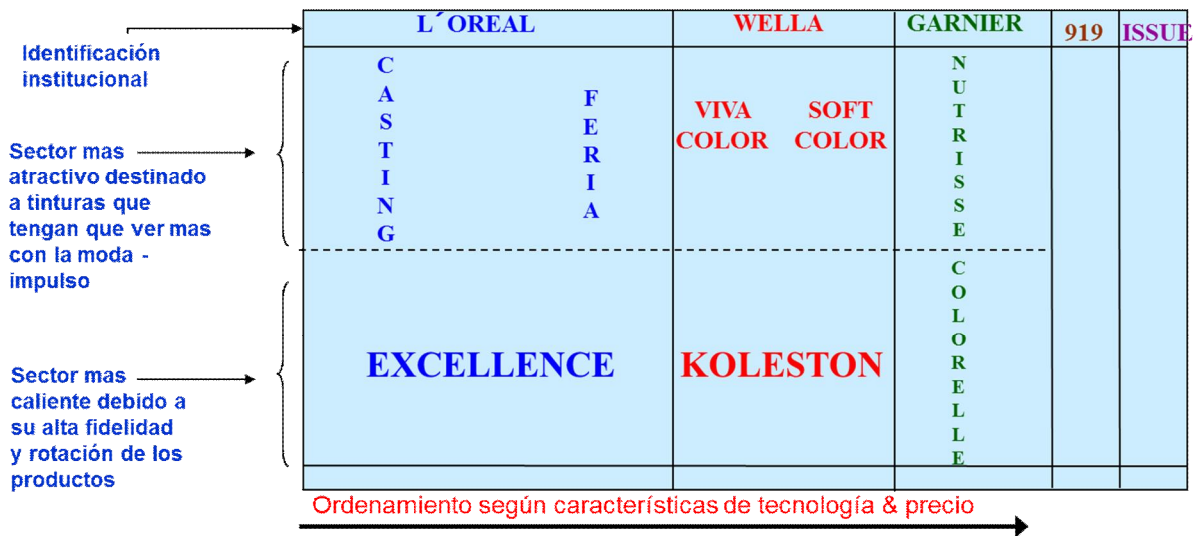


Figura 5: propuesta de planograma de Tinturas en Jumbo - Fuente: Nielsen (2012)

En el ejemplo se puede ver el aprovechamiento del espacio en un primer término por participación de mercado, la relevancia del líder de la categoría el cual abre la exhibición mejorando su visibilidad y ordenándola por precio, bloqueo vertical por fabricante lo cual facilita la reposición de la góndola y una segmentación horizontal por marcas en las que se exponen las de mayor impulsividad a la altura de los ojos



Existen softwares en el mercado que facilitan el trabajo de administración de espacio como lo son Spaceman, Spaceplanning y Apollo. Estos programas son principalmente de planimetría y permiten generar diagramas que recrean las góndolas que se esperan implementar a la vez que integran información de ventas y rentabilidad por sku para realizar análisis de eficiencia directamente sobre el plano modelo

