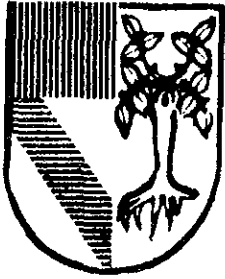


308902



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

12
24

"IMPLEMENTACION DE LA ADMINISTRACION DE
CATEGORIAS PARA MEJORAR LA CADENA
PRODUCTIVA"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

P R E S E N T A N :

MA. VICTORIA JUAREZ DAHUSS

SANDRA VALLE CIPRES

DIRECTOR DE TESIS: LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA

MEXICO, D. F.

1998.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

308902



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Gracias a Dios, Vicky hoy puede dedicarle este trabajo .

A mis padres por su amor, esfuerzo y dedicación

A Leo, mi hermana, por su incondicional amor, amistad e involucración

A mi abue Ma. Luisa... para esto es tanto estudio!!

A Sandra, por su incondicional amistad y sus grandes enseñanzas

A Gustavo, nuestro director, por ser mi amigo y por sus consejos

A Valera por hacer tan fácil lo difícil

A Edith U., Claudia S., Gaby G ,Salvador V por su amistad

A Memo León por su invaluable ayuda

A todos los que, preocupados, me preguntaban ¿y cómo va la tesis?

Gracias .

A Dios por su infinito amor y misericordia

A mi familia... **LO LOGRAMOS!**
"You are the wind beneath my wings"
Los amo

A Vicky, por ser la mejor amiga "latosa" que tengo. . (SMILE)

A Gustavo Palafox, por haberme hecho la primera "señora mosca" de todas sus generaciones Jj!

A mis amigos, porque sin ustedes nada hubiera sido tan fácil y divertido

A Gerardo, mi esposo, por tu apoyo y brillante ejemplo, eres lo más importante que me ha sucedido,
te quiero.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	I
CAPÍTULO 1 CADENA PRODUCTIVA	
1.1 Definiciones y Generalidades	1
1.2 Cadena de suministro-logística empresarial	6
1.3 Manejo de Materiales	11
1.3.1 Compras	11
1.4 Almacenamiento	15
1.5 Distribución Física	19
1.5.1 Definición y Generalidades	19
1.5.2 Costos de Distribución	23
1.5.3 Transportación	25
1.5.4 Canales de Distribución	31
1.5.4.1 Funciones y flujos de los Canales de Distribución	33
1.5.4.2 Niveles dentro de los Canales de Distribución	36
1.5.4.3 Detallistas, Mayoristas y Sistemas de Distribución Física	37
1.5.4.3.1 Naturaleza e importancia de los Detallistas-Retailing	38
1.5.4.3.2 Tipo de organizaciones Detallistas	38
1.5.4.3.3 Mayoristas	44
CAPÍTULO II SISTEMA DE RESPUESTA EFICIENTE DEL CONSUMIDOR	
2.1 Definición	47
2.2 Punto de Partida	47
2.3 Desarrollo de una estrategia ECR y el inicio	49
2.4 Componentes esenciales de ECR	50
2.5 Factores vitales para el éxito de ECR	53
2.6 La Organización	54
2.7 Disposición para el cambio	55
2.8 Organizaciones Funcionales contra Organizaciones con funciones entrelazadas	56
2.9 Creación de Asociaciones exitosas	57
2.10 Establecimiento de los parámetros iniciales en sociedades	64
2.11 Beneficios en las sociedades Detallista/Cliente-Proveedor	64

2.12 Medición de Desempeño	66
2.13 Administración de Categorías	69
2.13.1 Cómo funciona La Administración de Categorías	70
2.13.2 Cómo se definen las categorías	71
2.13.3 Información necesaria para La Administración de Categorías	74
2.13.4 Personal para Administración de Categorías	75
2.13.5 Iniciando La Administración de Categorías	77
2.13.6 Ejecución de la Estrategia	79
2.14 Facilitadores para el Manejo de ECR	80
2.14.1 Intercambio Electrónico de Datos	81
2.14.2 Datos exactos por Scanner como facilitador	83
CAPÍTULO 111 ADMINISTRACIÓN DE CATEGORÍAS	
3.1 Introducción	86
3.2 Definición de Administración de Categorías	88
3.2.1 Elementos de la Definición de Administración de Categorías	88
3.3 Etapas de La Administración de Categorías	90
3.1 Alianza Fabricante-Detallista	100
3.4 Componentes de La Administración de Categorías	101
3.5 Pasos para la Implementación de La Administración de Categorías	136
3.6 Factores que favorecen la Implementación de Administración de Categorías	142
3.7 Obstáculos para la Implementación de La Administración de Categorías	144
3.8 Importancia de La Administración de Categorías	146
3.9 Razones para la Implementación de La Administración de Categorías	147
3.10 Beneficios de La Administración de Categorías	153
3.11 Bases para La Administración de Categorías	159
3.12 Construcción de La Administración de Categorías en un negocio	160
3.13 Rol del Administrador de Categorías	163
3.14 La Administración de Categorías se capitaliza con la explosión de la información	165
CAPÍTULO IV CASO PRÁCTICO	167
CONCLUSIONES	199
BIBLIOGRAFÍA	202

INTRODUCCIÓN

Los tiempos actuales son un reto para los productores y detallistas, también llamados clientes, en el mercado de los productos de consumo. La competencia es más ardua. Los consumidores nunca antes habían sido tan sofisticados y los canales de distribución están siendo indistintos, mientras que el mercado incrementa su segmentación.

Las eventualidades y los retos competitivos causados por estos factores están afectando la forma de hacer negocios de las empresas. Este ambiente también ha producido una nueva herramienta de mercadotecnia que ofrece múltiples oportunidades, y es llamada Administración de Categorías (Category Management). Esta idea innovadora ha sido ya adoptada por muchas compañías en Estados Unidos y otras empresas transnacionales que están en México están planeando hacer lo mismo. La Administración de Categorías forma parte de toda una estrategia global llamada Sistema de Respuesta Eficiente del Consumidor (Efficient Consumer Response).

La Administración de Categorías es un proceso que involucra la administración de los productos como unidades comerciales adecuándolas a cada tipo de tienda para la satisfacción de las necesidades del consumidor. A través de este proceso, se puede identificar la mezcla óptima de productos, precios, promociones y distribución en los estantes dentro de cada tienda.

Los beneficios que otorga La Administración de Categorías se verán reflejados en la cadena productiva, ya que hasta la fecha no han sido suficientes los esfuerzos realizados por los fabricantes en la misma para reducir los costos de manufactura, de almacenaje y de distribución ya que al final de la cadena si el canal de distribución no trabaja eficientemente no contribuye a proporcionar el valor agregado que hoy en día busca el consumidor en un producto.

A pesar de las innovaciones que los fabricantes realizan para poder ofrecer el mejor producto a menor costo al consumidor, éste ha continuado pagando las ineficiencias que los fabricantes y distribuidores tienen al llevar los productos al mercado. Por este motivo, presentamos este trabajo de tesis sugiriendo la implementación de la Administración de Categorías en la cadena productiva para que se realicen alianzas fabricante-detallista que proporcionen al consumidor valor agregado a los productos que adquiere.

En el primer capítulo presentamos los elementos que constituyen la cadena productiva para ir explicando en qué partes interviene la Administración de Categorías.

En el segundo capítulo explicamos la estrategia de Sistema de Respuesta Eficiente del Consumidor para entender las raíces de La Administración de Categorías. El Sistema de Respuesta Eficiente del Consumidor busca eliminar costos, tiempo e ineficiencias de la cadena productiva y satisfacer de la manera más efectiva las necesidades de los consumidores.

En el tercer capítulo abarcaremos profundamente el tema de Administración de Categorías para proporcionar una visión amplia de lo que es y lo que un negocio tiene que hacer para lograr exitosos resultados en la implementación de este proceso.

En el cuarto capítulo hacemos un caso práctico de lo que es la Administración de Categorías abarcando la subcategoría de cintas en la categoría de papelería dentro de una tienda de autoservicios

CAPITULO I

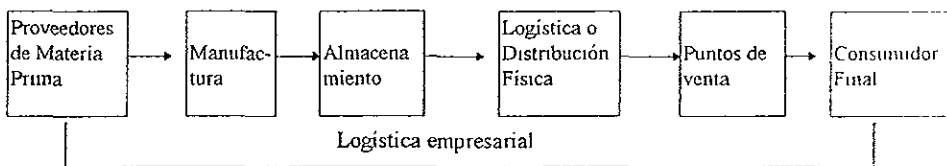
CADENA PRODUCTIVA

1.1 DEFINICIONES Y GENERALIDADES

Primeramente habrá que diferenciar algunos términos que serán de suma importancia dentro de este capítulo. Se deberán conocer los términos como logística, manejo de materiales y distribución física.

La cadena productiva es el conjunto de actividades que se realizan para fabricar y distribuir un bien y servicio que satisfaga las necesidades de los consumidores. Dentro de la cadena productiva no sólo se requiere conocer los métodos de distribución, sino optimizar y administrar los canales de distribución de manera integral. Esto es, el lugar donde finalmente se venderá el producto deberá ser una extensión de las estrategias de reducción de costos y mejoramiento de los desempeños financieros al igual que los demás procesos mencionados.

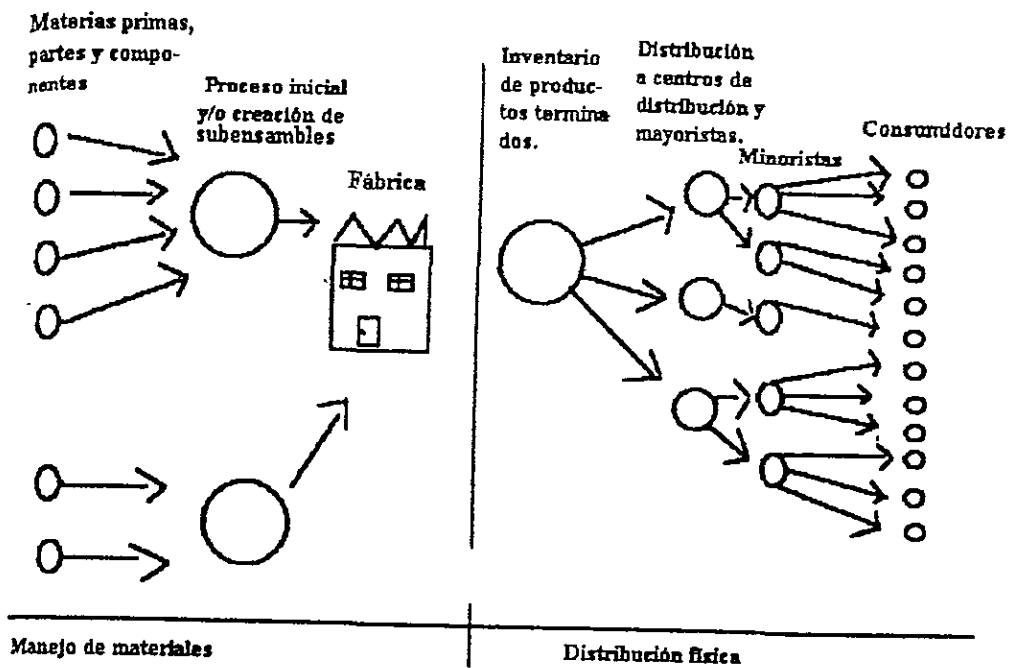
El siguiente diagrama menciona las partes que constituyen la cadena productiva. Cada una de estas partes serán estudiadas a lo largo de este capítulo.



