
GESTIÓN POR CATEGORÍAS

DEFINICIÓN DE CATEGORÍA Y PLANIFICACIÓN EN FUNCIÓN AL ANÁLISIS DE ROLES

■ ANA VALENZUELA MARTÍNEZ

La gestión por categorías es un fenómeno relativamente reciente en España, ya que se lleva desarrollando como tal en nuestro país desde hace apenas dos años. Sin embargo, esta técnica de gestión lleva funcionando en países como Estados Unidos o Reino Unido desde principios de los noventa.

El retraso en la implantación de este modelo de gestión se debe principalmente a la propia estructura de la distribución en nuestro país. La característica que condiciona de forma más determinante a la distribución española es el nivel inferior de concentración de las ventas en la gran distribución debido a la mayor importancia del comercio tradicional o pequeño comercio. En España, el pequeño comercio supone un 10,4% (1) del negocio de alimentación y bebidas y condiciona una densidad de 1,2 establecimientos por cada mil habitantes, frente a densidades de 0,7 en Reino Unido o de 0,9 en Francia (2).

Otro rasgo diferenciador de la estructura de la distribución española es que tres de las cinco mayores empresas de distribución, que concentran en España un 25% (3) de las ventas del comercio minorista, son controladas por capital extranjero, en concreto, por empresas de distribución francesas. Por tanto, su modelo de gestión tiene un importante poder de influencia sobre todo el sector.

Estas cadenas de distribución, que constituyen en principio cadenas de hipermercados, aunque en su mayoría se están diversificando hacia el formato de supermercado, han contado con crecientes niveles de ventas y beneficios hasta hace muy poco tiempo (4).



Por esta razón, no se habían tenido que preocupar por incorporar nuevas formas de gestión a una oferta que estaba funcionando francamente bien. Este cambio en la tendencia de ventas y beneficios tiene su causa en un aumento de la competencia en el sector debido a las continuas nuevas aperturas de hipermercados y a la entrada de nuevos formatos de distribución como podría ser el "hard-discount"; en la drástica disminución de los beneficios extraordinarios, que constituían una parte importante del beneficio total, por la bajada de los tipos de interés; y en el cambio de las preferencias de un importante segmento de consumidores que va a pasar de demandar únicamente un precio competitivo a valorar otros factores de la compra como pueden ser el servicio y la cercanía.

El continuo crecimiento en el último año de la cuota de mercado de los supermercados medianos y grandes refleja este cambio de preferencias del

consumidor, junto a la disminución del diferencial de precios entre los dos formatos de distribución.

Adicionalmente, la gestión del punto de venta es cada vez más compleja debido al enorme número de referencias con las que trabaja un formato como el hipermercado, el cada vez mayor número de lanzamientos de nuevos productos que se registra cada año y la ingente cantidad de información sobre la compra acumulada en cada uno de los establecimientos.

Esta información, que provee los sistemas Scanner, podría generar, si se contase con los recursos para explotarla, conclusiones muy valiosas sobre el comportamiento de compra por categorías, por cada día de la semana, por franjas horarias, por segmento de consumidor, sobre la eficiencia de los diferentes instrumentos promocionales o sobre el surtido óptimo. Estas conclusiones permitirían a la gran distribución poder recuperar la ventaja competitiva y poder defender sus niveles de ventas y beneficios.

En este marco de defensa de los resultados y mejoras de la gestión, la colaboración distribuidor-fabricante se empieza a dibujar como la única manera de poder aprovechar el activo que tiene el distribuidor, que es su información sobre la tienda, con el activo que tiene el fabricante que es su conocimiento del consumidor y su capacidad de investigar el mercado (5). La gestión por categorías parte de esta colaboración con un enfoque común, es decir, con un enfoque en la categoría en vez de en la marca, y con el objetivo de mejorar los resultados del punto de venta a través de un marketing mix más acorde con las necesida-



des del consumidor. Los beneficios de esta colaboración deben ser recíprocos.

En definitiva, la gestión por categorías ha sido conceptualizada como "cualquier proceso de colaboración entre un fabricante y un distribuidor en donde se define un concepto base de categoría como unidad de negocio, y cuyo objetivo es la mejora de los resultados en función del valor que se le da al consumidor por su compra" (ECR Best Practices Committee y The Partnering Group, 1997, pág. 8). En otras palabras, consiste en "la determinación del precio, la política de merchandising, las promociones y el surtido en función de los objetivos asignados a la categoría, el entorno competitivo y el comportamiento del consumidor" (Blattberg y Fox, 1995a, pág. 2).

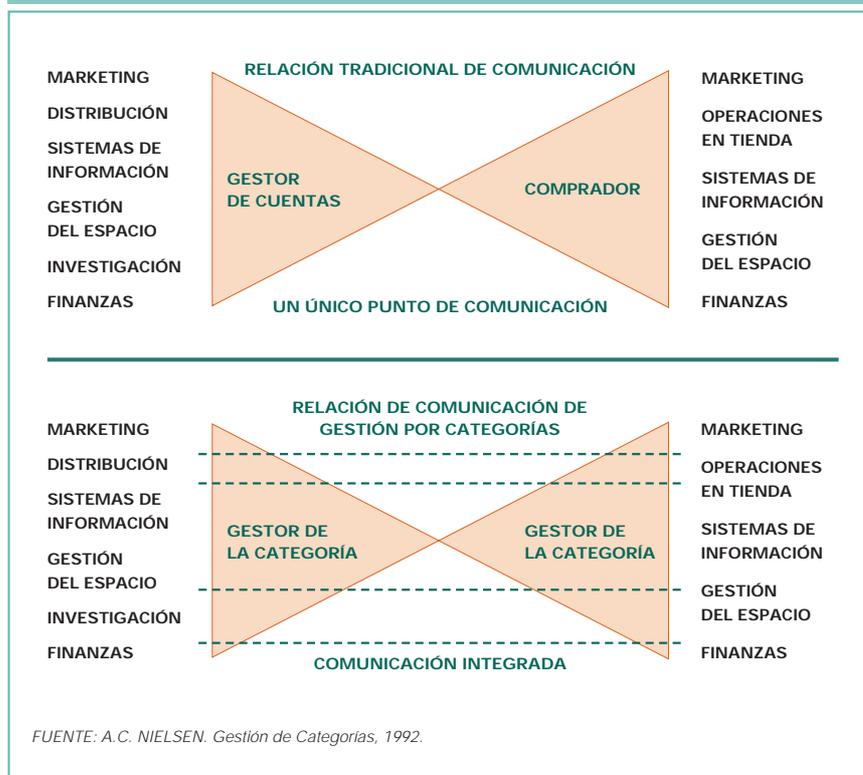
UNA NUEVA FORMA DE TRABAJO

Sin embargo, la implantación de la gestión por categorías exige una serie de requisitos. El requisito más importante consiste en la necesidad de ajustar la organización a una nueva forma de trabajo. Actualmente las empresas de distribución están organizadas por funciones (compras, merchandising, finanzas...), pero para que la gestión por categorías pueda funcionar es necesario que todas estas funciones se integren en una sola persona, tanto en el distribuidor como en el fabricante, que vamos a denominar el gestor por categorías (gráfico nº 1). Este control único sobre todas las funciones es esencial a la hora de poder implementar el marketing-mix óptimo determinado para la categoría.

Otro requisito importante es contar con el apoyo al proyecto de la dirección de la empresa. Los proyectos de gestión por categorías consisten en colaboraciones en el largo plazo, que desarrollan relaciones de confianza y de ayuda mutua, pero que pueden no empezar a dar resultados claramente positivos hasta después de un período prolongado de tiempo. La implantación de la gestión por categorías en una organización debe considerarse un proceso estratégico, incluso, una forma de llevar a la práctica la propia misión de la empresa.

GRÁFICO Nº 1

EL CAMBIO DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN



Finalmente, el tercer requisito crucial para el buen desarrollo de los proyectos de gestión por categorías consiste en el establecimiento de relaciones de colaboración en el largo plazo basadas en la confianza entre distribuidores y fabricantes.

El primer paso sería la elección de lo que se ha denominado "el líder o capitán de la categoría", que definirá al fabricante (6) que va a colaborar con el distribuidor de forma preferente en el análisis de cada una de las categorías, o unidades de negocio.

También debe determinarse de manera clara y si puede ser por escrito cuál va a ser el tipo de colaboración que se busca, es decir, cuánto tiempo va a durar la colaboración, qué variables van a poder modificarse, en qué centros de distribución van a implantarse las recomendaciones, con qué información se va a contar para realizarlos y cuáles van a ser los objetivos cuantitativos que van a permitir determinar si el proyecto ha tenido éxito o no.

Sólo si se cumplen los requisitos esenciales citados será posible llevar a cabo de forma correcta el proceso de planificación estratégica y táctica en que consiste la gestión por categorías. Este proceso (gráfico nº 2) debería comenzar con la definición de las categorías para luego poder establecer la estrategia a seguir con ellas según cuál sea el rol o papel que tengan en la tienda y el equilibrio del portfolio de categorías con el que cuenta el negocio.