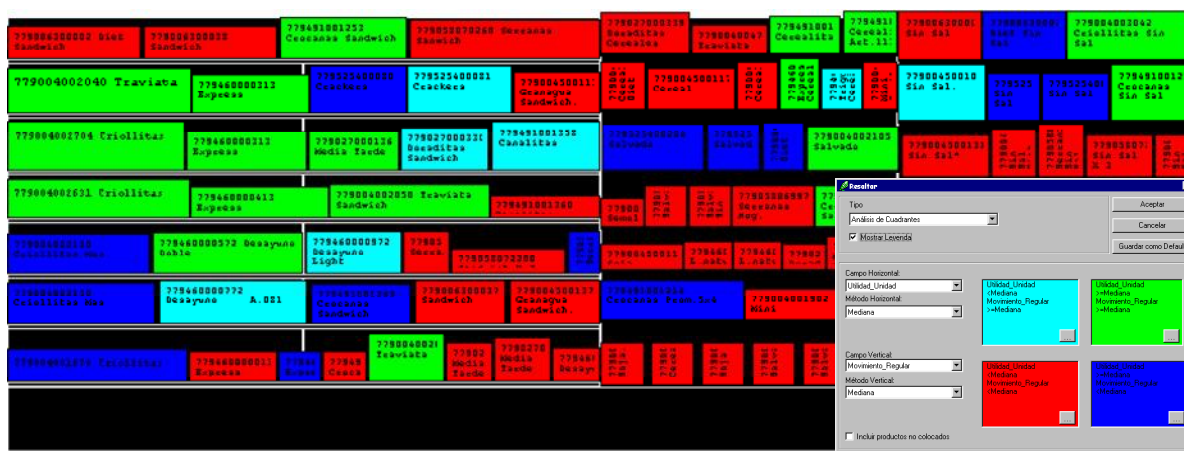


Figura 6: Spaceman Professional 9.0 ó análisis de cuadrantes margen vs rotación

Otra etapa importante dentro de la administración de espacios es la administración del layout de tienda o **arquitectura del piso de ventas**, esta actividad está inmersa dentro de esta misma etapa del proceso y conviven de forma natural. La diferencia entre la administración de espacios y la arquitectura del piso de venta de concentra en la escala ya que la primera se ocupa del micro espacio y la segundo el macro espacio de la tienda.

El macro espacio se suele administrar de la misma forma que el micro espacio en lo que corresponde al proceso, respeta en términos generales los mismos criterios y busco mejorar la experiencia de compra e influenciar a los compradores a generar recorridos más amplios pero a la vez eficientes. Según Jose Ignacio Amodei (2014) los conceptos más importantes de esta actividad son los relacionados al manejo de accesos, zonas frías y zonas calientes; estas se logran combinar para generar el mayor nivel de eficiencia ya que siempre van a existir. En este caso dependiendo de la disposición de mobiliarios se puede tener un layout libre que estimula el impulso, un layout de aspiración que busca llevar a los compradores hasta el final de la exhibición y una disposición de parrilla que permite administrar distintas categorías con distintos roles en toda la tienda.

Gestión de promociones: las promociones como acción deben ser muy estratégicas ya que representan un generador de tráfico natural para los compradores al piso de venta, existen muchos tipos distintos de promociones y todas tienen niveles de eficiencia distintas. Según Amodei (2014) Para esto es importante contar con metodologías para la medición de la efectividad de las promociones como lo puede ser el cálculo del **ROPS (Return On Promotional Spend)** en donde se operan conceptos como la venta incremental, el precio neto menos las distintas deducciones (trade Price) y toda la inversión realizada en la acción promocional (trade spending)

Ejecución

En esta etapa se lleva a la práctica lo definido en todas las etapas anteriores siendo así la etapa más importante del proceso, ya que de no llevarse a la práctica no es posible tener resultados exitosos para la categoría. Para esto es importante el compromiso de todas las partes y la correcta planificación de la ejecución.

Según Nielsen (2006, p.145) antes de realizar la ejecución son importantes los siguientes ejes:

- . Los equipos de la gerencia del Retailer y de los Fabricantes se aseguran de que los planes sean consistentes con sus estrategias totales.
- . Están de acuerdo en sus criterios, metas de funcionamiento, y medidas relevantes en el Scorecard, entonces tienen una visión clara y temprana de como el plan va a afectar sus negocios.
- . Alcanzan acuerdos respecto a los recursos que puedan ser necesarios para poner el plan en ejecución
- . Anticipan el impacto del plan de la categoría en otras áreas de negocios y confían en el manejo conjunto.

Cuando se habla del plan de ejecución es importante que este contenga un esquema de tiempos, recursos, responsabilidades y método de registro de los resultados para su posterior evaluación. Una práctica reconocida en la industria es el realizar la implementación primero en una tienda piloto para medir los resultados y después replicar en el resto de las tiendas, esto viene acompañado con la determinación de una tienda control o testigo en la que no se realiza la implementación pero se define como similar para medir el real resultado del proyecto.

Para una implementación exitosa es importante que cada uno de los involucrados tenga claridad de cuáles son sus responsabilidades y sobre estas hacer seguimiento. Lo expuesto por Gómez (2005, p.43) se propone la siguiente distribución de responsabilidades para un proceso de Category Management:

A. Fabricante

É Proceso de capacitación

É Equipo de implementación

É Planes de Monitoreo

B. Detallista

É Proceso de capacitación

É Implementación de Surtido

É Enviar Material de Merchandising

C. Tienda

É Implementación del plan

É Verificar eliminaciones

É Ordenar nuevos SKUs

É Planes de Recepción

É Planes de Monitoreo

Revisión

Una vez y se implementa en la tienda piloto y se define una tienda control se inicia el proceso de revisión de los resultados, estos persiguen el identificar los puntos de mejora en el proceso y tomar las medidas correctivas necesarias para la implementación en el resto de las tiendas. Para esto en la industria se maneja un estándar de tiempo en el cual se debe dejar a los compradores acostumbrarse a los cambios y después entender los resultados genuinos del proceso.