La logística empresarial también llamada simplemente logística se describirá como un proceso completo de materiales y productos en movimiento hacia adentro y hacia afuera de la compañía. El manejo de materiales describirá los movimientos de materias primas y componentes hacia adentro de la compañía hasta su manufactura. La distribución física es el movimiento de bienes

hacia afuera de la empresa tomando como su punto de partida el final de la línea de producción o ensamble, esto es en el inventario de productos terminados hasta el consumidor final.

1.1 CUADRO DE CONTROL DE MOVIMIENTOS EXTERNOS E INTERNOS DE LA COMPAÑÍA



En estos días la logística dentro de la cadena productiva está recibiendo mayor atención por parte de las compañías debido a la necesidad de planeación y control de los movimientos y suministros de bienes, sobretodo en sus aspectos financieros y de mercado

Por esta razón hemos decidido estudiar las estrategias que aportarán menores costos y mayor productividad a la cadena de suministros. Esta estrategia globalmente recibe el nombre de Sistema de Respuesta Eficiente del Consumidor (ECR: Eficiente Consumer Response) y en una de sus divisiones contempla La Administración de Categorías (CM: Category Management).

Con La Administración de Categorías se busca eficientizar el trabajo de los canales de distribución proporcionándoles más herramientas para que definan la manera de trabajar

Conforme avance esta tesis, iremos desarrollando cada uno de estos temas

Dentro de las tendencias que hacen atractivas el estudio de la logística tenemos las siguientes

Primeramente se reconocen los costos de transportación y su aumento claro a través del tiempo. Los métodos tradicionales de distribución se han vuelto más caros y el encargado de la administración debe estar alerta en cuanto al control de costos para lograr productividad en esta área. Se deberán conocer además las regulaciones sobre transporte que marca el gobierno o despachos autorizados para tener en orden los permisos necesarios para la operación.

Como segundo aspecto se debe considerar la eficiencia de la producción tanto en costos como en beneficios, esto es un estudio profundo de productividad de la planta fabril.

El tercer aspecto a estudiar será la administración de inventarios, ya que su manejo siempre ha sido complicado y se han establecido nuevas técnicas de operación para lograr un promedio benéfico para todos los miembros del canal, que es, el mínimo del inventario (10%) lo tendrán los minoristas y el máximo (90%) lo manejarán los distribuidores de mayor capacidad y los productores

Como cuarta tendencia se conocerá que las líneas de productos han proliferado mucho como un resultado de la mercadotecnia usada a través de los años para dar a cada consumidor el producto exacto que necesita y satisfacer su demanda.

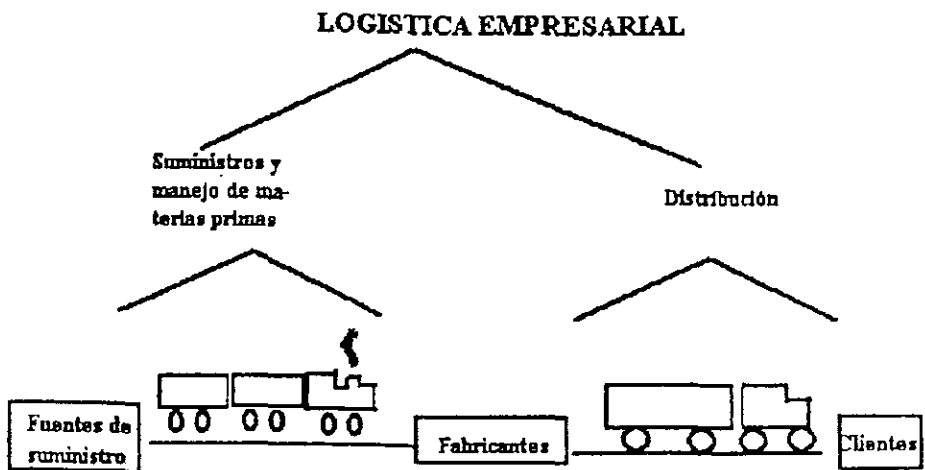
Por último, se encuentra la tecnología de las computadoras. La logística envuelve una cantidad enorme de datos, detalles e información. Por ejemplo, la información podrá ser la ubicación del consumidor, tamaño de cada orden, ubicación de puntos de producción y de centros de distribución, costos de transportación de cada almacén o centro de distribución a la planta o al consumidor, transportistas disponibles y los niveles de servicio que ofrecen, ubicación de proveedores, niveles de inventario disponible en cada almacén o centro de distribución. Sin el desarrollo y uso de la computadora en este momento la logística seguiría siendo una teoría interesante sin ninguna aplicación práctica.

Es importante aclarar que se deberá conocer perfectamente a los proveedores de la compañía mediante un profundo análisis para conocer los niveles de servicio y calidad que ofrece cada proveedor a la logística de la empresa. El tipo de proveedor puede debilitar o fortalecer los sistemas logísticos de una compañía, por tanto es necesario el estudio para conocer aquellos que ayuden más a la empresa a lograr sus objetivos. Muchas compañías productoras han optado por sistemas "justo a tiempo" (JIT) en donde pueden marcar sus demandas y la entrega de materias primas por parte del proveedor de una manera exacta.

El desarrollo de la logística va desde las operaciones que envuelven la coordinación de transporte, ubicación de los centros de distribución y almacenamiento, políticas de inventario y procesamiento de órdenes para lograr un buen servicio al cliente, tanto en tiempo como en costo, pasando por decisiones empresariales para reagrupar staffs y así manejar cada vez mejor los materiales y a su vez observar a la distribución física como un sistema, que va desde el inventario de bienes terminados a través de una cadena constante y consecutiva mediante pasos de valor

agregado a lo largo de los niveles del canal, porque cada miembro actúa para elevar el valor del producto o servicio para aquellos que lo recibirán subsecuentemente.

1.2 CUADRO DE FLUJO DE LOGÍSTICA EMPRESARIAL



1.2 CADENA DE SUMINISTRO-LOGISTICA EMPRESARIAL

Como anteriormente se mencionó, la logística contempla el flujo de los productos terminados de una empresa, sin embargo en los años venideros la logística empresarial deberá integrar la distribución física de la producción y la provisión de materias primas para sincronizar ritmos y flujos. La logística empresarial tenderá en los siguientes años hacia la logística estratégica que es un paso más adelante, se conocerá como una competencia logística y apertura del canal hacia las alianzas para tener ventajas competitivas. El desarrollo y mantenimiento de alianzas interorganizacionales en cuanto a la logística que abarque mayores mercados no es fácil de conseguir pero significaría un gran avance en las relaciones empresariales dentro de la mercadotecnia.

La red resultante de una orientación estratégica es que los encargados de la administración puedan pasar menos tiempo en la organización de operaciones internas y más tiempo en la coordinación con proveedores y clientes.

En un contexto industrial, la logística es el arte y ciencia de obtener y distribuir materiales y productos. Se compone de funciones administrativas que soportan el flujo completo de materiales, desde la compra y el control interno de producción hasta el almacenamiento y distribución de productos terminados, y se referirá a todo el cuerpo del conocimiento y actividades concernientes con la planeación y control de compras, producción, distribución, capacidad para lograr los objetivos de servicio al cliente, costos de operación, inversión en inventarios, eficiencia en manufactura y retorno sobre la inversión.

La logística involucra la administración y control de una serie de actividades, como serán:

- Ubicación de plantas en cuanto a la disponibilidad, costo y eficiencia del transporte.
- Resolución de dificultades de almacenaje en función del transporte.
- Selección de la forma óptima para el transporte de productos.

- Análisis de tarifas y clasificaciones.
- Determinación del punto óptimo de envío en función de los requerimientos de los departamentos de producción y mercadotecnia.
- Manejo de inventarios en cuanto a compras, recepción de materiales, planeación de producción, manejo de materiales, control de inventario y almacenamiento.
- Decisiones de envase y embalaje.
- Contratación de transportes
- Legislación y regulación sobre aspectos de la distribución
- Instrumentos económicos y financieros y herramientas estadísticas para la solución de problemas en cuanto al manejo de inventarios y de la distribución física.
- Servicio al cliente (pedidos, mercancía devuelta, reparaciones).
- Previsión y estimación de la demanda.
- Manejo de productos.
- Recuperación, reciclaje y tratamiento de desperdicios.
- Aceptación de riesgos físicos y económicos.
- Ventas
- Financiamiento
- Investigación de mercados
- Servicios y consultoría.
- Información

Como se verá, la esencia de la logística será establecer y mantener prioridades, lo que es parte esencial de la cadena productiva.