DEFINICIÓN DE LA CATEGORÍA

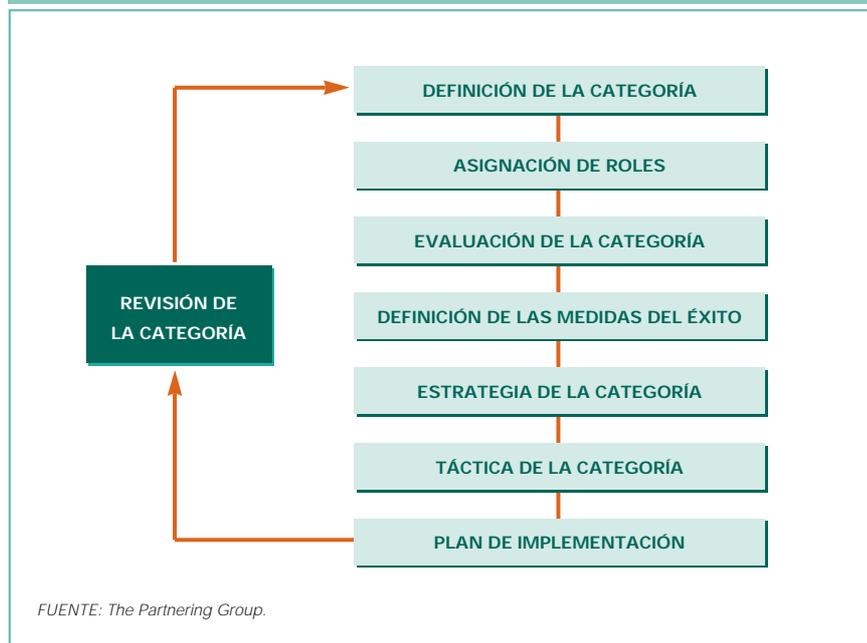
La definición de la categoría es el primer, pero esencial, paso en el proceso de planificación estratégica en función de categorías. La forma en la que se defina la categoría tiene una influencia primordial en el resto de las etapas del análisis hacia el marketing-mix óptimo.

El informe ECR Europa (1997) sobre las "Mejores Prácticas en la Gestión por Categorías" define una categoría como: "un grupo de productos diferenciables y estructurables que son percibidos por



GRÁFICO N° 2

PROCESO DE DESARROLLO DE LA GESTIÓN POR CATEGORÍAS



los consumidores como interrelacionados o substitutivos a la hora de dar respuesta a una necesidad específica".

Sin embargo, la tarea de definir la categoría no es tan fácil como podría parecer en un principio. No existe ninguna definición estándar de lo que puede ser una estructura de categorías de un establecimiento. En primer lugar, una categoría se puede definir, según los casos, de forma más concreta o de forma más amplia, es decir, una definición de categoría puede incorporar más o menos productos y puede dar respuesta a una necesidad más o menos amplia. Por ejemplo, podemos ubicar al producto "Ensamadas" tanto en la categoría "Pastelería Industrial" o en la categoría mucho más amplia de "Desayuno".

Además, en muchas ocasiones, las empresas de distribución pueden tener un concepto de la categoría totalmente diferente del concepto que tengan los fabricantes o el de los consumidores. Por ejemplo, parece bastante lógico que dentro de la categoría de salsas se encuentre la mostaza, el ketchup o la mayonesa, sin embargo, no está tan claro si el tomate frito debería estar comprendido en la misma categoría, ya

que también tiene una función de acompañamiento de los platos pero se usa durante la preparación de los mismos. Otro ejemplo de definición de categoría poco clara serían las galletas saladas, que por el tipo de producto podrían ser asignados a la categoría galletas y que por el tipo de uso, deberían estar en la categoría de aperitivos.

En caso de duda, el gestor por categorías debe ponerse siempre en el lugar del consumidor, asignando dentro de la categoría de productos a aquellos que según el punto de vista del consumidor son intercambiables o dan respuesta a una misma necesidad de compra. En el ejemplo del gráfico n° 3 se ha definido la categoría de "Lavado de platos" como el conjunto de los productos que dan respuesta a la necesidad "lavar los platos" y que además son percibidos por el consumidor como interrelacionados y, a veces substitutivos. Así pues, las comidas preparadas, aunque evitan lavar los platos o los platos de papel, no están ni interrelacionados, ni son substitutivos del detergente.

A este respecto es aconsejable desarrollar entrevistas a los consumidores de forma que se pueda conocer cuál es

la necesidad a la que da respuesta la categoría. También sería necesario investigar qué tipo de productos concibe como adecuados para cubrir esa necesidad y si presupone que deben estar juntos y constituir una misma oferta por parte del distribuidor. En conclusión, el factor principal para decidir qué productos deben incluirse en la categoría, según la opinión del consumidor, serían aquellos que se encuentran en su grupo de decisión como posibilidades de compra para dar respuesta a una necesidad.

Puede ser de ayuda el realizar un proceso de definición de la categoría que podríamos llamar "bottom-up", es decir, empezando por la identificación de los segmentos y sub-categorías que deberían formar parte del concepto superior que es la categoría (gráfico n° 4). Por ejemplo, y como quedaba reflejado en el gráfico n° 3, dentro la categoría "Lavado de platos" debería incluirse la sub-categoría de lavavajillas y la sub-categoría de utensilios para el lavado; a su vez, la sub-categoría de lavavajillas podría incluir el segmento de lavavajillas mano, lavavajillas máquina, lavavajillas concentrados.

La estructura de la categoría es variable, en algunas ocasiones se deberá basar en el tipo de presentación (por ejemplo, la categoría de desodorantes en roll-on, stick y spray), por tipo de usuario final (por ejemplo, la categoría de comida para animales en perros, gatos y pájaros) o por el tipo de ingredientes (como la sub-categoría de refrescos de cola en con o sin cafeína o en con o sin azúcar).

Igualmente, las relaciones entre los segmentos cambian de categoría en categoría y, en realidad, deben corresponderse con lo que se ha denominado "el árbol de decisión del consumidor", es decir, el orden de selección en el que el consumidor elabora su decisión de compra. En este punto, es importante conocer las tendencias de mercado de cada uno de los elementos que componen la compra y el efecto cruzado entre ellos.

Finalmente, antes de dar por concluida la definición de la categoría, es





Aldeasa
GRUPO LOGÍSTICO

TODOS LOS SECTORES
PRODUCTIVOS CONOCEN
NUESTRA CAPACIDAD
DE DISTRIBUCIÓN

ESPECIALMENTE LOS QUE
TRATAN PRODUCTOS
PERECEDEROS

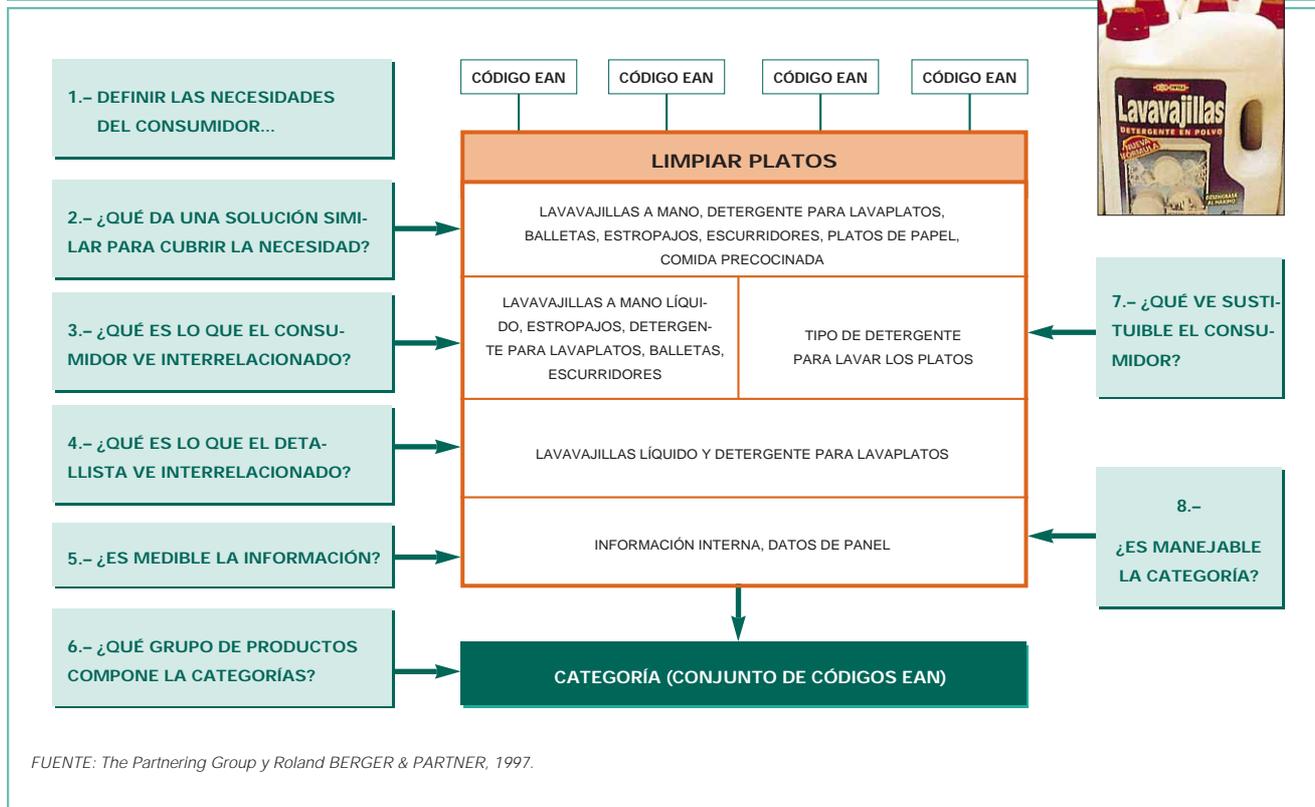
EN LOS AEROPUERTOS
CARGAMOS Y
DESCARGAMOS
PARA LAS AEROLÍNEAS

A LA LOGÍSTICA
NO HAY QUE DARLE
MUCHAS VUELTAS.
ES LA DISTANCIA MAS CORTA
ENTRE DOS PUNTOS



GRÁFICO Nº 3

PROCESO DE DEFINICIÓN DE UNA CATEGORÍA



necesario comprobar con el distribuidor cómo cambiará la misma con respecto a la forma en la que la está definiendo actualmente, ya que puede generar problemas políticos y operacionales importantes, por ejemplo con respecto a los planogramas (7), a las responsabilidades del comprador o del gestor por categorías o a la asignación de nuevas referencias.