Según los resultados de la revisión se contrastan lo definido como éxito para la categoría y se propone el plazo para iniciar el proceso nuevamente ya que los mercados son muy

dinámicos, también dependiendo del tipo de canal y categoría se estima volver a realizar el proceso en un mayor o menor plazo.

Beneficios e Importancia del proceso

- 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
- Realizar el plan basándose en la forma en que los compradores realizan la compra: qué skus, en qué cantidades, a qué precios, en qué tiendas, con qué promociones, con qué espacio.
- Orienta 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.

Al entenderlo como un proceso de colaboración entre retailer y fabricante es importante destacar que su principal beneficio es el facilitar la organización y comunicación entre los mismos. En este sentido nos comenta:

“El Category Management requiere de un amplio compromiso de la dirección, ya que su implementación repercute en todos los aspectos de la organización y requiere una manera de pensar diferente, un enfoque distinto acerca de la forma de llevar adelante el negocio. Si bien afecta principalmente a los minoristas en la forma de enfocar su actividad, incide fuertemente en los fabricantes, ya que implica un proceso conjunto entre proveedor y cliente para optimizar las distintas categorías” (Serra, 2008, p.3)

El canal farmacias y el Category Management

Existen ya varios casos comprobados de que el modelo de category management trasciende las barreras del canal supermercados y es posible implementarlo en otros. En este sentido existen casos en el mundo donde cadenas de farmacias logran aprovechar algunas partes del modelo para el desarrollo de sus categorías en el mundo.

Algunos que identifica Nielsen Argentina (2012) son:

- Walgreens en Estados Unidos
- Panvel en la India
- Farmacias Benavides en México
- Farmatodo en Colombia y Venezuela
- Farmahorro en Venezuela
- Locatel en Colombia

Estos ejemplos permiten pensar que el modelo tiene potencial para ser implementado en distintos canales y que tiene posibilidades de desarrollo en las farmacias cadena de Argentina. En función de mi experiencia profesional he logrado identificar que cadenas como Farmacity avanzaron con los primeros pasos en el desarrollo del modelo, pero se siguen manteniendo en la instancia de administración de espacios y no el aprovechamiento general del Category Management. También una cadena como Openfarma busca apoyo en distintas instituciones para el desarrollo e implementación del modelo buscando resultados diferenciados para su negocio

DIAGNÓSTICO

Desarrollo de las categorías de compra masiva en el canal farmacias vs el resto

El canal farmacias por convención de la industria y por su nivel de desarrollo actual en Argentina siempre es considerado como un total sumando a las perfumerías. Esta construcción viene cobrando importancia dentro de la compra de categorías masivas. Según el IMSHealth Argentina es la cuarta geografía más importante del canal farmacias en Latinoamérica llegando a pesar el 7,3% de la facturación (para el 2014) de esta industria en la región.