La logística es una rama empresarial que agrupa gran cantidad de elementos de la cadena productiva, integrará todas aquellas actividades dedicadas a la planificación, implementación y control de un flujo eficiente de materias primas, recursos de producción y productos terminados

desde su punto de origen hasta su entrega al consumidor final. Generalizando se podrán entender todas las actividades de transporte y almacenamiento de productos desde que se adquieren hasta su consumo

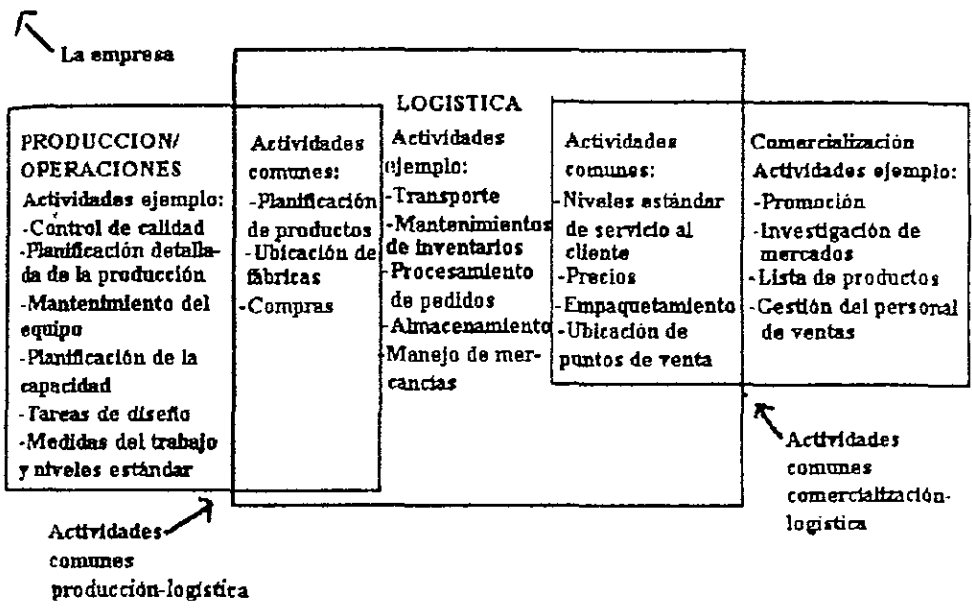
Aquí vemos que es todo un grupo de actividades que deberán funcionar paralela y coordinadamente para obtener los resultados deseados, estos serán el proporcionar al consumidor bienes y servicios de acuerdo a sus necesidades. Se deberá tomar en cuenta que el denominado cliente podrá ser el receptor en el siguiente paso del proceso logístico. Esos resultados se observarán cuando los productos adecuados estén el lugar preciso en el momento oportuno y en las condiciones específicas a un bajo costo.

Es muy importante señalar que las actividades logísticas afectan la efectividad y la eficiencia de las áreas de comercialización y producción

Como se había explicado, el área de comercialización se encargará de la colocación de los productos y servicios ofrecidos por la empresa a través de los canales de distribución diseñados y preseleccionados para facilitar los procesos de intercambio. Por otro lado se deberá entender que la responsabilidad del área de producción será la fabricación y entrega de mercancías al costo más bajo sin descuidar la calidad necesitada

Es claro que cada área tendrá sus propias actividades pero entre las tres, bajo una coordinación se presentarán acciones comunes. Se deberán marcar sobre todo las de cada área en relación a la logística. Esta coordinación servirá para manejar las actividades comunes de una manera más eficiente, también se deberá establecer un mecanismo de control y una forma de incentivo para toda esta función de cooperación entre áreas y actividades.

1.3 Esquematzación de actividades comunes entre la logística, la comercialización y la producción



Los objetivos de la cadena productiva y en general de la logística deberán ser muy claros. Dentro de los más generales se encuentran los propios objetivos funcionales, éstos deben servir a la empresa a lograr sus objetivos generales a través de metas establecidas. La misión de la logística será desarrollar un grupo de actividades que pueda lograr el mayor retorno posible de los recursos invertidos en la empresa a través de la minimización de costos de operación y de los costos de capital. Los costos de operación son aquellos que se presentan periódicamente o que varían al presentarse un cambio en los niveles de actividad. Los costos de capital son los que se generan una sola vez y no cambian al presentarse una variación en el nivel de actividad.

También la logística podrá tener como objetivo la maximización del flujo de caja, que puede ser a través de la mínima inversión en inventarios y a través de una operación eficiente en la planta que representará una reducción de costos.

Otro de los objetivos de la logística deberá ser la oportunidad, esto es comprar los materiales correctos de los proveedores, procesarlos eficientemente en la planta y distribuir productos de calidad en el momento adecuado.

Por último, cabe remarcar que la logística debe buscar como objetivo preponderante la satisfacción del cliente. Misma que en algunos casos subordinará a los demás objetivos.

Finalmente esto derivará en un mejoramiento en los procesos y costos de llevar un producto al punto de venta y como consecuencia en el precio al que se ofrecerá al consumidor. Además, los compradores demandan un nivel de servicio muy elevado; por tanto, el reto no es ofrecer un producto común en el mercado sino ofrecer algo que vaya más allá y que tenga como valor agregado la entrega puntual en las manos del consumidor. La logística, junto con la mercadotecnia estudiarán cual será la forma más efectiva para promover y guardar los productos de donde son producidos a donde finalmente se venderán. Se estudia a fondo entonces el canal de distribución a utilizar para lograr los objetivos de mercadotecnia. El sistema logístico debe proveer un fuerte apoyo para permitir a la empresa que atraiga y utilice los canales de distribución que se esperan más efectivos. Se deberán estudiar además nuevas estrategias para

ampliar el alcance de consumidores y lograr una mayor cobertura del mercado sin descuidar el servicio

Se deberán ocupar además en actividades promocionales conjuntas, sobre todo en artículos fuertemente publicitados para poder asegurar su disponibilidad; ya que si ciertos productos están siendo objeto de una campaña deberán contar con todo el apoyo logístico para ofrecer y mantener la promoción. Un buen sistema de distribución no es factor promocional neutral sino que puede ser una muy buena clave para el aumento de ventas.

1.3 MANEJO DE MATERIALES

1.3.1 Compras

La función de compra consiste en adquirir las materias primas, suministros y componentes que necesita la organización. Algunas de las decisiones más importantes que afectan a los costos logísticos son la selección de los puntos de compra, la determinación de las cantidades a pedir, momentos para establecer el pedido, elección del método de transporte y forma y condiciones de compra.

Cabe mencionar que no siempre las compras son responsabilidad de la función logística

La función de compra tiene un papel importante en casi todas las organizaciones aunque varíe la magnitud de adquisiciones por el giro en el cual se desempeña la empresa. Además basa su importancia en que una mala decisión de compras puede afectar a todos los departamentos de la empresa.

La función logística debe tratar de reducir los costos de la compra para redundar en un beneficio monetario. Las reducciones deberán buscarse en los precios a través de descuentos, puede ser además en el transporte, en el flujo de materiales, en la determinación de las cantidades a comprar, términos y condiciones de venta.

Las condiciones de cuánto y cuándo comprar las dictarán los requerimientos del proceso productivo en relación a las cantidades necesitadas. En general, la estrategia de compra deberá ser consecuencia directa de los requerimientos. Una alternativa a esta estrategia son las compras adelantadas, esta metodología se puede utilizar cuando se prevén alzas en los precios de la compra. Otras estrategias de compra que pueden ofrecer ventajas cuando los precios son cíclicos, son aquellas que se aplican a la inversión en stock, aunque primeramente deben evaluarse para no causar problemas en costos, tanto de mantenimiento como de transporte y flujo.

Posteriormente, se deberán seleccionar los puntos de origen de las compras, esto es dónde comprar. Esta selección puede depender de varios factores, como son la disponibilidad de las mercancías, costos y niveles del servicio de transporte, precios, políticas de compra-venta. La decisión se vuelve compleja cuando existen varios puntos de origen y varios de destino y además hay restricciones sobre la cantidad que se debe despachar de cada punto de origen a cada destino. A veces, no es práctico asignar de forma fija el suministro de los diferentes puntos. El cambio de requerimientos durante un periodo puede exigir cambiar la planificación de los suministros. La planificación podrá variar porque cambian los artículos a producir, pueden cambiar las necesidades de materias primas o porque varía el volumen de fabricación.

Para lograr entonces un suministro efectivo se utilizará una estrategia de suministro flexible para cubrir más eficientemente la demanda evitando que haya exceso, falta o defectos en las materias primas a utilizar. Generalmente con una estrategia así, los costos de transportación son mayores debido a que una fábrica no siempre está ligada a una misma fuente de suministro.

Cuando se habla de los términos y condiciones de venta, generalmente se relaciona con el precio y en las condiciones para el pago y las políticas existentes. Cabe aclarar que existen otras condiciones que pueden involucrarse y que afectan de cierta manera la función logística, esto puede ser la formación de los paquetes, método de manejo de las mercancías y las negociaciones en cuanto a transporte. También deberán especificarse en las condiciones de compra-venta la

coordinación del canal de suministro. La condición eficiente entre el comprador y vendedor a través del transporte adecuado será benéfico para ambas partes

Los aspectos más importantes de la compra serán los planes de financiamiento, la entrega, la calidad, el servicio y la garantía.

“Los objetivos considerados como básicos del área de compra serán los siguientes

- Lograr un flujo de materiales, servicios y accesorios considerados como indispensables para la operación de la empresa *en forma continua.*
- Mantener los niveles de inventario y de pérdida a un mínimo a través de la supervisión
- Mantener adecuados estándares de calidad a través de un centro de control
- Tratar de incrementar o encontrar un adecuado número de proveedores confiables y seleccionar las mejores fuentes de abastecimiento.
- Estandarizar los artículos que se compren al máximo posible y comprobar especificaciones.
- Adquirir productos y servicios al precio final más bajo *sin descuidar la calidad requerida.*
- Mantener la *posición competitiva* de la empresa a través del control de niveles de costos para proteger márgenes de utilidad.
- Alcanzar adecuadas, productivas y armoniosas relaciones de trabajo con el resto de las áreas de la organización.
- Mantener adecuados sistemas de información en relación a nuevos materiales y productos
- Seguimiento de la orden de compra.
- Alcanzar los objetivos de compras con el nivel más bajo posible de costos administrativos ”¹

Las compras de materias primas y materiales se efectúan, por lo regular, bajo un sistema centralizado. Bajo este sistema un sólo departamento tiene la facultad para realizar las compras. de esta manera se obtienen ciertas ventajas tales como la eliminación de la duplicación

administrativa, se negocian descuentos, entregas y condiciones preferenciales, las decisiones de compra son más sencillas a través de un centro de control, los proveedores serán administrativamente más eficaces al dirigirse a una sola área de la empresa, permite que exista cierta especialización y experiencia en las decisiones de compra, y hay control directo sobre todas las compras, reducción de funciones y personal

La función de compra se vuelve importante al conocer que ninguna organización es autosuficiente y por tanto, el área deberá contribuir para alcanzar los objetivos de la empresa. El área entonces deberá conseguir los materiales adecuados, en la cantidad requerida en el momento y lugar adecuados, del mejor proveedor posible con un buen servicio e inmejorable precio

Lo que hace especialmente compleja la función de compras es que además de visualizar la estrategia empresarial y los requerimientos internos deberá considerar el mundo externo. Se deben mantener contactos con el mercados y se deberá actuar conforme lo solicite los cambios en ese mercado

A la par del desarrollo del área de compras se pueden visualizar dos aspectos, tales como el aprovechamiento de oportunidades y el evitar problemas. El primer aspecto concierne al logro de objetivos organizacionales a través del incremento de utilidades, tener contacto con mejores fuentes de información, tasa de rendimiento elevada como departamento, optimización de recursos, mejorar la posición empresarial, mejorar imagen. El segundo aspecto se menciona ya que si la función no es bien realizada muchas personas se ven afectadas por no satisfacer los requerimientos de materiales y en especial es el área de producción quien resiente los efectos de una mala administración de compras

El proceso de desarrollo de organizaciones eficientes incluye infinidad de actividades para lograr una empresa competitiva en todas sus funciones y frente a sus mercados. Para llevar a cabo eficientemente la función de compras se deberán seguir ciertas estrategias dentro de una estructura definida y mediante una delegación de funciones y división del trabajo. Es de suma

importancia que el trabajo sea asignado y ejecutado de acuerdo con los planes estratégicos y objetivos organizacionales

Algunas veces, el departamento de compras tiene el derecho y/u obligación de asesorar, cuestionar y sugerir algunos aspectos de los requerimientos en cuanto a las especificaciones y selección de materiales. Por otro lado deberá llevar un registro que se considere necesario para poder conocer el historial de variaciones de precio, desempeño de proveedores y algunos aspectos relevantes de la función.