También habrá que comprobar que las necesidades de información que va a requerir la categoría van a poder ser correspondidas por el sistema de información en vigencia y que la categoría va a poder ser medida y analizada de forma fácil y correcta.

Un distribuidor que introduzca la gestión de categorías en su organización va a tener que reestructurar las unidades de negocio y su composición. Sin embargo, aunque la correcta definición de las categorías ofrece enormes beneficios como puede ser mayor satisfacción del consumidor, mayor benefi-

cio y mayores volúmenes de compra, habrá que tener siempre en cuenta que la nueva definición debe ser factible en su implantación en el distribuidor y que debe poder ser manejada con relativa facilidad.

MODELO DE PLANIFICACIÓN EN FUNCIÓN AL ANÁLISIS DE ROLES

La integración de los procesos de gestión por categorías dentro de la organización influye directamente en la forma en la que se debe realizar la planificación estratégica de la actividad.

El impacto de este nuevo planteamiento de la estrategia de la empresa se deberá reflejar de forma inmediata en las actividades de marketing, logística y servicio en tienda.

Concretamente, las unidades de negocios tendrán que cambiar para adecuarse a la nueva definición de categorías y los objetivos de las mismas se modificarán de forma que el distribuidor llegue a contar con un "portfolio

de categorías" que le permita la consecución de los resultados de ventas, beneficios y satisfacción al consumidor perseguidos por la organización. En consecuencia, la definición de las categorías y de sus roles debe realizarse al más alto nivel de la organización.

El concepto de la planificación estratégica en base a matrices ha sido extensamente utilizado en el análisis de las carteras de productos. Esa misma metodología, en la que los diferentes productos tienen determinados roles dentro de la compañía en función del nivel de atractivo del mercado en el que se encuentran y de la posición de poder relativo que en él sostiene la empresa, puede ser igualmente aplicada a la gestión de las categorías. Sin embargo, en este caso habrá también que incorporar toda una serie de consideraciones sobre las necesidades del consumidor, que deberían incluso sobreponerse a los propios objetivos del distribuidor.



DESDE 1911

Productos de Confianza



Descubra la apuesta más decidida por una
alimentación sana y natural.

Disfrute con el exquisito sabor de Espina.



EMBOTITS ESPINA, S.A. - Polígono "Mas Beuló"
C/. Ripoll, 57-Ap. de Correos 22 - 08500 VIC (Barcelona)
Tel. (93) 886 26 22 - Fax (93) 889 11 04



GRÁFICO N° 4

ESTRUCTURA DE GESTIÓN DE CATEGORÍAS PARA LA CATEGORÍA ANIMALES DOMÉSTICOS

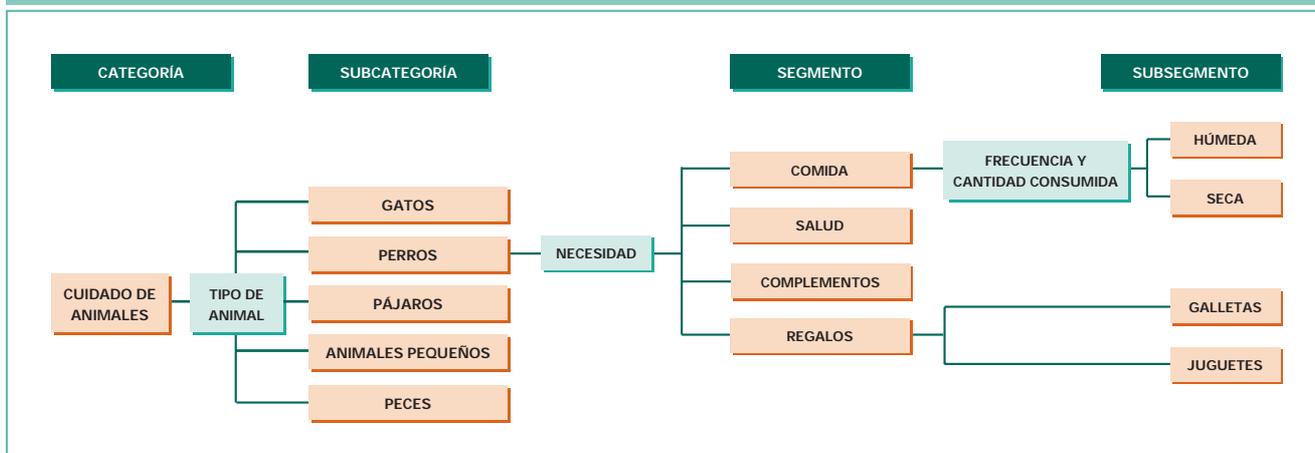


GRÁFICO N° 5

LA MATRIZ DE LOS ROLES DE LAS CATEGORÍAS



El concepto del rol de las categorías es una extensión del análisis en función de matrices que vamos a desarrollar. Los roles de las categorías deben guiar y coordinar todas las decisiones de marketing que van a formar parte del denominado plan de la categoría.

Adicionalmente, el desarrollo de los roles de las categorías debe seguir una serie de principios básicos. En primer lugar, es necesario que el rol de la cate-

goría represente un cierta declaración de intenciones sobre los objetivos que el distribuidor va a perseguir para cada una de ellas, ya que en principio el rol debe establecer la base para el desarrollo de la estrategia subsiguiente. En segundo lugar, el rol debe estar guiado por las necesidades del consumidor. En realidad, la orientación al consumidor va a ser esencial en el establecimiento de la ventaja competitiva del punto de

venta. En tercer lugar, los roles deben ser comprensibles para poder asociarlos con facilidad al proceso de decisión estratégico y táctico. Finalmente, los roles de las categorías deben estar coordinados.

Un hipermercado típico puede estar trabajando con alrededor de 200 ó 300 categorías que pueden ir de productos frescos a lubricantes, pasando por artículos de papelería o de textil. Este gran número de categorías debe estar coordinado interna y externamente de forma que se pueda maximizar la ventaja con respecto a las oportunidades del entorno (consumidor, competencia y proveedores). El objetivo final sería que la gestión del conjunto de las categorías del distribuidor permita que la "experiencia" del consumidor en la tienda sea cada vez más satisfactoria y que se aproveche al máximo cada ocasión de compra a través de la motivación de compra múltiple y, en general, de volúmenes de compra mayores.

Concretamente, existen dos aproximaciones a la definición de roles: en función de la gestión del distribuidor y en función de la cobertura de necesidades del consumidor.

1. PLANIFICACIÓN SEGÚN LOS ROLES PARA EL DISTRIBUIDOR

La base del portfollio de categorías en función de la gestión del distribuidor parte de la comprensión por parte del



decisor de cómo contribuyen dichas categorías a los beneficios y a las ventas del punto de venta en términos de rotación y de facturación. El objetivo consistiría en encontrar un equilibrio entre ellas para poder mantener la viabilidad operacional del distribuidor. Las ventajas de esta metodología consisten en que ayudan al distribuidor a comprender mejor el impacto de las diferentes categorías en sus resultados financieros, a la vez que permiten la utilización de bases de medida objetivas provenientes de la propia información de la tienda.

Por tanto, esta forma de portfolio de categorías debe poder aglutinar elementos de valoración del tipo de contribución de cada una de las categorías a los objetivos generales de la empresa.



A este respecto, es evidente que un distribuidor no puede gestionar todas sus categorías en función al beneficio que aportan, sino que tiene que buscar un equilibrio entre las categorías generadoras de beneficio y las creadoras de tráfico dentro del establecimiento.

En otras palabras, debe existir un equilibrio entre la planificación de

acciones de marketing dirigidas a ciertas categorías que atraigan suficiente cantidad de consumidores al establecimiento y las dirigidas a las categorías que deben cubrir el margen perdido por las anteriores.

Así pues, se podría definir una matriz (gráfico nº 5) donde cruzaríamos los dos principales vectores de gestión estratégica de las categorías por parte de un distribuidor:

El porcentaje de contribución (8) al margen (superior o inferior a la media de la cadena) y las ventas en unidades como variable representativa del flujo de operaciones generado (altas, medias y bajas según pertenezcan al 50% superior, entre el 30 y 50% o al 30% inferior (9) respectivamente).