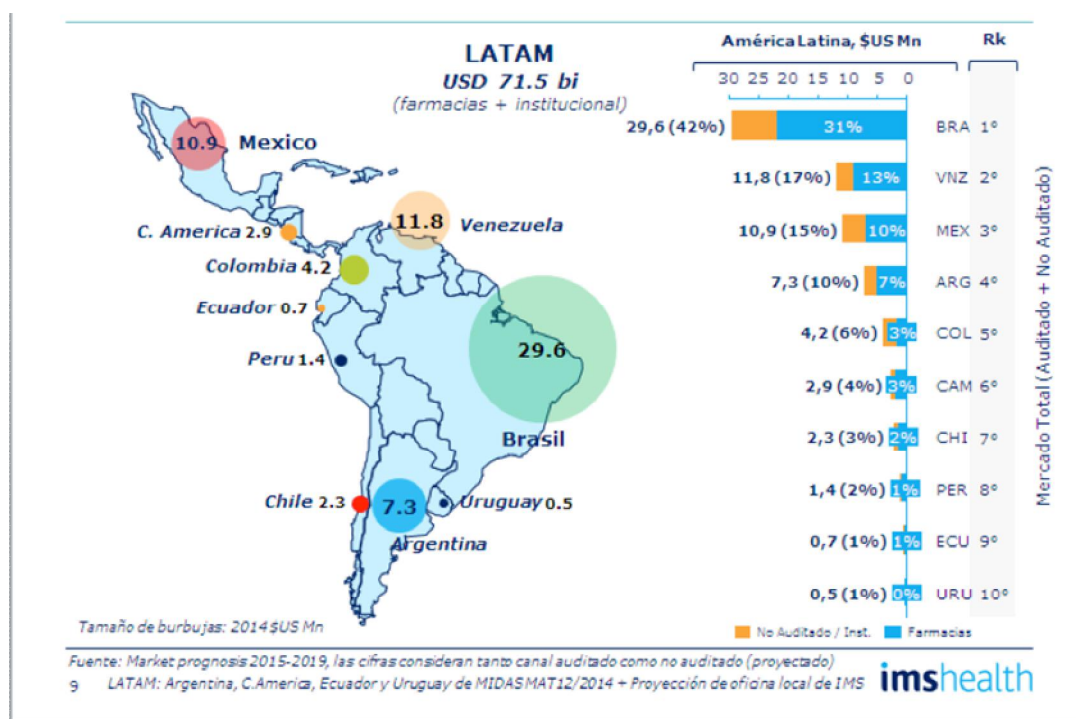


Figura 7: Grafica de participación y ranking del canal farmacias en LATAM - Fuente: IMS Health Consulting

La pregunta siguiente es, en Argentina ¿El canal farmacia puede seguir creciendo? En un primer término si comparamos el nivel de desarrollo que tienen otras geografías, Argentina se encuentra muy por debajo de la media cantidad de pisos de venta. Si esto lo comparamos con los % de ventas alcanzados en otros países aún existe una gran brecha que invita a pensar en el tremendo potencial de expansión al cual están expuestas las farmacias.

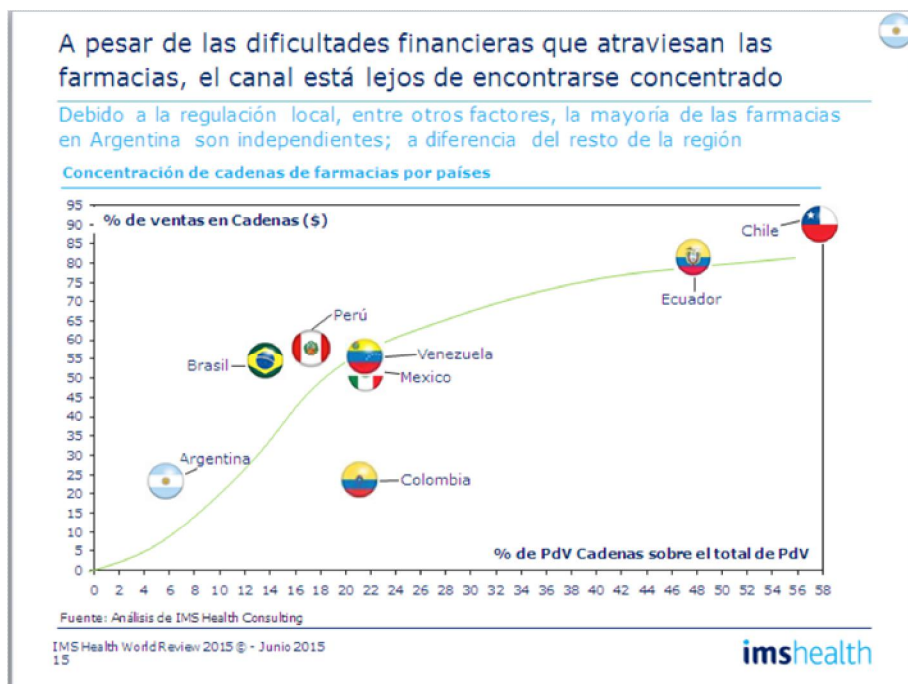


Figura 8: Grafica participación de farmacias en relación a la cantidad de pisos de venta - Fuente: IMS Health Consulting

Sobre lo investigado por la pagina Iprofesional sobre los datos levantados hasta el 2010 por el Sindicato Argentino de Farmacéuticos y Bioquímicos: õfirmas como Farmacity, Vantage o Doctor Ahorro concentran prácticamente el 50% de la facturación [í] Sólo en Capital Federal, el nivel de ventas de estos comercios supera los u\$s330 millones anualesö (Eleisegui, 2010)

Haciendo referencia a trabajos elaborados por Nielsen, el Cronista expone que las cadenas de farmacias vienen creciendo en Argentina de la mano de los productos de compra masiva:

õel 60% de los consumidores opta por estos espacios a la hora de realizar sus compras, en particular por una cuestión de cercanía geográfica [í] Mientras que en 2009 representaban el 17% del total del mercado en cuanto a su nivel de facturación, en la actualidad mueven el 20,6% de ese dinero en el canal en categorías de consumo masivoö (Bonelli, 2015)

Nielsen en el mismo estudio revela que el 60% de los consumidores decide su compra en función del eje de la cercanía, en este sentido las farmacias al incorporar categorías de compra masiva pasan a ser una opción atractiva y referente para completar la compra del hogar, en especial si viene acompañada de una buena oferta de surtido. En este sentido, categorías como

cosmética, tocador y limpieza concentran la mayor parte de lo que refiere a las ventas de productos de compra masiva en este canal.