Los pasos básicos de un procedimiento de compras serán los siguientes:

1. Determinación de la presencia de una necesidad.
2. Precisar el tipo de artículo necesitado así como la cantidad solicitada
- 3 Selección de los posibles proveedores
- 4 Análisis de alternativas y elaboración de pedido
5. Seguimiento del pedido.
6. Recepción y revisión de la mercancía
7. Revisión de la factura y pago o instrucciones para su cobro
8. Registro

1.4 ALMACENAMIENTO

Los almacenes proporcionan el espacio físico donde se guarda el inventario, ya sea de materias primas y/o de producto terminado. Para el caso de este trabajo hablaremos del almacenamiento de inventario de productos terminados que son objetos de la distribución física o logística que estudiaremos más adelante.

El almacenaje es una actividad esencial para la mayor parte de las empresas porque junto con el transporte son la parte medular de la distribución física y porque dan el apoyo necesario para el servicio al cliente.

Los almacenes se tienen dos tipos importantes:

- 1 Públicos Son también llamados almacenes de depósito. Son de propietarios independientes y rentan espacio a diversas empresas. Pueden almacenar mercancía en general y artículos con cuidados especiales como congelados o servicio a granel. Además del almacenamiento, pueden ofrecer otros servicios para mejorar el sistema de distribución como la fusión de distintos embarques, separación de productos a granel en grupos más pequeños, empaque etiquetado. transporte Se utilizan cuando no hay una necesidad regular por espacio o para empresas manufactureras que requieren servir a muchas plazas con apoyo en almacén, inclusive para exportación
- 2 Privados. Son llamados también almacenes o centros de distribución Son adquiridos en propiedad o arrendamiento y operados y administrados por la empresa fabricante de los productos que ahí se guardan. Muchas empresas cuentan con almacenes privados para satisfacer su demanda habitual y rentan espacio en un almacén público dentro de los periodos en que la demanda aumenta o cuando se presentan situaciones inesperadas de acumulación Se usan generalmente cuando es un gran volumen de productos los que se deben guardar

El propósito de un centro de distribución es reducir el tiempo de entrega y ofrecer mejor servicio a los clientes. Estos centros regularmente atienden las demandas de una región, es un gran almacén de distribución de tipo privado que se localiza en un área geográfica atendida por una empresa productora, un mayorista o un minorista y surgen como una forma de ofrecer altos niveles de servicio al cliente en niveles de operación eficiente. Los centros desarrollan variadas funciones de distribución: almacenaje, transporte, manejo de pedidos y empaque

El almacenaje además de llevar a cabo la guarda y custodia de productos, realiza otras operaciones como la recepción de mercancías, movimientos dentro del almacén o centro de distribución, manejo de pedidos y la operación de cargar el vehículo de transporte. El movimiento

y almacenaje de productos conjunta varios métodos manuales y electrónicos de procesamiento de información

Todo almacén cumple con estas funciones y se logra que fluya la mercancía a través de él, convirtiéndose en un eslabón más de la cadena productiva y de comercialización

La alta dirección debe decidir el número y localización de los almacenes necesarios para facilitar la función de distribución física. Estas decisiones deben ser muy estudiadas ya que generalmente requieren de una fuerte inversión y debe mantenerse una buena relación producto-costos. Se debe tener en cuenta que existen diversas alternativas para la instalación de almacenes, los cuales tienen relación directa con la cantidad de plantas productoras que posea la empresa y con la política de distribución establecida para comercializar los productos, éstos determinarán la implementación de uno o varios almacenes o centros que formarán una red.

Estas redes pueden ser

a) Red Directa. Se presenta cuando se tiene un almacén o un conjunto de almacenes desde donde se abastece todo el canal. Resulta conveniente para cierta clase de productos que requieren un flujo constante

b) Red indirecta. Se presenta cuando además de un gran almacén central se tienen centros de distribución en distintas localidades del país, desde donde se abastece a los canales de distribución que corresponden a dichas zonas geográficas

c) Red semidirecta. Es aquella que cuenta con varias plantas ubicadas en diferentes lugares y destinados a abastecer la demanda de diversas plazas de consumo sin tener un almacén central

Existen cuatro razones principales para que una empresa tenga almacenes:

- 1 Reducción de los costos de producción-transporte.
2. Coordinación entre el suministro y la demanda.
3. Apoyo a producción.
- 4 Apoyo a comercialización

La reducción de costos se presenta cuando el almacenamiento es un factor que genera nuevos gastos, pero ese aumento se compensa con la disminución en gastos para transporte y producción ya que se mejora la operación de ambos procesos

La coordinación entre el suministro y la demanda se presenta cuando las empresas que tienen una producción de carácter estacional y una demanda considerablemente constante suelen tener problemas de coordinación entre la demanda y el suministro o la oferta. Por el contrario, las empresas que deben ofrecer un producto de carácter estacional y con demanda incierta por lo general producen de forma constante durante todo el año con el fin de minimizar los costos de producción y se pueda generar en las temporadas de venta. Siempre que sea demasiado caro coordinar de forma precisa la demanda y la oferta o suministro, es necesario el uso de almacenes

El apoyo al proceso de producción surge debido a que el almacenamiento puede formar parte del mismo. La fabricación de ciertos productos, en su mayoría comestibles, requieren de un periodo de almacenamiento para su maduración o composición final.

El apoyo al proceso de comercialización se da ya que ésta generalmente se ocupa de cuándo y cómo estará disponible el producto en el mercado. Aquí, el almacenamiento se emplea para dar valor a un producto y puede redundar en incremento en ventas y/o utilidades.

1.5 DISTRIBUCIÓN FÍSICA

1.5.1 Definición y generalidades

“La distribución física consiste en el traslado de productos desde el almacén o inventario de productos terminados, hasta su destino que serán los consumidores finales”.²

Su administración consiste en la planeación, organización, ejecución y control de los movimientos, así como el almacenamiento físico del inventario de productos terminados para lograr el objetivo de ofrecer un bien bajo ciertas características a un grupo de consumidores.

El movimiento y guardado de artículos en toda la red de distribución, requiere que los encargados de esta administración tomen decisiones sobre instalaciones, almacenes, inventarios, transportes, comunicaciones y empaque de materiales. La administración de todas estas actividades debe estar integrada y coordinada para mantener una eficiente red de distribución. Todas las actividades deben administrarse como un sólo sistema para evitar un funcionamiento erróneo al tratar de aplicarlas por separado, además al coordinarlas puede haber una reducción considerable de los costos totales de la red.

El hecho de colocar un producto en el lugar adecuado y en el momento oportuno influye considerablemente en la satisfacción del cliente. Cuando la red de distribución física satisface sus necesidades, los consumidores ven favorablemente a la compañía y a la marca, es una forma de aumentar la imagen corporativa. Varios aspectos de la distribución física influyen de distintas maneras en la satisfacción total del cliente. Algunos de estos aspectos puede ser la rapidez y disponibilidad de los productos, reducción en tiempos de pedido, surtido amplio, calidad de la distribución del transporte, inventarios de productos terminados, almacenaje, entre otros. Todas estas actividades deben cuidarse al máximo para no caer en deficiencias que molesten al cliente y se venga abajo todo un esfuerzo empresarial en la última etapa.

Dentro de los objetivos de la distribución física podemos ver que deberá alcanzar un alto nivel de servicio al cliente y minimizar el costo total de la red sin descuidar la calidad

Los requisitos básicos del buen servicio al cliente se interrelacionan, éstos son el comprador, la situación de compra y el producto. También aparecen la disponibilidad, comodidad e información. El nivel del servicio al cliente se podrá medir entonces al asegurarse que el comprador:

- Encontrará el producto apropiado en el lugar adecuado, en el momento oportuno y en buenas condiciones.
- Tendrá que hacer un mínimo de esfuerzos administrativos para conseguir los productos y pagar su precio
- Será aconsejado con prontitud si el proveedor no puede, o prevé que no podrá, surtir el pedido completo a tiempo

Este servicio al cliente puede medirse a través de diversas formas aunque siempre partiendo de la base de la satisfacción del cliente. Puede ser, entre otros, al momento de entregar el producto en el momento indicado, tener el producto en almacén, minimizar daños, evitar errores en embarques e información. Por supuesto toda la empresa a través de la distribución física debe brindar servicio al cliente para lograr las estrategias de la compañía. La satisfacción del cliente debe ir enlazada al costo de la red ya que se debe mantener una relación provechosa, esto es que la empresa debe establecer qué niveles de servicio al cliente influyen más en su preferencia y entonces marcar los costos para proporcionar dicho servicio. Paralelamente se puede analizar que cuanto mejor sea el servicio al cliente, mayor será el costo total de la distribución física. Tratar de satisfacer al cliente al 100% en todas sus compras dispara el costo de la red.

El costo total de la red de distribución física establece la importancia de la suma de los costos de distribución. La administración debe lograr la minimización de este costo total como un sistema integrado y la reducción no deberá hacerse en actividades por separado.

En la distribución física participan varias funciones empresariales, las más directas son compras, producción, transporte y mercadotecnia. Para que la red de distribución física funcione bien deberá establecerse una organización donde se aprecien mayores oportunidades de integración y coordinación. La distribución física puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en las empresas, además crea beneficios de tiempo y lugar los cuales maximizan el valor de los productos al entregarlos donde y cuando son deseados.