Una vez construida la matriz se

Soluciones de Logística

TRIO
OPERADORES LOGISTICOS, S.L.
96 134 08 46

Trio Operadores Logísticos, S.L.
Pol. Ind. Fuente del Jarro, 2ª fase
C/ Gibraltar, 20-22
Tel. 96 134 08 46 / Fax 96 134 07 49
46988 PATERNA (Valencia)
e-mail: trio-lo@interplanet.es



Su operador de confianza

Servicios Personalizados

- Almacenaje y distribución a temperatura controlada
- Alquiler de vehículos con chófer
- Repartos en plaza y rutas concertadas
- Servicios urgentes puerta a puerta
- Transporte de larga distancia (Temperatura controlada)
- Transporte regional-local-distribución punto por punto
- Transbordo y reexpedición de mercancías
- Recepción y tratamiento de la mercancía
- Control de stocks-inventarios-picking
- Confirmación de entregas



Zona Noreste

TELETRANSPORTE ARAGON
976 15 02 33

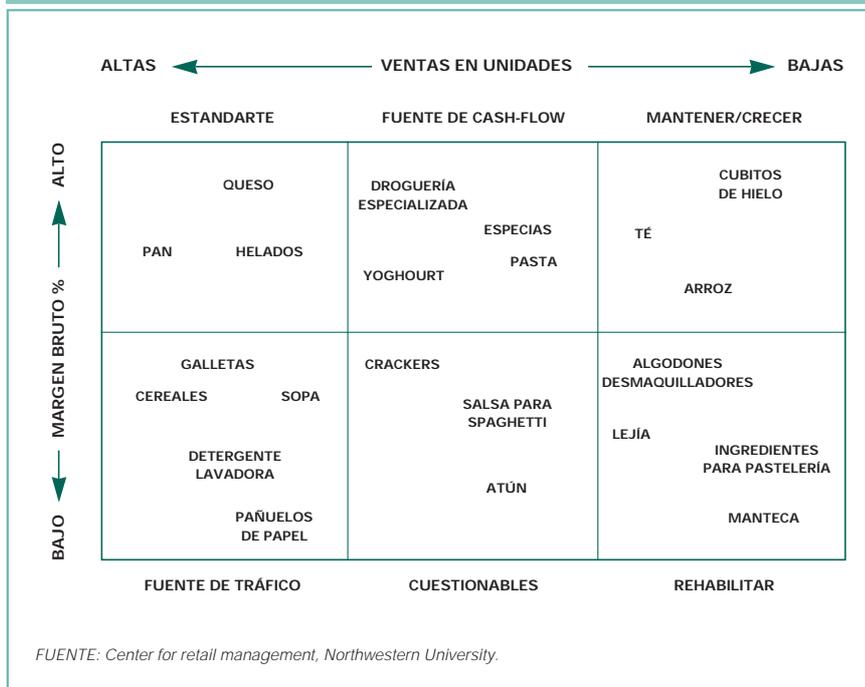
Zona Centro

GOSERMA S.A.
91 507 04 21



GRÁFICO Nº 6

PORTFOLIO PARA UN ESTABLECIMIENTO DE ALIMENTACIÓN HIPOTÉTICO



categorías más importantes para el distribuidor ya que aportan tanto tráfico como alto nivel de beneficios. Es necesario cuidar al máximo los elementos de marketing (surtido, merchandising, promociones) que afectan a este tipo de categorías. Ejemplos de este tipo de categorías serían las bebidas alcohólicas, los congelados y los productos navideños.

-Categorías Fuente de Tráfico (alto nivel de ventas-baja contribución al margen). La función principal de estas categorías para el distribuidor reside en su poder de atracción de clientes a la tienda y de mantenimiento del flujo de compradores. Son las categorías que establecen los puntos calientes de la tienda. Ejemplos de este tipo de categorías constituirían los detergentes, la leche o las bebidas refrescantes.

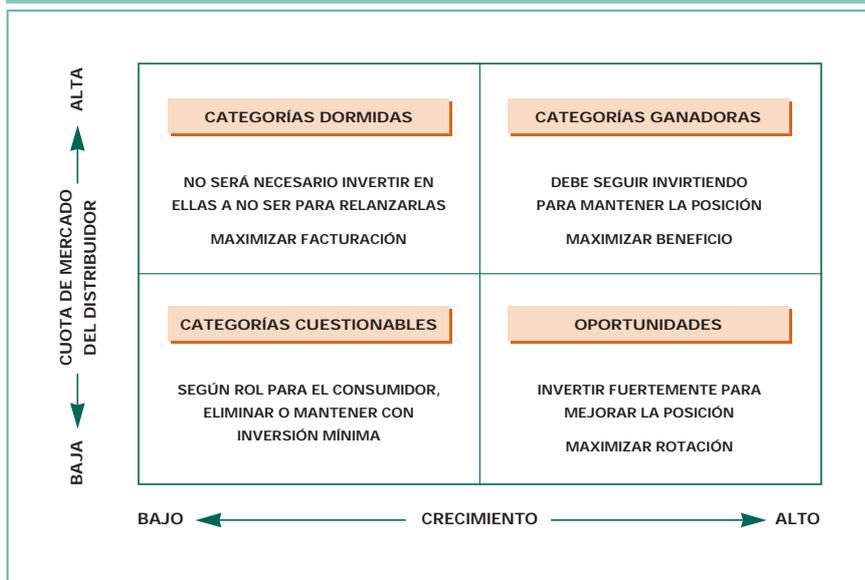
-Categorías Fuente de Cash-Flow (nivel de ventas medio-alta contribución al margen). Estas categorías son las principales subvencionadoras en términos de beneficio de las categorías generadoras de tráfico. Las variables de ubicación en la tienda y surtido son cruciales a la hora de mantener su capacidad de generación de beneficio. Se podría poner por ejemplo a los platos preparados o a la charcutería.

-Categorías Cuestionables (nivel de ventas medio-baja contribución al margen). Categorías para las que hay una gran competencia por parte de otros formatos comerciales o entre establecimientos del mismo formato, por tanto, el distribuidor debe defender su posición en la venta de dichas categorías y sólo puede convertirse en un proveedor secundario o de "conveniencia" de las mismas. Sería el caso de la mayoría de las categorías de frescos (carne, fruta) o las categorías de pequeño electrodoméstico o menaje.

-Categorías Mantenimiento/Crecimiento (nivel de ventas bajo-alta contribución al margen). Son categorías más pequeñas, pero que representan importantes oportunidades de crecimiento para el distribuidor. Podríamos poner como ejemplo a todas las categorías de comida internacional o la categoría de productos de cosmética.

GRÁFICO Nº 7

ROLES DE LAS CATEGORÍAS SEGÚN LA MATRIZ DE CRECIMIENTO-CUOTA



identificarían seis tipos de roles de las categorías según cuál sea su importancia para el equilibrio de la cadena en términos de generación de margen o de

creación de tráfico de clientes. Estos tipos de roles de las categorías son:

-Categorías Estandarte (alto nivel de ventas-alta contribución al margen). Las



Los primeros en Logística

- ABX LOGISTICS
- ACTE
- AECOC
- AIRFARM
- ARTHUR ANDERSEN
- ASOCIACIÓN DEPÓSITOS FRANCOS
- ATCC
- AUTORITAT PORTUÀRIA DE BARCELONA
- AUTOTERMINAL
- BANKINTER
- BCL
- BITMAKERS
- BYTEMASTER
- BOFILL & ARNÁN
- BUQUEBÚS ESPAÑA
- CALSINA & CARRÉ
- CAMBRA OFICIAL COMERÇ, IND. I NAV. DE BARCELONA
- CEL
- CEDES LOGISTICA INTERNACIONAL CHINA
- CETISA, BOIXAREU EDITORES
- CHEP ESPAÑA
- COLEGIO OFICIAL DE AGENTES DE ADUANAS DE BARCELONA
- COMERCIAL BURGOS
- COMERCIAL COMBALIA SAGRERA
- COMPUTER AIDED LOGISTICS
- CONSORCIO DE LA ZONA FRANCA DE CÁDIZ
- CONSORCIO DE LA ZONA FRANCA DE VIGO
- CONTROLMATIC
- DEPÓSITO FRANCO DE VIGO
- DEPÓSITO FRANCO DE CARTAGENA
- DEPÓSITO FRANCO DE ALICANTE
- DEPÓSITO FRANCO DE ALDEASA
- DEPÓSITO FRANCO SANTANDER
- DEPÓSITO FRANCO DE GIJÓN
- DEPÓSITO FRANCO DE LA CORUÑA
- DISEÑO CÓDIGOS DE BARRAS
- DRUNPE
- E 3 ESPAÑA
- ESCOLA UNIVERSITÀRIA DEL MARESME
- EXEL LOGISTICS
- FIEGE ASER
- FIEGE LOGISTIK
- FLAMAGAS
- GENERAL DE ETIQUETAJE
- GRANDI NAVI VELOCI SPA
- GRUPO CAT
- GRUPO LUIS SIMOES
- GRUPO J. SANTOS
- GRUPO PICKING PACK
- HAMANN INTERNATIONAL
- HAUSHAHN-CONSISTEM
- IBERCARRETTILLAS
- IMPULS TECHNOLOGIES
- ID-SYS
- INITIAL ROUCH INTERMODAL
- INITIAL SAVAM
- INFOTRANS
- ICIL
- IESE
- INSTITUT CERDÀ
- INTERCOMERCIAL, A.O.G., 1962
- INTERMEC TECHNOLOGIES
- KING & CO
- KÜHNE & NAGEL
- LA VANGUARDIA
- LANDTRANS
- LINDE CARRETTILLAS
- LOGISTA
- LOZANO ACOSTA
- MATIC
- MD SOLUCIONES DE ETIQUETADO
- MECALUX
- METO IDENTIFICACIÓN SYSTEMS
- MIEBACH LOGISTIC
- MOTORMAN
- MOVISAT APLICACIONES ESPACIALES
- MSAS GLOBAL LOGISTICS
- MUDANZAS FLIPPERS
- MUSQUERA LOGISTICS
- PARC LOGÍSTIC DE LA ZONA FRANCA
- PARQUE LOGISTICO SUR (BUENOS AIRES)
- PAXTON ESPAÑA
- PLASTIPOL
- PERGEMON
- PRESSING PLUS
- PORTES RÀPIDS DEL BAGES
- PUERTO SECO AZUQUECA DE HENARES
- RAMONEDA INTERNACIONAL
- RAPIDA
- REDUR
- RENFE
- RETEVISION
- RODANT
- SEAT
- SEMA GROUP
- SEUR LOGÍSTICA
- SEVTRONIC
- SINEL SYSTEMS
- SPACE CARGO
- SPAIN RAIL
- SPAIN-TIR
- SYSTEM SPA
- TALLERES RIPOLLET
- TANGER FREE ZONE
- TEKLOGIX
- TELEFÓNICA
- THYSSEN INGENIERÍA Y SISTEMAS
- TIBBET & BRITTEN ESPAÑA
- TRÁFICOS ISLEÑOS
- TRANSFESA
- TRANSPORTES AZKAR
- TRANSPORTES GOMEZ
- TUNDEN
- TRASMEDITERRÁNEA
- UNIVER ENGINEERING
- VINCA EQUIPOS INDUSTRIALES
- ZAL/ CILSA