Si se analiza la canasta medida por Kantar Worldpanel de categorías de compra masiva, tomando en consideración solo el consumo destinado al hogar, el canal farmacias viene ganando importancia entre los periodos analizados ya que en el 2015 supera la participación de mercado que tenía en el 2013. Esto muestra que no solo tiene una tendencia positiva con respecto a canales como el supermercado, hipermercado, autoservicios y almacenes; los cuales vienen perdiendo participación.

Value share% | Total Canasta

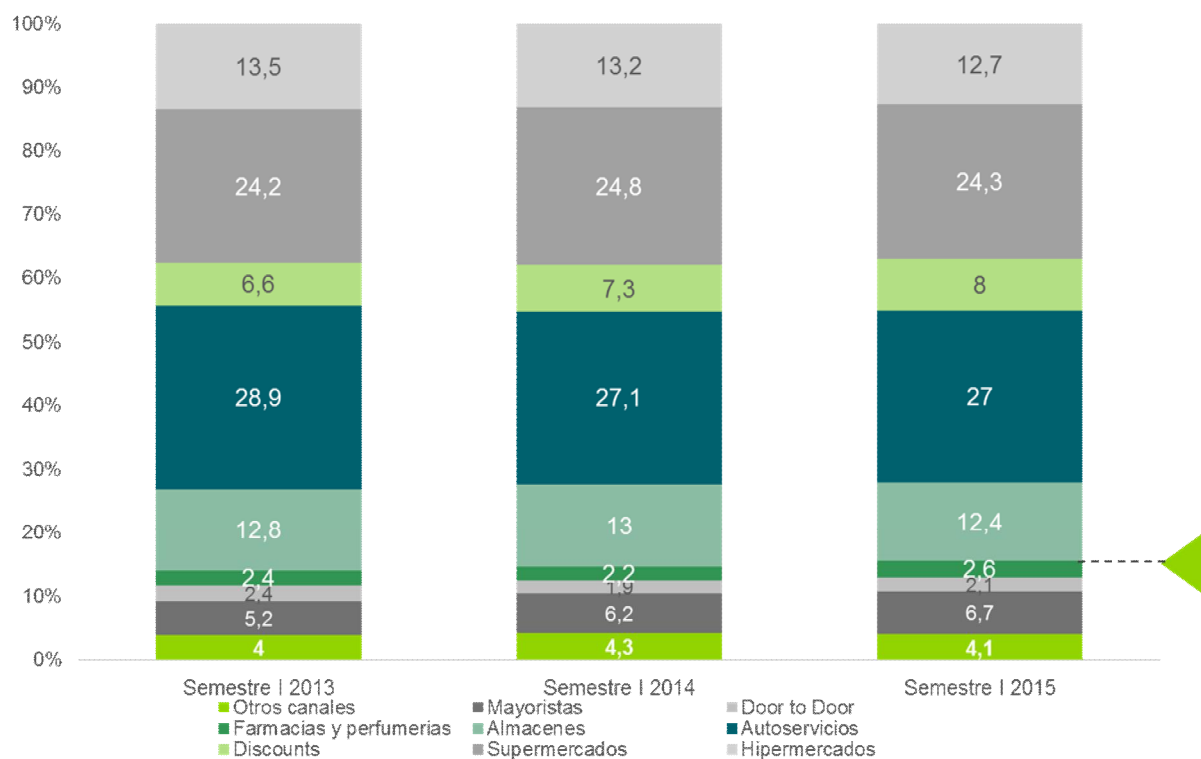


Figura 9: Evolución del Mix de canales en Argentina - Fuente: Kantar Worldpanel

Este incremento en participación de mercado a priori se puede interpretar como un desarrollo del canal, a la vez que fortalece a las farmacias dentro del mix de canales que utilizan los hogares a la hora de realizar sus compras de categorías de compra masiva.