Como se ve "la distribución física es un grupo de actividades que se relacionan con la administración del movimiento de productos dentro de la empresa y a través de los canales de mercadotecnia"³ Por esto, la distribución física puede ser considerada como una variable de mucha importancia en la estrategia de mercadotecnia.

Las actividades de distribución física deben coordinarse con decisiones relacionadas con el canal de mercadotecnia o de distribución. Mientras que el canal de distribución es un grupo de organizaciones interrelacionadas que llevan los productos hasta el consumidor, la distribución física se relaciona completamente con el movimiento físico y el mantenimiento de existencias (almacén) entre los intermediarios sin descuidar aspectos como calidad, mejores rutas, costos, estrategias, manejo y empaque y de manera preponderante el servicio al cliente.

La distribución física debe también percatarse de una serie de factores internos y externos que afectan su efectividad. Estos factores serán el entorno de actuación de la empresa, la rentabilidad y flujo de efectivo del área y de la empresa, la organización y situación geográfica de la producción y el almacenaje, nuevas tecnologías, costo del personal, mantenimiento del equipo, la concentración industrial, legislación, tendencias demográficas y sociales, entre otros.

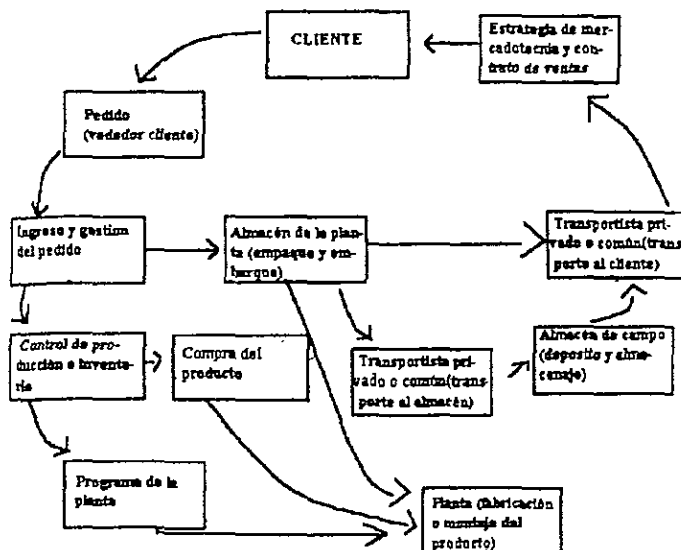
La red de distribución física debe estar adaptada a un entorno empresarial sujeto a cambios y frecuente. Esta red debe sostenerse en el manejo de pedidos como servicio del cliente, información, canales de distribución participativos, decisiones sobre distribución física, ubicación de almacenes y factores productivos. El papel de la distribución física es de gran importancia al momento de determinar las opciones estratégicas de una organización. Los cambios en la

estructura de la distribución conducirán, por lo general, a mejorar el porcentaje de participación de la empresa en su mercado y también su rentabilidad.

Las empresas de mayor éxito son aquellas que son más eficientes al momento de planificar sus decisiones sobre la dirección de la empresa, estas decisiones se toman a través de pasos sistemáticos destinados a poner de manifiesto que conocen el mercado mejor que sus competidores. Obviamente, también la distribución física debe planificar con el mismo enfoque de comprensión para mejorar la competitividad de la empresa.

La distribución física de un producto es un proceso adicional a su fabricación, que agrega un valor fundamental al mismo y donde los errores generan altísimas pérdidas en ventas, problemas financieros y operativos. La naturaleza esencial de la distribución física es el flujo de productos y esto es lo que siempre se debe tener bajo control para tratar de colocar todo el volumen de producción en el mercado.

Finalizando, la distribución física tiene que descubrir la solución más satisfactoria para transportar la cantidad correcta de producto desde su origen al lugar idóneo o indicado, en el tiempo necesario y al mínimo costo y que cumpla con las expectativas del cliente.



1.5.2 Costos de distribución

El cálculo de los costos exactos suele ser difícil porque con la distribución física se relaciona una gran variedad de actividades que son realizadas por distintas áreas funcionales como ventas, producción, mercadotecnia, entre otras.

La distribución física de productos tiene un costo elevado entre las empresas y por tanto es una preocupación preponderante, además dentro de la distribución física el transporte es el renglón de más egresos dentro de las compañías industriales y en el caso de empresas comerciales es el mantenimiento de inventarios.

Al diseñar y seleccionar un sistema o red de distribución física el enfoque de costo total involucra la evaluación de cada alternativa posible para formar la mencionada red, además identifica todos los costos de cada alternativa. Este enfoque utiliza algunas herramientas de la contabilidad de costos y de economía. El objetivo es encontrar el menor costo total con un adecuado nivel de servicio.

En algunos casos, al realizar varios análisis de costos totales se puede demostrar que ciertos métodos no convencionales de distribución física pueden ser tan buenos o mejores que algunos medios convencionales y a menor costo.

Es importante para las empresas comparar los costos y los beneficios de todas las alternativas prácticas de redes de distribución física, incluyendo como las funciones pueden ser compartidas en el canal. Algunas veces, sin embargo, hay tantas posibles combinaciones que resulta difícil el estudio de cada una por completo.

La estrategia de la empresa, la posición en el mercado, el segmento del mismo y la demanda del producto serán factores que influirán sobre el costo de distribución y sobre el precio final del producto. Gran parte de los costos dependerá del peso y volumen de los artículos producidos y transportados. La relación entre costos fijos y variables de distribución tiene gran importancia porque de aquí se puede mejorar la eficiencia de la empresa.

“Los costos variables de distribución suponen un porcentaje más considerable del precio de venta de lo que pudiera creerse. Los costos variables de distribución son los egresos directos relacionados con llevar cada unidad de producto desde la empresa productora hasta el consumidor final”⁴. Los costos de distribución constituyen un porcentaje considerable del precio del producto final, sobre todo en artículos de producción masiva y poco valor agregado y son más reducidos en artículos de baja producción y alto valor

Los costos fijos, o inversiones que la empresa hace en su infraestructura propia, tienen también alta relevancia. Van desde la mínima inversión en un área hasta los grandes egresos en sistemas modernos de tecnología e información. Al aumentar las inversiones fijas se deberá tratar de minimizar el costo variable de envío de cada unidad a través del volumen de movilización. Esto será factible debido a que una fuerte inversión en costos fijos puede incrementar la eficiencia en áreas productivas, en inventarios y almacenes y en los recursos utilizados para lograr la distribución física del producto

Los costos fijos de distribución suponen también el considerar el destino y/o producto. Será más benéfico realizar mayores inversiones en costos fijos cuando existe un número reducido de destinos/productos en la red de distribución. Es menos provechoso cuando cambian con gran frecuencia los productos o sus destinos. Los productos en sí y el hecho de que siempre se transporta hacia el mismo destino hace que un método de transporte sea el idóneo, tal vez haya una inversión fuerte para contar con ese método dentro de la empresa, pero será eficiente durante un plazo largo.

Las inversiones en infraestructura de distribución, tanto en equipo o en personal, incrementarán el nivel de costos fijos de la empresa. al hacer esto lograrán reducir su costo variable a medida que amplíen sus líneas de productos a través de los sistemas de distribución. Manejar mayores volúmenes supone una reducción general en los costos y por tanto se puede generalizar que la distribución física es un problema de inversiones. Existen beneficios que son consecuencia del

nivel de inversión y que redundan en un mayor control por parte de la empresa. Las inversiones en el proceso de distribución pueden asociarse claramente a un mayor control del mercado.

Por lo tanto, el costo de distribución abarca desde el control del artículo terminado hasta la entrega del producto al cliente. Este costo es integrado por aspectos tales como la creación de la demanda, la obtención de orden o pedido, manejo y entrega del producto y control de la venta. El análisis de este costo ofrece una base sólida para la toma de decisiones, se conocen zonas improproductivas o con capacidad de mejora, ejerce un control sobre vendedores y canales de mercadotecnia, se hace un análisis profundo de cada producto y de las líneas de producto.

1.5.3 TRANSPORTACIÓN

Un elemento primordial en la estrategia de distribución física consiste en desarrollar un sistema eficiente por completo, a través de la selección de transporte idóneo para las necesidades de la empresa y de los consumidores.

Los principales medios de transporte son el ferrocarril, el barco, el camión, oleoducto y el avión. Se deberán tomar en cuenta varios criterios para seleccionar el transporte adecuado. Estos criterios son:

- Costo por tonelada-milla. Una tonelada-milla consiste en transportar mil kilogramos de carga por milla. Se analiza si el servicio de un transportista en específico vale lo que cuesta.
- Velocidad. Tiempo utilizado para transportar productos desde el origen hasta su destino o el tiempo de envío. También conocido como tránsito, es el tiempo que el transportista tiene el producto en su poder.
- Frecuencia. Número de ocasiones en que se presta el servicio desde un punto a otro en un cierto periodo. También se le conoce como asquibilidad, esto es recorrer una ruta o red específica.

- Disponibilidad Número de lugares geográficos de origen y destino que atiende un tipo de transportista en especial
- Confiabilidad. Nivel de puntualidad, medida en que el transportista es digno de confianza, seriedad y consistencia del servicio
- Capacidad. Posibilidades con que cuenta el transportista para realizar las funciones necesarias, incluso el suministro de equipo y personal necesarios.
- Seguridad Entrega de mercancías en las mismas condiciones que fueron embarcadas. Los problemas de seguridad varían en forma marcada dependiendo de la modalidad de transporte, empresa transportista y zona geográfica.