Ahora sólo faltas tú

RESERVE SU STAND



SALÓN INTERNACIONAL DE LA LOGÍSTICA

Del 15 al 18 de Junio de 1999
Palacios nos 1 y 2 - Fira de Barcelona

ORGANIZADO POR:

El Consorci
Zona Franca de Barcelona

Miller Freeman

CON EL PATROCINIO DE:



CON LA COLABORACION DE:



Consortio de la Zona Franca. Calle 60, nº 19, Sector A - Zona Franca - 08040 Barcelona. Tel. 93 263 81 50. Fax 93 263 81 28. E-mail: czfb.mf@bcn.servicom.es
Miller Freeman Iberia, S.A. Diputación, 119 - 08015 Barcelona. Tel. 93 452 09 57. Fax 93 451 66 37. E-mail: msavov@unmf.com



Distribución
Consumo Nº 45



–*Categorías a Rehabilitar* (nivel de ventas bajo-baja contribución al margen). En el caso de estas categorías, se observa una tendencia a la disminución del volumen de negocio, sin embargo, podría ser la oportunidad para cambiar la oferta e intentar definir un surtido enfocado al incremento de los márgenes. Ejemplos de este tipo de categoría podrían ser la panadería industrial o los condimentos.

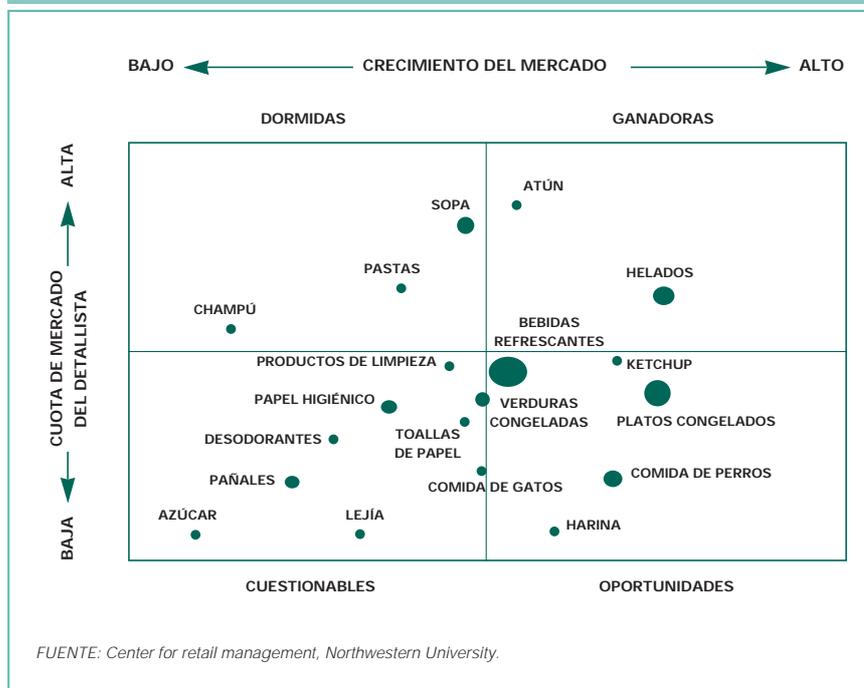
En el gráfico nº 6 se representa un ejemplo de matriz de equilibrio de categorías para un hipermercado o supermercado hipotético relacionado con el sector de alimentación y droguería. Este portfolio refleja claramente cuáles son las categorías que tienen como rol crear flujo (pan, charcutería, detergentes) y cuáles son las que tienen como rol subvencionarlas (droguería especializada, especias, yoghurt) en el caso de dicho distribuidor hipotético.

Sin impedir que pueda hacerse que el rol de una categoría cambie implantando la estrategia correcta, es decir, a través del uso correcto de acciones de precio, promociones, surtido o merchandising, de forma que se pueda incrementar la rotación de la categoría o la contribución al margen de la misma. Por ejemplo, consideremos que la categoría "galletas" tuviera el rol de fuente de tráfico en un establecimiento, y, debido a la falta de equilibrio a causa de contar con pocas categorías contribuidoras al margen, quisiéramos convertirla en una categoría estandarte.

Este objetivo se podría llevar a cabo a partir de una nueva definición de surtido que incluyese un mayor número de referencias de los segmentos de margen, que, además, son mucho más sensibles a la venta por impulso, y por tanto, podrían apoyarse aún más con una ubicación en la tienda más cercana al flujo de tráfico, es decir, en una zona caliente. Sin embargo, es cierto que la estructura de la tienda, el nivel de competencia y las exigencias del consumidor pueden limitar el tipo de roles potenciales que puede ejercer una categoría, por ejemplo, la mostaza muy difícilmente podrá llegar a ser una fuente de tráfico.

GRÁFICO Nº 8

MATRIZ DE ANÁLISIS DE CRECIMIENTO Y CUOTA PARA EJEMPLOS DE CATEGORÍAS



Otra forma de establecer el equilibrio del portfolio de categorías consiste en el análisis por cuadrantes según el esquema definido por la Boston Consulting Group (gráfico nº 7). Así pues, este análisis identificaría las oportunidades de mejora de gestión, a la vez que señalaría cuáles son las categorías donde el distribuidor no está consiguiendo el resultado adecuado. Las variables que determinan esta matriz son el crecimiento de la categoría y la cuota de mercado del distribuidor para dicha categoría (10).

La variable crecimiento se calcularía como el cambio porcentual en las ventas en pesetas del mercado con respecto al año anterior. La cuota de mercado se definiría como el peso que tiene el distribuidor en las ventas del canal de referencia para esa categoría en concreto. La división entre los cuadrantes se determina a partir de la cuota de mercado media del distribuidor y el crecimiento medio de las categorías con respecto a una entidad superior que englobe a todas las categorías

comparadas, como podrían ser el sector alimentación o el sector droguería.

En este caso se definirían cuatro roles diferentes de las categorías:

–*Categorías Ganadoras* (crecimiento alto-cuota de mercado alta). Estas son categorías que tienen un importante potencial y, además, sobre las que se tiene un cierto poder de mercado. Sin embargo, se debe seguir invirtiendo en ellas para poder mantener la posición de ventaja. Un ejemplo de categorías con este rol sería la leche infantil.

–*Categorías Oportunidad* (crecimiento alto-cuota de mercado baja). Categorías que presentan posibilidades de aumentar volúmenes y márgenes, pero en las que el distribuidor todavía no tiene un peso específico importante. Sería el caso de muchas categorías de bazar en los hipermercados.

–*Categorías Dormidas* (crecimiento bajo-cuota de mercado alta). El distribuidor cuenta con una buena posición en las ventas de esta categorías, pero son categorías estancadas, que pueden dar volumen pero no crecimiento. En