La penetración anual mide la cantidad de hogares que hacen por lo menos una compra de cualquier producto de compra masiva en alguno de los canales, en este sentido se ve como las

farmacias son visitadas por aproximadamente el 50% de los hogares Argentinos, que aunque no es el de mayor penetración, es el que más hogares compradores suma con respecto al mismo periodo del año anterior

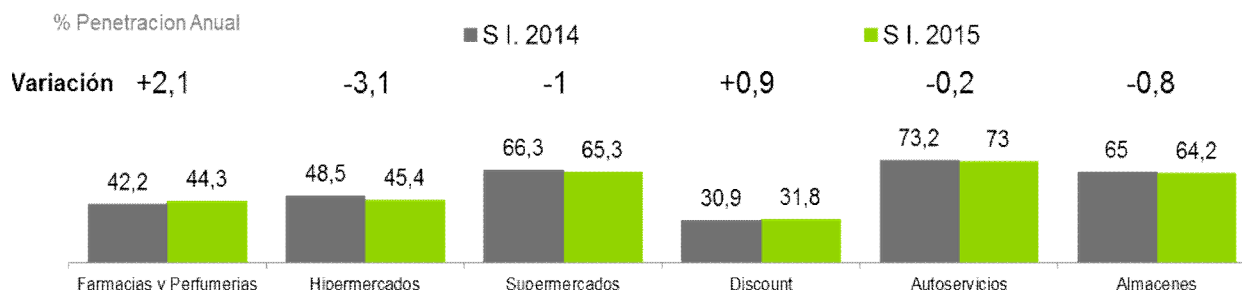


Figura 10: Evolución de la penetración por canales en Argentina - Fuente: Kantar Worldpanel

La frecuencia se mide en cantidad de visitas que en promedio realiza un hogar promedio en un periodo de tiempo. Sobre este eje las farmacias también se encuentran en una buena posición ya que En Argentina existe en los últimos años se viene registrando una fuerte contracción de la visita a los canales, en general los hogares visitan menos los puntos de venta y realizan compras (en algunos casos) cada vez más grandes para así lograr equilibrar su consumo. En este caso las farmacias logran sostener su frecuencia en contra de esta tendencia, pudiéndose inferir que existe un hábito de compra saludable por parte de los hogares compradores de este canal

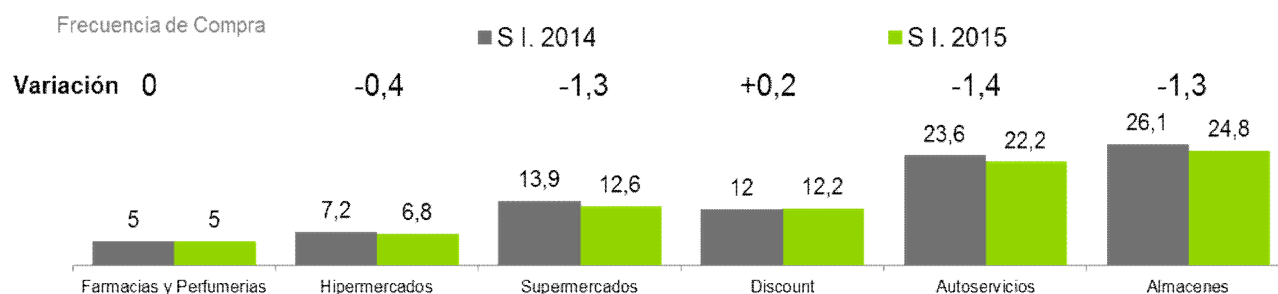


Figura 11: Evolución de la frecuencia de compra por canales en Argentina - Fuente: Kantar Worldpanel

Estas tendencias permiten inferir que a priori el canal farmacias, en lo que respecta a las categorías de compra masiva (excluye medicamentos) se viene haciendo de un lugar en los hábitos de compras de los hogares Argentinos siendo así una opción de valor para el desarrollo de estas categorías.

Ajustes al modelo de Category Management que permitan optimizar su aplicación para las cadenas de farmacias en Argentina

Entendiendo el desarrollo del canal farmacias en Argentina y más aun sabiendo que buena parte de este crecimiento viene impulsado por las categorías de compra masiva, se puede inferir que existe un espacio natural para la aplicación de herramientas de gestión y modelos de negocio que le permitan optimizar el manejo de este tipo categorías. Desde el comportamiento de los compradores se puede entender un cambio de hábitos, el cual se concentra en la búsqueda de la compra inteligente y el uso de distintos canales para realizar su compra bajo las restricciones presupuestarias a las que se ve expuesto.

Un comprador más informado y dispuesto a buscar distintos canales ubica a las cadenas de farmacias como una buena opción para la compra de productos de cosmética y limpieza, categorías donde figuran fabricantes líderes y expertos en el entendimiento del comprador y en la ejecución de acciones que estimulan la compra en los distintos canales, entre ellos se encuentran Procter & Gamble, Unilever, L'Oréal y Colgate. La experiencia de estos fabricantes puede ser parte importante en la ecuación de desarrollo del canal farmacias.