1.5 Comparación de modalidades por beneficios y limitaciones como criterios de selección

MODALIDAD	COSTO	VELOCIDAD	FRECUENCIA	DISPONIBILIDAD	CONFIABILIDAD	CAPACIDAD
Ferrocarril	Mediano	Mediana	Baja	Amplia	Mediana	Alta
Barco	Baja	Muy lenta	Muy baja	Limitada	Mediana	Alta
Camión	Alto	Rápida	Alta	Muy amplia	Alta	Mediana
Oleoducto	Muy bajo	Lenta	Muy Alta	Muy limitada	Alta	Muy baja
Avión	Muy alto	Muy Rápida	Mediana	Mediana	Alta	Baja

Algunas empresas ofrecen servicios de modalidades múltiples, lo que significa la utilización de medios combinados, por lo que una empresa puede ofrecer un servicio mundial a través de combinaciones en sus flotas ya sea de camiones, ferrocarriles, aviones, barcos. Esto, por supuesto, es un sistema más eficiente de distribución de productos porque tiene como premisa principal el servicio al cliente

Dentro de los tipos de transporte existen el terrestre mixto, el anfíbio, el híbrido y el flete en contenedores. Donde se ofrecerán algunos servicios tales como servicio de transporte en plataforma, servicio de transporte en lanchones, servicio empaquetado, servicio de cambio de destino en tránsito, de reconsignación, de tránsito, de carro mancomunado y de contenedor mixto

El transporte es la función de mercadotecnia de mover productos, también es llamado tráfico. El transporte provee utilidad de tiempo y lugar a un cierto costo, pero el costo es menor que el valor agregado a los productos por moverlos. La transportación ayuda a lograr mejores economías en la producción, y con mayor razón si grandes cantidades son producidas en una sola planta y desde ahí se deben transportar. Sin transportación de bajo costo no habría distribución masiva como se conoce ni nacional ni internacionalmente

Los costos de transportación pueden limitar los objetivos de mercado de una empresa y además agregan un poco al costo de productos que ya tienen un valor relativo a su peso y tamaño.

El gobierno frecuentemente juega un papel muy importante en el desarrollo del sistema de transportación del país, incluyendo la construcción de carreteras, autopistas, puertos, ferrocarriles y aeropuertos. Cada país tiene diferentes regulaciones en cuanto a transporte, aunque paulatinamente se ha tratado de desregular más para crear una operación más eficiente a través de una liberalización del transporte y sus operaciones. Así como las regulaciones decrecen, la industria del transporte se incrementa a fin de crear una mayor competencia y mejores niveles de servicio.

La función de transporte debe encajar en la estrategia de mercadotecnia y por tanto la modalidad dependerá del producto y del nivel de servicio que la compañía quiere ofrecer bajo una buena relación en cuanto al costo.

A fin de reducir costos de transportación, algunas grandes compañías establecen dentro de su estrategia realizar su propia transportación en vez de contratarla. Esto es motivo de un estudio muy profundo para conjuntar objetivos de mercadotecnia con los de finanzas.

Es evidente que la transportación es una actividad preponderante de la distribución física. La tecnología de la transportación incluye aprovechar las ventajas de cada sistema de transportación al adoptar los procedimientos de manejo físico que permitan los más eficientes trasposos entre distintos tipos de transportistas. El sistema de transportación une el flujo de productos entre varias etapas de la operación y tiene una repercusión directa sobre la disponibilidad del producto.

“La transportación es una operación de flujo ya que esta estrechamente relacionada con la misión básica de la distribución que es mover mercancía.”⁵ Existe además heterogeneidad en los medios a utilizar dada por razones geográficas, de distancia, naturaleza de producto, entre otros. Cabe puntualizar que la cantidad del transporte define el nivel de inventarios y las características de distribución.

En general, se puede afirmar que se ha producido un aumento de capacidad y funcionalidad en todos los sistemas de distribución física de productos. Las inversiones en la infraestructura de transporte de un país cambia con los años e influyen sobre la tendencia a utilizar distintos sistemas de transporte.

Al momento de diseñar una red de distribución física no se tratará sólo de resolver el problema de cómo abastecer a un cliente desde una empresa fabril, sino de una variedad de problemas de distribución física tales como el tráfico desde su producción a almacenes, movimientos entre almacenes, envíos directos y pedidos, por mencionar algunos.

El sistema de transporte está compuesto físicamente por las redes a través de las cuales se traslada la carga y por el equipo utilizado en su transporte. De esta manera es como se incluyen vehículos, terminales, tuberías, autopistas, vías acuáticas, barcos, canales, aeropuertos, puertos y vías férreas, entre otros.

El tipo de transporte que utiliza la empresa o cada intermediario puede ser

- Transporte público: es una empresa que se dedica a transportar productos a cualquier persona u organización que solicite sus servicios. Las tarifas de este tipo de transporte son previamente establecidas por una reglamentación gubernamental y serán iguales para la misma cantidad, tipo y destino en todas las líneas de transporte.
- Transporte privado: se presenta cuando una empresa posee transporte propio y solamente coloca sus productos. Este tipo de transporte incrementa paulatinamente debido a las tarifas crecientes del transporte público.

- “Transporte por contrato. una empresa fabril o intermediaria firma un contrato con una organización transportista por cierto tiempo, en la que se compromete esta última a realizar una cantidad específica de envíos a lugares precisos a un precio acordado. Con este tipo de transporte la empresa productora o el intermediario obtiene la mayoría de las ventajas del transporte privado sin los mismos costos de propiedad y operación.
- Transporte libre: organización propia para colocar los productos hasta el productor o intermediario. No hay legislación o reglamentación gubernamental. Usado generalmente para productos agrícolas ”⁶

“En México, el organismo oficial encargado de la regulación del transporte de bienes y prestación de servicios en el país a través de sus distintos medios de comunicación es la Secretaría de Comunicaciones y Transportes que se encarga de las siguientes funciones aplicables al tema de estudio, algunas han sido delegadas a las distintas dependencias a su cargo

- Formular y conducir las políticas y programas de desarrollo del transporte y la comunicación de acuerdo a las necesidades del país
- Otorgar contratos, concesiones y permisos para establecer, explotar y operar servicios aéreos, de autotransporte, ferroviarios, aquellos relacionados con las comunicaciones por agua, telegráficos, telefónicos, sistema de comunicación inalámbrica por telecomunicaciones y satélites, públicos de procesamiento de datos, entre otros.
- Tomando en cuenta el número de concesiones que haya otorgado, determinará el número y la extensión de las rutas y tramos en que estará dividida la Red Nacional de Comunicaciones y Transportes y las clases de servicios que en cada una de ellas deban presentarse
- Regular y vigilar la administración de los aeropuertos, del sistema ferroviario y de las terminales de autotransportes de personas y de carga ”⁷

Algunos organismos auxiliares dependientes de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes son:

- Dirección General de Aeronáutica

- Dirección General de Tarifas, Maniobras y Servicios Conexos
- Dirección General de Marina Mercante
- Dirección General de Ferrocarriles
- Dirección General de Autotransporte Federal
- Dirección General de Medicina Preventiva en el Transporte
- Comisión Técnica Consultiva de Vías Generales de Comunicación y el Cuerpo Técnico

Todos estos organismos depende directamente de Secretaría de Comunicaciones y Transportes, y cada uno de ellos tiene sus propias leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y convenios, teniendo en común la Ley de Vías Generales de Comunicación para cumplir con las actividades y objetivos marcados en su creación

Las funciones principales de cada organismo son:

- Tramitar las solicitudes de concesiones, permisos y/o contratos propuestos por particulares para la explotación de servicios de transporte de personas, carga y de comunicación.
- Fijar las bases y condiciones para la prestación de servicios de transportación de personas y carga, con la finalidad de combinar y enlazar sus servicios e instalaciones entre sí, y con otros medios de transporte
- Dictar las disposiciones que los concesionarios deben cumplir para satisfacer las necesidades de servicio y transportación de personas y carga en todo el país.
- Supervisar el cumplimiento de las disposiciones respecto a las responsabilidades en el transporte de pasajeros y en el transporte de mercancías
- Aprobar los horarios de los servicios públicos.
- Determinar las normas técnicas y características físicas de las instalaciones de terminales de pasajeros y de carga, así como aprobar sus proyectos y reglamentar sus operaciones.
- Realizar las investigaciones sobre los accidentes, así como fijar o aprobar normas de seguridad y medidas preventivas orientadas a reducir su incidencia.

- Aprobar los programas de capacitación del personal que intervenga en la operación de las unidades de transporte de pasajeros y carga, supervisar su desarrollo, vigilar que correspondan a los objetivos fijados y proponer las recomendaciones que procedan.

El mal funcionamiento del transporte puede ser de serias consecuencias para la empresa, sobre todo en su aspecto de costos.

Un tema de interés dentro del transporte son las rutas, un transportista tiene el derecho de "rutear" sus envíos a los distintos destinos. Esto tiene como propósito establecer un patrón para ofrecer un buen servicio. La empresa remitente puede designar cierta ruta a seguir obligatoriamente pero el transportista podrá aceptarla o no. Si el transportista establece un acuerdo entonces deberá seguir las instrucciones de "ruteo". Cabe aclarar que si no hay instrucciones específicas el transportista deberá usar la ruta disponible menos costosa. Las condiciones de ruta se especifican cuando exista una razón de peso. Las rutas también tienen que ser estudiadas debido a ciertas reglamentaciones que pudieran existir, como el manejo de materiales peligrosos y explosivos, con exceso de peso, con exceso de longitud en remolques, especificaciones en almacenamiento, entre otros.

1.5.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

En la economía de hoy en día la mayoría de las compañías productoras o manufactureras no venden directamente sus bienes o servicios al consumidor final. Entre ellos y sus clientes encontramos una gran variedad de intermediarios que entre muchas funciones se encargarán de llevar el producto al mercado. Como ya vimos anteriormente, las actividades de distribución serán en gran medida las que determinen el servicio y el precio final que se le entrega al cliente.

Por canal de distribución entenderemos que es “el conjunto de organizaciones que están involucradas de manera interdependiente en el proceso de poner un producto o servicio disponible para su uso o consumo.”⁸

El hecho de que la gran mayoría de las empresas no cuenten con un sistema de distribución propio tiene diferentes razones tanto de mercado como de logística. La primera de ellas se refiere a que muy pocas empresas tienen los recursos financieros para la inversión en una infraestructura de distribución, imagine por ejemplo la inversión que tendría que hacer la General Motors para adquirir todas sus concesionarias y administrarlas correctamente. Ahora, inclusive aquellas empresas que tienen los recursos financieros para establecer sus propios canales se dan cuenta que pueden obtener mayores rendimientos (o retorno sobre la inversión) aplicando estos mismos recursos en sus propias empresas, por ejemplo en la planta productiva, en investigación y desarrollo o publicidad.