GRÁFICO N° 9

ROLES BASADOS EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

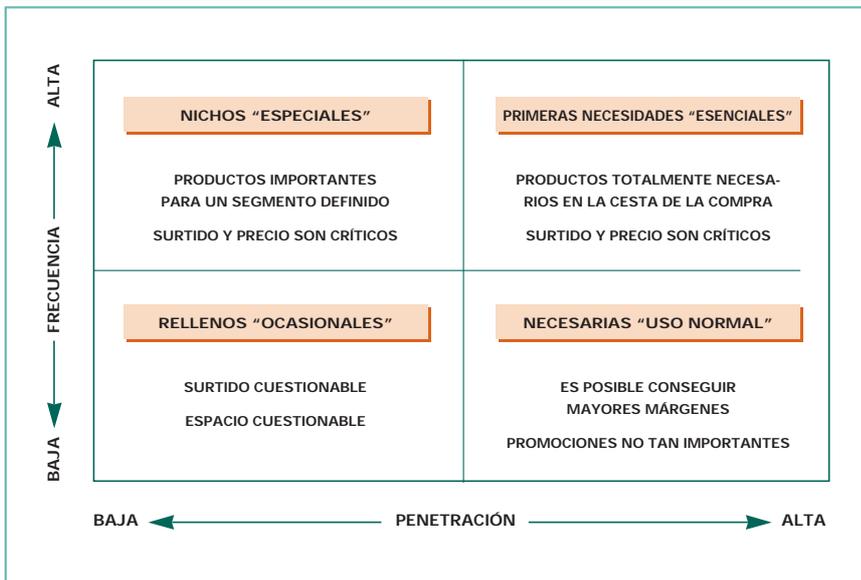
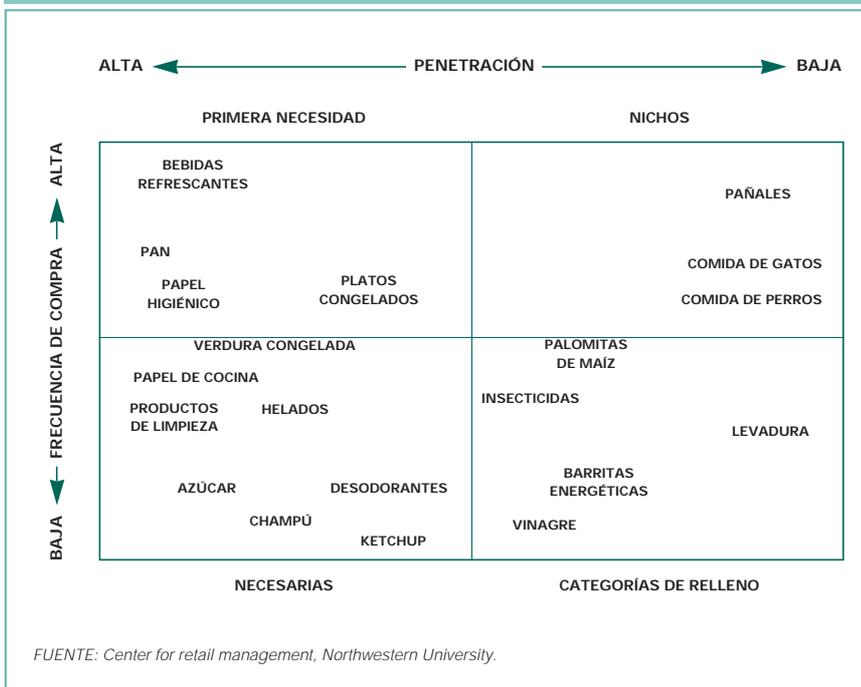


GRÁFICO N° 10

ROLES DE CONSUMIDORES (HIPOTÉTICOS) CON EJEMPLOS DE CATEGORÍAS



este rol se encontrarían la mayoría de las categorías de alimentación en las grandes superficies.

-Categorías Cuestionables (crecimiento bajo-cuota de mercado baja).

En este caso ni la categoría presenta oportunidades de negocio futuro, ni el distribuidor está especialmente bien situado en su venta. Serían categorías que se podrían considerar como posi-

bles candidatos a ser eliminados o a no invertir más en ellos, dependiendo del rol que tenga para el consumidor.

En la gráfica n° 8 se encuentra un ejemplo de este tipo de matriz. El tamaño de los puntos representa la importancia de las categorías en términos de la facturación total conseguida.

En definitiva, esta matriz estaría dando información de cuáles son las categorías donde el distribuidor debería invertir fondos adicionales porque suponen importantes oportunidades de crecimiento pero donde todavía no se tiene una cuota de mercado similar a la de otras categorías también trabajadas por el distribuidor (esta sería la política que se estaría llevando a cabo en el sector de textil por la mayoría de los distribuidores que trabajan la forma comercial de hipermercado).

Igualmente, existen categorías, como podrían ser los lácteos o los detergentes, que se beneficiarían de una situación de ventaja en términos de la posición de poder del distribuidor con respecto al mercado, pero que ofrecen ventas estancadas e incluso decrecientes, y en donde la necesidad de inversión puede ser menor.

Finalmente, debemos volver a hacer referencia a que las decisiones que el distribuidor toma acerca de las diferentes categorías puede influir en la posición que ésta ostente en el futuro dentro de las matrices. Por ejemplo, una mayor inversión en una cierta categoría puede transformarla de Categoría Oportunidad a Categoría Ganadora.

Igualmente, una categoría que tenga una situación incierta en el portafolio puede pasar a ser una Fuente de Cash Flow simplemente con que se modifiquen criterios básicos de merchandising como puede ser la ubicación dentro de la tienda o los productos adyacentes.

2. PLANIFICACIÓN SEGUN ROLES PARA EL CONSUMIDOR

La perspectiva del consumidor es crucial a la hora de identificar el rol que tiene la categoría dentro de cada establecimiento. Algunas de las variables críticas que pueden definir el tipo de



CUADRO Nº 1

ROLES DE LA CATEGORÍA SEGÚN EL CONSUMIDOR

DESTINO	<p>LAS CATEGORÍAS QUE AYUDAN A POSICIONAR AL DISTRIBUIDOR COMO EL PROVEEDOR PREFERIDO, A TRAVÉS DE LA OFERTA CONSISTENTE DE MEJORES PRECIOS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • GRAN VOLUMEN DE VENTAS. EL COMPRADOR BUSCA LA MEJOR RELACIÓN CALIDAD-PRECIO. LA CATEGORÍA ES UN FACTOR MUY IMPORTANTE EN LA PERCEPCIÓN DEL PRECIO DE LA ENSEÑA. SENSIBILIDAD AL PRECIO. ACTIVIDAD PROMOCIONAL ACTIVA. • POR EJEMPLO: BEBIDAS REFRESCANTES, DETERGENTES.
HABITUAL	<p>LAS CATEGORÍAS QUE POSICIONAN AL DISTRIBUIDOR COMO PREFERIDO AL PROVEER BUENA RELACIÓN CALIDAD-PRECIO DE FORMA CONSISTENTE EN LAS NECESIDADES DIARIAS DE LOS CONSUMIDORES.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • COMPRA REGULAR DEL DÍA A DÍA. BUENA SELECCIÓN. • POR EJEMPLO: ALIMENTOS PARA ANIMALES, LÁCTEOS.
OCASIONAL	<p>LAS CATEGORÍAS QUE POSICIONAN AL DISTRIBUIDOR COMO PREFERIDO EN LA COMPRA DE PRODUCTOS PUNTALES, OFRECIENDO UNA RELACIÓN CALIDAD-PRECIO BUENA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ESPECIALIDADES CARACTERIZADAS POR DISPLAYS OCASIONALES. • POR EJEMPLO: DEPILATORIOS Y BRONCEADORES.
CONVENIENCIA	<p>LAS CATEGORÍAS QUE POSICIONAN AL DISTRIBUIDOR COMO EL QUE OFRECE MEJOR CALIDAD-PRECIO EN LAS COMPRAS NO PLANEADAS SISTEMÁTICAMENTE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • POR EJEMPLO: CUIDADO DEL CALZADO.

consumidor de la categoría son la frecuencia de compra y el volumen de la compra media, ya que el consumidor decidirá de forma diferente la compra, y, lo que es más, elegirá una forma comercial determinada en función de que se trate de una categoría de compra frecuente y, por tanto, rutinaria o que se trate de una categoría de compra esporádica y que involucra un presupuesto familiar alto, es decir, una compra reflexiva. Otras variables a tener en cuenta son la imagen que el consumidor tiene de cada establecimiento para la compra de las diferentes categorías o la sensibilidad a las diferentes herramientas de marketing.

Existe un esquema ampliamente implantado de definición de los roles de las categorías (cuadro nº 1) que se basa en la percepción que tiene el consumidor del establecimiento como proveedor principal de la categoría. Este esquema identifica los siguientes roles:

–*Categorías Destino* o categorías para las que el establecimiento bajo estudio es considerada como proveedora principal y que, por tanto, ayudan a determinar la tienda elegida para la



compra preferente al poseer una oferta superior de forma permanente.

Su correcta gestión es crucial ya que definen la imagen que el consumidor tiene del distribuidor, por tanto, la oferta de surtidos amplios, precios competitivos y una actividad promocional agresiva constituyen las mejores tácticas de marketing para este tipo de categorías (cuadro nº 2). Constituyen un 5-7% de las categorías con las que trabaja el distribuidor. Un ejemplo de este tipo de categorías serían los lácteos o los detergentes.