Según lo expuesto anteriormente, el proceso formal de Category Management se logra implementar cuando se aplican los 8 pasos que lo componen, en este sentido es fácil pensar que las cadenas de farmacias no podrían implementarlo por falta de experiencia y porque no son el canal natural para el desarrollo de categorías de compra masiva. Para esto es importante entender que los modelos teóricos son una propuesta metodológica sobre la cual cada modelo de negocio puede aprovechar las partes que aplican a sus distintas realidades. Contrastando la situación actual del canal con lo expuesto como estructura del modelo se sugieren las siguientes consideraciones:

- **Definición de categoría:** el canal farmacias ofrece una experiencia de compra diferenciada en función de su propuesta total de categorías, y en este sentido el área de medicamentos con prescripción siguen jugando un rol importante, para esto la definición y análisis del proceso de compra debe ser desarrollado sobre estas particularidades y no entender las categorías de compra masiva de la misma forma que por ejemplo en una cadena de supermercados.

- **Rol de categorías:** esta etapa es de vital importancia en el proceso y puede ser de mucha utilidad para el canal farmacias. Si se evalúan las categorías como unidades de categoría independientes, el entender el rol que juegan cada una dentro del tipo de compra realizado en farmacias cobra mucha más importancia. Se entiende que por su cercanía y múltiples puntos de venta la compra en este canal está más asociado a la compra rápida y de reposición, por lo cual ya existe un marco sobre el cual definir el comportamiento esperado de las categorías que comercializan.
- **Análisis o evaluación de categoría:** este paso se entiende como el proceso regular de evaluación del negocio que ya se debe estar realizando en cada una de las cadenas de farmacias. Lo importante a tomar en consideración es el poder realizar esta etapa a la luz de los aprendizajes de las etapas anteriores, ya que estas garantizan el análisis de información alineado con la macro estrategia del negocio.
- **Scorecard:** se deben identificar las reales medidas de éxito que formen parte de la evaluación de resultados, si bien es indispensable esta etapa para cuantificar el éxito del proceso, este no puede ser igual al de una cadena de supermercados. Usando métricas que acompañen el desempeño del canal y no desvirtúen la real razón del negocio farmacéutico
- **Estrategia:** al igual que la etapa de Scorecard, las estrategias tienen que ir articuladas con la razón de ser del negocio farmacéutico y buscar usar las categorías masivas para ampliar el negocio y no reinventar el negocio para competir a iguales con un supermercado.
- **Táctica e implementación:** decir que las farmacias hoy no están tomando acciones sobre estos ejes sería una falacia ya que los resultados que se vienen registrando de su gestión no solo se explican desde un cambio de hábitos del comprador, sino también desde las acciones que se entiende hoy realizan las cadenas de farmacias. Al igual que para la etapa de análisis, estas etapas serán de mayor provecho en la medida de que se encuentran alienadas con las expectativas del comprador y la macro estrategia de categorías
- **Revisión:** para lograr la base de experiencia que se sugiere debe cultivar el canal sobre el modelo, es muy importante la revisión de resultados y el tomar decisiones sobre los mismos. Estos resultados ayudan a entender no solo el nivel de éxito de la implementación, sino también para general el conocimiento necesario que permita establecer las correctas métricas de éxito para las futuras implementaciones.

CONCLUSIONES

Analizando el contexto de las cadenas de farmacias y las características del modelo de Category Management, se puede inferir que no existen barreras que impidan el implementar el modelo en este canal. En este sentido el modelo puede contribuir como una herramienta eficiente de diferenciación de las cadenas de farmacias con respecto al resto de los canales, ya que se enfoca en satisfacer al consumidor y a la vez en la rentabilización del negocio.

El modelo de Category Management si bien tiene sus comienzos en el supermercadismo y propone un proceso de análisis haciendo uso de algunos elementos disponibles en esta industria, hoy en día el modelo es de fácil adaptación a otros tipos de negocio y en especial en los que comercializan categorías de compra masiva. La misma búsqueda de los compradores de propuestas que se adapten a sus necesidades fue abriendo el espacio para que las cadenas de farmacias puedan hacer uso de mejores sistemas y herramientas para satisfacer estas necesidades, en este caso, el modelo de category management. Con esto se puede afirmar que cualquier negocio puede iniciarse en el proceso de Category Management con tal de que exista una visión centrada en la satisfacción del comprador y que este vea el beneficio de lo que se le está ofreciendo.