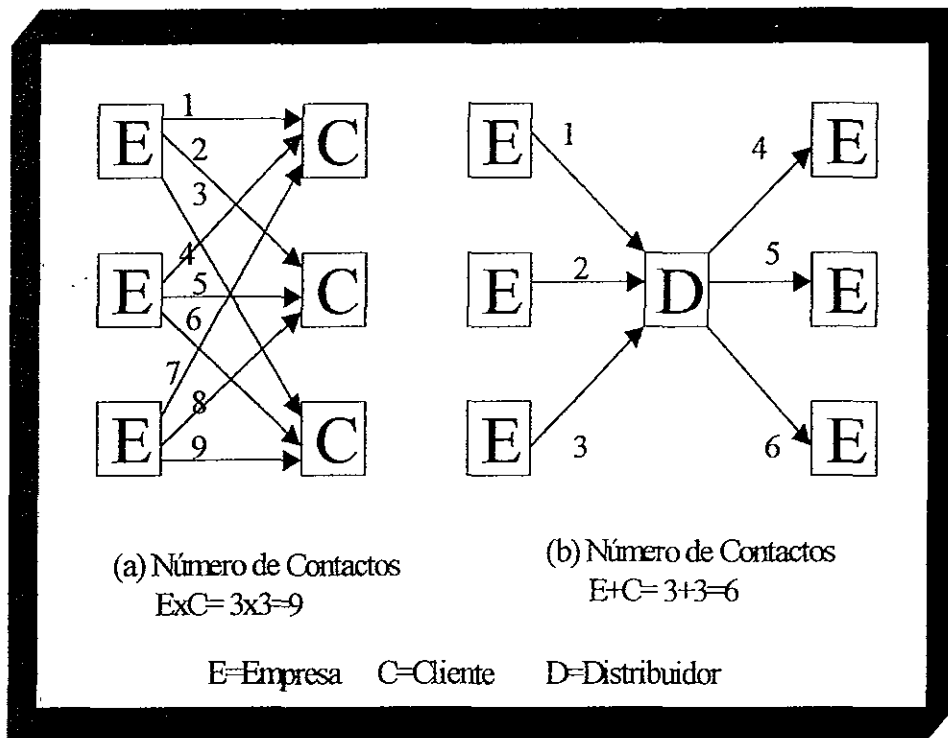
La tercera de las ventajas de trabajar con intermediarios nos la da su experiencia en el medio, sus contactos, su especialización, sus economías de escala (que se refleja directamente en el precio), su poder de negociación. *Todo esto en conjunto le ofrecen a la empresa una gran posibilidad de lograr muchas cosas que por si misma le sería un poco más complicado.*

Otro aspecto de logística muy importante es que muchas empresas no tienen la suficiente variedad de productos dirigidos al mismo mercado como para lograr una economía de escala por distribución. Para lograrlo tendría que aliarse con diferentes empresas y convertirse en intermediario de productos complementarios o dirigidos a su mismo mercado.

Desde el punto de vista económico los intermediarios tienen un efecto en la economización del esfuerzo (léase gasto) muy importante. La figura 1.6 muestra como al usar intermediarios se

reduce de 9 a 6 contactos o esfuerzos, por lo tanto se podría considerar que se reduce la cantidad de trabajo que se requiere para hacer los mismos contactos

1.6 Optimización de contactos a través de un distribuidor



1.5.4.1 Funciones y Flujos de los Canales de Distribución

Anteriormente mencionamos que los intermediarios tenían bajo su responsabilidad diferentes funciones, a continuación mencionaremos algunas de ellas y el flujo que se deriva de las mismas

- *Información*: es importante que los intermediarios recolecten información estratégica de los clientes actuales y de los potenciales, de la competencia y de todos los factores que afecten directamente en el mercado en el que se está distribuyendo. Dicha información será de mucha utilidad para la planeación de estrategias con el fin de proveer el producto o servicio que los clientes están demandando.
- *Promoción* también tienen la obligación del desarrollo y comunicación de ofertas y promociones diseñadas para atraer a sus clientes. Lo anterior no necesariamente lo hacen de manera individual, actualmente tanto la empresa como el intermediario se apoyan mutuamente para conseguir el mejor desplazamiento de los productos en cuestión, dado que finalmente los beneficios son para ambas organizaciones.
- *Negociación*. los miembros del canal de distribución muy comúnmente tendrán que llegar a un acuerdo en cuanto a los precios y diferentes condiciones de crédito para que la transferencia de posesión se realice efectivamente
- *Ordenamiento*: la retroalimentación de las intenciones de compra del mercado (demanda) hacia la empresa.
- *Financiamiento*. la posesión y prorrateo de la inversión requerida para financiar inventarios a diferentes niveles en los canales de distribución
- *Diversificación del riesgo*: definitivamente que conllevan parte de la responsabilidad de que el producto esté disponible en el momento que se le requiere, en las características que se requiere y al precio adecuado.
- *Posesión física*: las diferentes actividades de almacenaje y movimiento físico de productos, desde la materia prima hasta el producto final para el cliente.
- *Pagos* una parte importante es el pago de las cuentas a tiempo a través de las diferentes instituciones financieras a las empresas.
- *Título* la transferencia de derechos de posesión de una empresa o persona hacia otra Esta actividad es la actividad propia de la distribución.

Estas funciones y flujos han sido enumeradas en el orden en que comúnmente aparecen dentro de cualquier relación entre dos miembros del canal de distribución. Algunos de estos flujos son *flujos hacia delante* (posesión física, título y promoción), otros son *flujos hacia atrás* (ordenamiento y pagos); y algunos otros corren en *ambas direcciones* (información, negociación y diversificación del riesgo).

Todas estas actividades y flujos deben ser llevadas a cabo, lo importante no es saber si se tienen que llevar a cabo o no, si no quién va a realizar qué. ¿Porqué esta última pregunta es tan importante? Veamos, todas estas funciones tienen 3 características en general:

- a) Todos los recursos que disponen son escasos.
- b) Pueden ser ejecutadas de mejor manera a través de la especialización
- c) Pueden ser intercambiables entre los miembros del canal de distribución

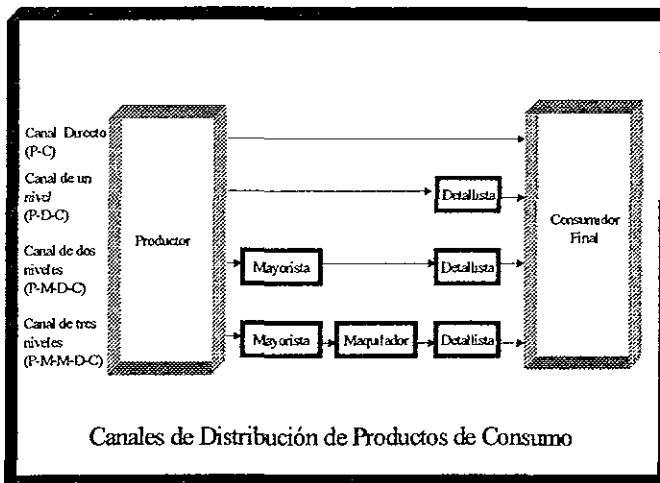
Imaginemos por ejemplo, que la empresa productora toma bajo su mando la tarea de la *distribución de sus productos* y por ende todas las funciones anteriormente mencionadas. Sus costos se van para arriba, por lo tanto los precios de sus productos tienen que ser más altos para soportar toda la estructura, finalmente el consumidor es el que se ve afectado al tener que pagar un precio si quiere adquirir el bien o servicio.

Por otro lado, si algunas de las funciones son delegadas a algún intermediario los costos y precios de la empresa productora disminuirán, pero el intermediario tendrá que aumentar los suyos para cubrir el trabajo. Sin embargo, el intermediario debido a su *especialización es más eficiente que el productor*, los precios que el consumidor final encontrará serán menores. Este resultado es el que finalmente determinará que tan efectiva está siendo la cadena productiva.

1.5.4.2 Niveles dentro de los Canales de Distribución

Cada uno de los intermediarios que realiza una actividad encaminada a llevar un producto un poco más cerca del consumidor final es denominado un “nivel” dentro de la cadena de distribución. Como el productor y el cliente ambos realizan cierto trabajo, siempre forman parte de todas las cadenas, sin embargo el número de intermediarios que están en el medio determinará lo que llamaremos la “longitud del canal de distribución”. La figura 1.7 muestra diferentes canales de distribución de productos de consumo y sus diferentes longitudes.

1.7 Canales de Distribución de Productos de Consumo



Un nivel cero o directo de distribución es aquel en el que el productor le vende directo al consumidor final. Las cuatro formas más comunes de este tipo de canal son: ventas casa por casa, venta por correo, tiendas propias de la empresa y ventas en reuniones en casas particulares (ej Tupperware). En el canal de un sólo nivel encontramos sólo a un intermediario, el detallista

El canal de 2 niveles es típico de los productos de consumo y está formado por el mayorista y el detallista. Finalmente los canales de 3 niveles contienen 3 intermediarios (ej. industria del empacado de carnes). Existen canales de distribución con niveles más amplios pero es menos frecuente, ya que como mencionamos anteriormente conlleva problemas tanto de dificultad para obtener información del mercado, como el incremento en los costos de la distribución y por lo tanto precios más altos para el consumidor final.

Como podemos observar las decisiones de los canales de distribución son de las más complejas y retadoras que enfrentan hoy en día los productores de bienes o servicios. Cada canal conlleva un diferente nivel de servicio, de ventas y de costos. Los intermediarios son utilizados cuando éstos son capaces de realizar funciones de distribución más eficientemente que los productores, pero todo el sistema en sí depende de relaciones efectivas en su relación costo-beneficio. El objetivo es construir una relación de alianza estratégica y de planeación conjunta de la distribución, esto asegurará que finalmente se entregue el producto correcto, en el lugar y tiempo deseados al precio adecuado

1.5.4.3 Detallistas, Mayoristas y Sistemas de Distribución Física

Anteriormente hemos hablado de los canales de distribución como meros intermediarios, ahora los presentaremos (detallistas, mayoristas y empresas de distribución física) como organizaciones que están planeando sus propias estrategias de mercadotecnia y logística para mejorar el servicio y los productos que manejan. Muchos están empezando a utilizar modernas herramientas de planeación estratégica y mercadotecnia (ECR por ejemplo), están midiendo su desempeño más sobre las bases del retorno sobre la inversión que sobre las bases únicas de margen y utilidad. Están segmentando mejor sus mercados y posicionándose dentro de ellos. No cabe duda que se

están volviendo más estratégicamente orientados y que se están convirtiendo en aliados dentro de la cadena productiva para la entrega de un servicio y producto con valor agregado al menor costo posible.

1.5.4.3.1 Naturaleza e importancia de los Detallistas-Retailing

Retailing “incluye todas aquellas actividades involucradas para vender productos o servicios directamente al consumidor final para su uso personal”⁹. No importa si es la empresa productora, un distribuidor, un detallista, están haciendo “retailng”. No importa como se están comercializando los productos (via telefónica, por correo, en persona) o donde sean vendidos (en una tienda, en la calle, en la casa del cliente final).