–*Categorías Habituales* o categorías que se compran de forma repetitiva en el proveedor principal, pero que no se

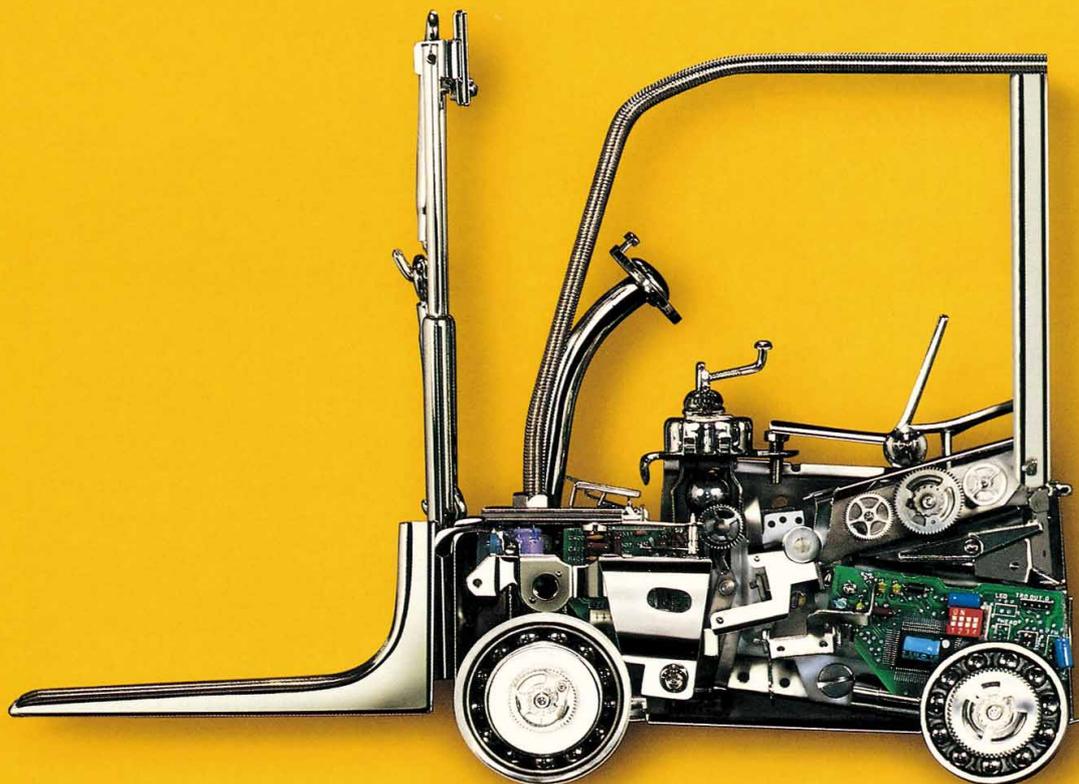
incluyen de forma activa en la decisión de proveedor preferido. El consumidor también busca una oferta que agrupe un nivel competitivo de precio y servicio de forma consistente. Suponen un 55-60% de las categorías con las que trabaja un distribuidor. Un ejemplo de este tipo de categorías son los suavizantes o la comida para animales.

–*Categorías Estacionales u Ocasionales* o categorías adquiridas de forma poco regular, o sólo en ciertos períodos del año, que no son utilizadas como base de la decisión de proveedor principal, aunque pueden hacerlo ocasionalmente, pero que refuerzan la imagen de servicio del distribuidor. El programa de marketing óptimo en este caso ya no consiste en una oferta continuada de mejores precios, promociones y surtidos, sino solamente centrada en aquellas épocas del año donde se concentra el pico de ventas.

Existe un 15-20% de este tipo de categorías en un distribuidor tipo. Un ejemplo de este tipo de categorías lo encontramos en los bronceadores, los insecticidas, los limpiadores especiales y los turrone.



¿Qué hacen nuestros mecánicos cuando se jubilan?



HERRAIZ SOTO & CO.

Nuestros técnicos trabajan con la última tecnología. Están integrados en una red de asistencia nacional con 50 concesionarios y servicios oficiales reforzada con más de 150 talleres móviles. La mejor red post-venta de España. Reciben constantemente cursos de formación y disponen del almacén de recambios informatizado más moderno del sector. Pero sobre todo es gente apasionada con su trabajo. Quizá eso explique que, cuando se jubilan, vienen de vez en cuando a pedirnos restos de recambios.



FABRICANTE Y DISTRIBUIDOR DE LA MARCA



RED NACIONAL DE VENTA Y ASISTENCIA TÉCNICA, TEL. 900 200 469 INTERNET: WWW.IBERCARRETIILLAS.ES



CUADRO Nº 2

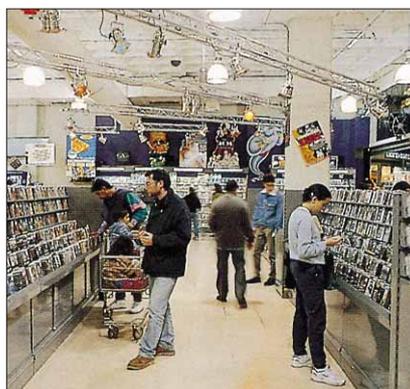
LAS TÁCTICAS DEPENDEN DEL ROL DE LA CATEGORÍA

PAPEL DE LA CATEGORÍA	TÁCTICAS			
	SURTIDO	PRECIOS	PRESENTACIÓN EN EL LINEAL	PROMOCIÓN
DESTINO	SURTIDO COMPLETO	LIDERAZGO	UBICACIÓN ÓPTIMA EN LA TIENDA	ALTO NIVEL DE ACTIVIDAD PROMOCIONAL
HABITUAL	MUCHAS VARIEDADES	COMPETITIVO DE FORMA CONSISTENTE	UBICACIÓN INTERMEDIA	NIVEL MEDIO DE ACTIVIDAD PROMOCIONAL
OCASIONAL (ESTACIONAL)	VARIEDADES EN EL PERIODO ESTACIONAL	COMPETITIVO DE FORMA ESTACIONAL	BUENA UBICACIÓN EN EL PERIODO ESTACIONAL	ACTIVIDAD PROMOCIONAL ESTACIONAL
CONVENIENCIA	VARIEDADES ELEGIDAS SELECTIVAMENTE	NO INFLAR	UBICACIÓN QUE QUEDE DISPONIBLE	BAJO NIVEL DE ACTIVIDAD PROMOCIONAL

–*Categorías de Conveniencia* o categorías que refuerzan la imagen del distribuidor como proveedor de todas las necesidades del consumidor al contar también con una oferta superior para productos de compra poco frecuente, pero con una involucración en la compra mucho más alta. El plan de marketing óptimo para este tipo de categorías debería consistir en un surtido limitado pero cuidadosamente seleccionado y precios y promociones no tan agresivas. Pertenecen a esta tipología un 15-20% de las categorías del distribuidor. Un ejemplo serían los Vinos Selectos o la Comida Mejicana.

La identificación de los roles se realiza a través de análisis comparativos entre categorías, formas comerciales y, más concretamente, entre los competidores directos del distribuidor. El objetivo del análisis sería identificar cuál es la forma preferida por el consumidor para adquirir una categoría y cómo evalúa las prestaciones del lugar de compra para cada una de ellas.

Las metodologías más ampliamente utilizadas para obtener esta información son las entrevistas personales a compradores recientes de la categoría y las tabulaciones especiales a partir de paneles de consumidores. Igualmente, habría de compararse dicha percepción con el mix de la oferta específica del distribuidor y la importancia que se le da a cada categoría en la organización.



El resultado final debería consistir en un conjunto equilibrado de roles que al gestionarse como un todo permitan alcanzar los objetivos corporativos del distribuidor.

Otro esquema de análisis de los roles de las categorías en función del consumidor se basa directamente en las variables penetración de la categoría en los hogares de los consumidores y frecuencia de compra de la misma (gráfico nº 9). Los roles se identifican según el porcentaje de hogares que compran alguna referencia de la categoría a lo largo del año y según el número promedio de veces al año que es comprada para la totalidad de los hogares que la compran al menos una vez.

Así pues, la variable penetración se dividirá en alta o baja y la variable frecuencia también. El límite entre los valores altos y bajos se determinará a

través de la mediana de cada una de las variables. Estos datos se acceden fácilmente a través de los paneles de consumidores comercializados en España ya por varios institutos de investigación de mercados.

Por tanto, esta matriz del portfolio de categorías del distribuidor identifica los siguientes roles:

–*Categorías Primera Necesidad* (alto nivel de penetración-alta frecuencia de compra) o categorías que forman parte crucial de la compra y para las que el consumidor tiene una sensibilidad mayor en términos de precios y promociones.

Sin embargo, la diferenciación del surtido puede generar oportunidades de aumento del margen medio de la categoría, como en su día hicieron las “boutiques del pan”. Ejemplos de este tipo de categoría constituyen los frescos, la leche o el papel de baño.

–*Categorías Nichos* (baja penetración-alta frecuencia) o categorías muy importantes para segmentos de consumidores determinados. Al ser también un producto de compra frecuente, el consumidor suele tener una alta sensibilidad al precio y a las promociones. Ejemplos de este tipo de categorías son la comida para animales o los pañales.

–*Categorías Necesarias* (alta penetración-baja frecuencia) o categorías que no forman parte de la cesta de la compra en cada viaje al establecimien-





to, pero que es imprescindible que estén presentes cuando se necesitan. Todavía ofrecen una alta sensibilidad al precio pero puede conseguirse aumentos de la contribución al margen de la categoría a través de un surtido y un merchandising que apoye referencias de mayor valor añadido. Un ejemplo de categorías con este tipo de rol lo encontraríamos en el champú, la sal o el aceite.

–*Categorías Relleno* (baja penetración-baja frecuencia de compra) o categorías que sólo se utilizan por ciertos segmentos de consumidores y que además se compran de forma esporádica, y muchas veces como compra de impulso. No existe sensibilidad al precio y son el tipo de productos que pueden dar a un establecimiento una contribución al margen adicional, además de una imagen de servicio y de surtido amplio. Ejemplos de categorías con este tipo de rol son los snacks, los chicles y caramelos o los depilatorios.

El gráfico nº 10 muestra un caso hipotético de un establecimiento donde queda representado una posible situación de reparto de los roles de las categorías según la matriz penetración en los hogares-frecuencia de compra.