Si nos concentramos en la situación de las farmacias en Argentina la oportunidades son bastante claras, ya que como se viene analizando, los cambios en los hábitos de los compradores abren las puertas para que nuevos modelos de negocio puedan satisfacer sus necesidades tan cambiantes, en este sentido, las farmacias no solo vienen ganando importancia en lo que respecta a la venta de categorías de compra masiva sino también vienen cultivando una base de compradores en crecimiento, entendiendo que la mejor forma de crecer está en el incrementar la cantidad de compradores.

Entender que el modelo es implementable en las cadenas de farmacias no desestima la oportunidad de ajustarse a la realidad del canal y de la región. El Category Management propone 8 pasos los cuales en muchos de los casos son difíciles de implementar en el mismo orden y con el mismo nivel de detalle en Latinoamérica como el que se espera desde la teoría, por esto se recomienda un análisis puntual del modelo que permita adaptarlo a los distintos canales que hoy en día comercializan productos de compra masiva en Argentina.

BIBLIOGRAFÍA

- AC Nielsen. (2006). *Consumer Centric Category Managment*. New jersey: Wiley.
- AC Nielsen Mexico. (1997). *Administracion de categorias*. Ciudad de Mexico: Impresos Publicitarios.
- Aguilar, A. (17 de abril de 2012). *Anuor Aguilar - Marketing Point*. Obtenido de <http://anuor.blogspot.com.ar/2012/04/que-es-un-arbol-de-decisiones-del.html>
- Amodei, J. I. (Noviembre de 2014). *Category Management. Seminario especializacion marketing UBA*. Buenos Aires, Argentina.
- Berger, J. (2000). *Modos de Ver*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Berman, B. (1996). *Marketing Channels*. USA: John Wiley & Sons Inc.
- Bonelli, M. (01 de 09 de 2015). *EL CRONISTA*. Obtenido de CRONISTA.COM: <http://www.cronista.com/negocios/Las-cadenas-de-farmacias-avanzan-de-la-mano-de-los-productos-de-consumo-masivo-20150901-0020.html>
- Borja, R. P. (2005). *Merchandising. Teoría, práctica y estrategia*. Ciudad de Mexico: ESIC Editorial.
- Castro, E. C. (1997). *Distribución Comercial*. Madrid: McGraw-Hill.
- Category Management Association. (7 de Junio de 2014). *Clarifying Definitions*. Obtenido de Category Management Association: <http://www.cpgcatnet.org/page/62774/>
- Chong, J. L. (2009). *Promoción de Ventas - Herramienta básica de marketing integra*. Ciudad de Mexico: Ediciones Granica.
- Corstjens, J. (2005). *La Batalla en el Punto de Venta . Tácticas para Distribuidores y Fabricantes*. Barcelona: DEUSTO S.A. EDICIONES.
- Eleisegui, P. (18 de 08 de 2010). *Iprofesional*. Obtenido de © iProfesional.com : <http://www.iprofesional.com/notas/102926-Las-cadenas-controlan-el-50-de-la-venta-farmacutica-y-vuelven-a-intentar-limitarlas>

- Fassio, A., Pascual, L., & Suárez, F. M. (2002). *Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- García, D. C. (23 de 09 de 2010). *Medisalud*. Obtenido de <https://medisalud.wordpress.com/2010/09/23/definicion-y-funciones-de-las-of/>
- Garza, M. D. (2001). *Promoción de Ventas - Estrategias Mercadológicas*. Buenos Aires: CECSA.
- Gómez, F. L. (2005). *Marketing en el punto de venta*. Buenos Aires: Thomson Paraninfo.
- Harris, B. (1994). *Category Management: proceso de compra*. Cincinnati: The Partnering Group.
- Iniesta, L. (2003). *Promoción de Ventas*. Madrid: Gestión 2000.com.
- mercado.com. (07 de mayo de 2002). *Management por categorías*. Obtenido de <http://www.mercado.com.ar/notas/marketing/38569/management-por-categoras>
- Nielsen Argentina. (Junio de 2012). *Category Masters. Seminario Category Management más allá de la teoría*. CABA, Buenos Aires, Argentina.
- Real Academia Española. (1 de 06 de 2016). *Real Academia Española*. Obtenido de RAE: <http://dle.rae.es/?id=7wJdjdR>
- Serra, R. (2008). *Category Management y Estrategia*. 2008: Universidad de San Andres.
- Solivérez, C. E. (03 de september de 2013). *Supermercado*. Obtenido de LA ENCICLOPEDIA DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS EN ARGENTINA: <http://cyt-ar.com.ar/cyt-ar/index.php/Supermercado>
- The Partnering Group. (1997). *ECR EUROPE CATEGORY MANAGEMENT BEST PRACTICES REPORT*. Londres: ECR Europe.