Existen una serie de roles adicionales que combinan aspectos de percepción del consumidor con otros de la gestión del distribuidor y que podríamos denominar "roles mixtos". En este caso se encontrarían las Categorías Generadoras de Tráfico Adicional. Estas categorías pueden provocar más visitas a la tienda y por tanto más oportunidades de compra, y tienen un gran valor estratégico ante tendencias del consumidor en busca de mayor conveniencia

y menores desplazamientos. Algunos ejemplos de categorías que desempeñan este rol serían la sección de alquiler de videos o de comida preparada. La búsqueda de categorías con este rol ha originado la existencia de tiendas complementarias en los centros comerciales donde están ubicados la mayoría de los formatos de hipermercado.

Otro caso de rol mixto consiste en las Categorías Creadoras de Imagen, que refuerzan la comunicación que el distribuidor quiere hacer llegar al consumidor a través de su precio, su calidad, su servicio o su variedad, como podría ser el caso de las secciones de frescos. Un último caso lo constituirían los Creadores de Ambiente que comunican un sentimiento de urgencia en la compra o una oportunidad del consumidor para satisfacer su estilo de vida. Suelen ser estacionales. En este caso se encontraría la categoría de artículos para deportes al aire libre, la categoría de productos navideños o de vuelta al colegio.

CONCLUSIONES

La implantación de la gestión por categorías en una empresa de distribución o en un fabricante va a modificar su sistema de planificación estratégica.

En primer lugar, la estructura de unidades de negocio quedará determinada por la propia definición de las categorías, que deben establecerse en función de los productos que el consumidor considera como que dan respuesta a una misma necesidad de compra. Además, la asignación de los roles de las categorías del distribuidor dentro de los diferentes "portfolios" va a permitirnos conocer los objetivos asignables a cada una de ellas y los planes de marketing que resulten más acordes con su idiosincrasia.

Se han recogido a lo largo de este artículo dos enfoques diferenciados (según el consumidor y según el distribuidor) en la creación de "portfolios de categorías" y, en consecuencia, en la definición de sus roles. La filosofía base de la gestión por categorías, que es el maximizar el valor que se le da al consumidor a través de la oferta del distri-



buidor, apoya que prevalezca siempre el enfoque al consumidor sobre el enfoque a los objetivos del distribuidor. Dentro de este enfoque, el esquema más utilizado es el que toma como referencia la percepción que tiene el consumidor del distribuidor como proveedor principal de la categoría.

Este esquema no sólo va a contemplar las necesidades del consumidor sino también la capacidad que tiene el distribuidor, a ojos de dicho consumidor, para competir en la oferta de la categoría. No obstante, la definición de la estrategia y las tácticas a seguir con cada categoría no se debe reducir a la evaluación que de ella haga los consumidores, sino que debe también considerar la importancia que tiene dicha categoría para el distribuidor en términos de rotación y generación de margen y en términos del poder de la enseña en el mercado.

Así pues, la gestión estratégica de la categoría va más allá del desarrollo y definición de los roles. La más importante aportación de la definición de los roles es proporcionar las líneas maestras a seguir a la hora de tomar las decisiones de asignación de los recursos del distribuidor.

Dichos recursos consisten, entre otros, en el espacio en la tienda, la inversión en inventario, el gasto en promoción y publicidad, el gasto en capital e, incluso, el tiempo de dedicación del gestor. Por tanto, estas decisiones deben ser el resultado de la doble evaluación propuesta, es decir, del conocimiento de las necesidades del consumidor, pero también, del análisis de la capacidad del distribuidor para cubrir dichas necesidades con su oferta.





En el caso del distribuidor, la evaluación de las categorías según su rol en el establecimiento puede identificar la existencia de un nivel inapropiado de recursos dedicados a las diferentes categorías.

Por ejemplo, se puede llegar a la conclusión de que para poder tener en el portfolio una categoría "Destino" sería necesario darle más espacio en la tienda, más actividad promocional o un surtido más cuidado, o se podría llegar a una conclusión contraria en el caso

de una categoría "Conveniencia". También hay que tener en cuenta que el objetivo final es conseguir un equilibrio entre los diferentes roles de las categorías, por lo que sería igualmente erróneo asignar un excesivo porcentaje de los recursos a la creación de un número excesivamente grande de categorías "Destino" y dejar de apoyar la creación de categorías "Conveniencia".

También los fabricantes repartirán sus recursos entre los diferentes distribuidores según cuál sea el rol que represente la categoría en sus establecimientos. Un fabricante invertirá más en promociones en aquellos distribuidores en los que la categoría se ha definido como Destino que en aquellos donde tiene un rol de Conveniencia. Incluso el tipo de esfuerzo que se lleve a cabo en las colaboraciones de gestión por categorías e incluso de ECR será diferente según el rol que desempeñe la categoría en el distribuidor.



En consecuencia, la gestión por categorías es un proceso que no sólo debe responder a las necesidades del consumidor, sino que también debe ofrecer líneas de acción que permitan replantear la asignación de recursos, de forma que se maximice la rentabilidad tanto para el distribuidor como para el fabricante. □

ANA VALENZUELA MARTÍNEZ

Universidad Autónoma de Madrid
Consultora de Gestión por Categorías
de ACNielsen

EXCMA. DIPUTACION PROVINCIAL DE CUENCA

10^a Feria regional de alimentación de Castilla-La Mancha
TARANCON (CUENCA)

Del 23 al 26 de Septiembre de 1999
Horario: Día 23 de 17 a 21 horas
Días 24, 25 y 26 de 10 a 14 horas y de 17 a 21 horas

Organiza:
Diputación Provincial de Cuenca
Patronato de Promoción Económica

Colabora:
Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha
CCM Caja Castilla La Mancha

Teléfono 969/24 01 41
Fax 969/23 38 58
C/ Aguirre, 1
16002 CUENCA



NOTAS

- (1) Fuente: Anuario ACNielsen, 1998.
- (2) Fuente: Anuario Distribución en Europa. ACNielsen, 1995.
- (3) Distribución Actualidad nº 262, julio-agosto 1998, pág. 10.
- (4) La venta por establecimiento de las cuatro primeras empresas de hipermercados ha caído de 11.022 en 1996 a 10.294 millones de pesetas en 1997. (Distribución Actualidad nº 264, octubre 1998, pág. 90).
- (5) Efectivamente, los citados recursos para la investigación de mercados del fabricante varían con el tamaño y el sector en el que se encuentre la empresa. Sin embargo, la orientación al consumidor (no al comprador) del fabricante siempre será superior a la del distribuidor.
- (6) En proyectos de colaboración relacionados con la gestión de la cadena de suministros podría optarse por un operador logístico como "capitán de la categoría" en vez de por un fabricante, en el resto de los casos sólo un fabricante líder podrá aportar los conocimientos y recursos necesarios para el éxito de la gestión por categorías.
- (7) Representación gráfica de la disposición de los productos en el lineal asignado a la categoría.
- (8) Si se contase con la información pertinente este dato de contribución al beneficio se podría calcular incluyendo la asignación total de los costes directos e indirectos, es decir, a través de sistemas DPP.
- (9) Estos son los valores utilizados en la mayoría de los casos según indican Blattberg y Fox (1995), sin embargo, pueden ser modificados si el distribuidor lo considera necesario.
- (10) Harris, B. y McPartland, M., "Category Management Defined: What It is and Why It Works", Progressive Grocer, Septiembre, 1993, págs. 5-9.

BIBLIOGRAFÍA

- ACNIELSEN (1998), "Anuario Evolución", Madrid.
- ACNIELSEN (1995), "Anuario de la Distribución en Europa", Madrid.
- ACNIELSEN (1992), "Gestión por Categorías", NTC Business Books, Nueva York.
- BLATTBERG, R.C. y FOX, E.J. (1995a), "Category Management. Getting Started", Food and Marketing Institute, Washington DC.
- BLATTBERG, R.C. y FOX, E.J. (1995b), "Category Management. The Category Plan", Food and Marketing Institute, Washington DC.
- ECR BEST PRACTICES COMMITTEE y THE PARTNERING GROUP (1995), "Category Management Report", Joint Industry Project on Efficient Consumer Response, Washington DC.
- DISTRIBUCIÓN ACTUALIDAD (1998), "Más poder para los líderes internacionales", nº 262, julio-agosto, págs. 6-10.
- DISTRIBUCIÓN ACTUALIDAD (1998), "Hipermercados en España", nº 264, octubre, págs. 55-84.
- HARRIS, B. Y MCPARTLAND, M. (1993), "Category Management Defined : What It is and Why It Works", Progressive Grocer, septiembre, págs. 5-9.
- THE PARTNERING GROUP y ROLAND BERGER & PARTNERS (1997), "Category Management. Best Practices Report", ECR Europe, Londres.

CON IDENTIFICACIÓN AUTOMÁTICA para



la Industria



el Transporte



y la Distribución

Asumimos el reto de dar soluciones a los problemas derivados del almacenamiento y movimentación de mercancías, clasificación de productos, gestión de calles de salida, aplicación de preventa y autoventa... todo ello con sistemas de lectura y captura de datos - códigos de barras, tags RF/ID - trabajando en tiempo real. Contamos con los mejores fabricantes como socios comerciales.

- * SYMBOL
- * TEKLOGIX
- * TEC
- * DATALOGIC

... Y además:

- * Estanterías y sistemas de almacenaje
- * Sistemas de manutención en general

*¡Consúltenos!
Tenemos la solución que busca.*



MOSTOLES INDUSTRIAL, S.A.

Dpto. Ingeniería R.F./D.C. - Logística Interior

C/Granada, s/n - 28935 Móstoles (Madrid)

Tel.: 91 664 88 55/58 - 91 664 88 00*

Fax: 91 664 89 16

E mail: radio_frecuencia@moinasa.es