Sin embargo un detallista o “retailer” es cualquier empresa cuyo mayor volumen de ventas proviene de la comercialización de productos o servicios directamente al consumidor final

1.5.4.3.2 Tipo de Organizaciones Detallistas

Hoy en día existen principalmente 3 tipos de organizaciones detallistas: a) *las tiendas detallistas*, b) *los detallistas (sin tienda)*, c) y *las corporaciones detallistas*.

Profundizaremos ampliamente en la primera categoría dado que se refirieren al tema que compete al trabajo presentado. Las otras dos categorías se presentarán brevemente.

a) TIENDAS DETALLISTAS

1.- *Tienda de especialidades*. es una tienda que maneja una línea de productos muy pequeña pero dentro la misma categoría una muy amplia variedad. Ejemplos de estas tiendas son tiendas de deportes, tiendas de muebles, tiendas de libros, tiendas de café. Algunos analistas prevén que estas tiendas puedan tener un rápido crecimiento y tomar ventaja de las oportunidades de la segmentación de mercados.

2.- *Tiendas departamentales*: es aquella tienda que maneja muchas líneas de productos (comúnmente ropa, muebles, electrodomésticos..) donde cada línea es operada como un departamento independiente y manejada por compradores y mercadólogos especialistas en el ramo. Un ejemplo claro de las tiendas departamentales es Liverpool, Palacio de Hierro, entre otras

3.- *Tiendas de conveniencia* son aquellas tiendas que son relativamente pequeñas localizadas cerca de zonas residenciales, están abiertas hasta altas horas de la noche durante los 7 días de la semana. Sólo manejan un línea muy limitada de los productos más comunes de ofrecerse en el hogar, por ejemplo: refrescos, pan de caja, un poco de medicamentos, leche y huevos. El hecho de permanecer abiertas durante la noche y de satisfacer sólo necesidades ocasionales (bajo volumen de ventas) hacen su operación un poco más cara que el promedio, sin embargo satisfacen una necesidad muy importante del consumidor, el cual está dispuesto a pagar un poco más por la “conveniencia”

4.- *Supermercados*: un supermercado es un establecimiento relativamente grande, de bajos costos, bajos márgenes de utilidad y de altos volúmenes de venta. Es de autoservicio y fue diseñado para satisfacer las necesidades totales de los clientes en un mismo lugar de productos

alimenticios, de vestido y del mantenimiento del hogar. Es dentro de esta categoría donde profundizaremos un poco más acerca de la tendencias del mercado debido al motivo del presente trabajo.

Los retos que los autoservicios enfrentan hoy en día son por ejemplo la creciente apertura de tiendas de conveniencia, el aumento de la gente que come fuera de casa y que por lo tanto invierte menos en la compra de comida para el hogar, y el aumento en tipo y número de cadenas de autoservicio lo cual conlleva a un mercado más competido y menos probable de ser dominado por un solo proveedor.

5 - Super Tiendas, Tiendas combinadas e Hipermercados:

- a) Las supertiendas son más grandes que los autoservicios convencionales, tienen aproximadamente 35,000 metros cuadrados de área comercial. Están enfocados a satisfacer todas las necesidades de compras rutinarias de alimentos y mercancías generales. Usualmente ofrecen servicios anexos de lavandería, tintorería, reparación de calzado.
- b) Las tiendas combinadas representan una diversificación de las tiendas de supermercado dentro del gran mercado de farmacéutico. En Estados Unidos promedian una superficie de 55,000 metros cuadrados, en México pasa un fenómeno a la inversa, las farmacias de cadena (ejemplo Farmacias Guadalajara, Farmacias Benavides) están introduciendo mercancías generales y abarrotes dentro de sus farmacias para convertirse en pequeños autoservicios con el mejor surtido de medicamentos de prescripción y de libre acceso.
- c) Hipermercados: son aún más grandes que las tiendas combinadas, teniendo una superficie entre los 80,000 y 220,000 metros cuadrados. Los hipermercados combinan los principios de un supermercado, una tienda de descuento y una bodega detallista. Su variedad de productos es mucho más amplia que el promedio de las tiendas de compras

normales, por ejemplo, incluye muebles, herramientas o artículos ligeros y pesados, ropa, entre otros.

Su estrategia se basa en exhibiciones multiempaque (empleados al mayoreo) el cual requiere un empleo muy bajo de personal, esto les permite ofrecer descuentos a los clientes que están dispuestos a cargar herramientas o artículos pesados desde la tienda hasta sus hogares (ej. Homemart, Office Depot)

d) Tiendas de descuentos. estas tiendas venden mercancía estándar a bajos precios asumiendo bajos márgenes de utilidad pero vendiendo grandes volúmenes. Cabe señalar que el hecho de que una tienda ofrezca descuentos especiales ocasionalmente, no la hace una tienda de descuentos propiamente. Se puede considerar una tienda de descuentos cuando *regularmente* vende sus artículos a precios más baratos. Debido a la enorme competencia de las tiendas de autoservicio y de las mismas tiendas de descuentos, la tendencia del segmento está siendo pasar de vender mercancías generales a bajos precios a vender mercancía de especialidades, como tiendas de descuentos de deportes, tiendas de descuentos de aparatos electrónicos, tiendas de descuentos de libros. Además están mejorando sus instalaciones, han agregado nuevas líneas y servicios y han abierto subsidiarias a los alrededores de las grandes ciudades. Como se puede observar esto los ha llevado a aumentar costos y por su puesto precios. Para terminar el cuadro, muchas tiendas departamentales y de especialidades han reducido sus precios para competir con las tiendas de descuentos. Esto ha hecho que la diferenciación entre éstas sea mínima

e) Detallistas OFF-Price: a diferencia de la categoría anterior donde la tienda compra a precios regulares de mayoreo y aceptan bajos márgenes para mantener sus precios bajos, los detallistas OFF-price compran a precios más bajos que los de mayoreo lo que les permite cargar menos a sus precios que los canales normales de detallistas. Generalmente manejan una línea cambiante e inestable de artículos de alta calidad, en su mayoría sobrantes de producciones y productos irregulares

Aunque la gran mayoría de los productos y servicios son efectivamente vendidos a través de las tiendas detallistas, analizaremos brevemente a otros 2 canales que participan cada vez con mayor fuerza dentro del mercado, empezaremos con

b) DETALLISTAS (sin tienda)

Hoy en día aproximadamente un 12% del total de las ventas-compras del mercado se hacen a través de estos canales, y para algunos especialistas representarán hasta una tercera parte del total del mercado para el final del siglo. Los detallistas sin tienda están clasificados de la siguiente manera:

- a) **Venta directa:** al día de hoy se ha convertido en E.U.A en un mercado de más de 9 billones de dólares, con aproximadamente 600 compañías vendiendo de casa en casa, oficina a oficina, o en reuniones en casas específicas para la venta de productos. La venta directa es mucho más cara que otros medios debido a las comisiones de los vendedores, costos de entrenamiento, administración y motivación, por lo cual el futuro de este canal de distribución es incierto. Además es importante considerar que cada día más la mujer pasa más tiempo fuera de casa trabajando. Eventualmente es muy posible que el vendedor sea reemplazado por las ventas a través del Internet.
- b) **Ventas Automáticas:** son las típicas máquinas de autoservicio que operan a base de monedas y están trabajando las 24 horas del día. Son relativamente un canal caro debido al continuo surtimiento de mercancía en localidades muy dispersas, se

descomponen con regularidad y frecuentemente los clientes se molestan por los desabastos en mercancía.

- c) **Servicios de compra-venta** este servicio es el que un detallista sin tienda da a una clientela en específico, usualmente son empleados de organizaciones muy grandes (hospitales, escuelas, sindicatos), los cuales tienen el derecho de comprar a precios con atractivos descuentos por ser parte del servicio.

c) CORPORACIONES DETALLISTAS

La gran mayoría de las tiendas detallistas tienen propietarios independientes, sin embargo existen ciertos tipos de detallistas que están creciendo tanto como para caer dentro de la categoría de corporación detallista. Los 5 tipos de corporación detallista son: cadenas corporativas, cadenas de voluntariados y cooperativas, cooperativas de clientes, franquicias, y conglomerados de “merchandising”

d) DECISIONES DE MERCADOTECNIA PARA LOS DETALLISTAS

Los detallistas están ansiosos por encontrar nuevas estrategias de mercadotecnia para atraer y mantener a sus clientes. En el pasado, ellos podían mantener a sus clientes teniendo un surtido único o especial de productos, ofreciendo mejores servicios u otorgando tarjetas de crédito a sus clientes, hoy todo eso está cambiando. Hoy en día tienen que enfrentar un mercado más competido y con la encrucijada de tener que tomar muchas decisiones con respecto al mercado que sirven, la primera de ellas corresponde precisamente a donde enfocar sus esfuerzos. Existen muchos detallistas que no tienen identificado claramente su mercado objetivo y tratan de servirlos a todo lo que pueden sin hacerlo de la manera más eficiente. Para tomar la mejor

decisión en cuanto al mercado objetivo será recomendable que el detallista realice investigaciones de mercado previas y posteriores para evaluar si se está llegando a las personas adecuadas y sobre todo satisfaciendo sus necesidades.

Posteriormente tenemos varias decisiones que impactan de manera directa en la exhibición de los productos y son la variedad dentro de la tienda de los productos ofrecidos, la variedad dentro de cada categoría en específico y por último la variedad por marca individual. Cabe señalar que de la correcta decisión de la mezcla de productos se deriva en mucho el resultado financiero de una categoría de productos y por ende de una cadena.

Otro factor sumamente importante es el fijación de precios, ya que debe estar en relación directa con el posicionamiento y el mercado objetivo, la mezcla de productos y servicios así como la competencia. Cada día más y más detallistas están enfocando sus estrategias de precios a mejorar el rendimiento de sus categorías por medio de tener productos generadores de tráfico a bajos precios y bajos márgenes y colocarlos al lado de productos con mejores márgenes

El detallista debe utilizar instrumentos promocionales que refuerce su imagen y posicionamiento, deben proporcionar a sus clientes una razón más por la cual asistir a la tienda, pero lo más importante es que la promociones estén basadas en información del mercado, de sus necesidades y de las necesidades de crecimiento de la tienda, así como el acomodo de la mercancía dentro de la tienda

1.5.4.3 Mayoristas

El mayonsta incluye “todas aquellas actividades que se llevan a cabo para la venta de productos o servicios a aquellas organizaciones que compran para reventa o para uso interno”¹⁰

Los mayoristas se diferencian de los detallistas, primero porque ponen menos atención a la promoción, ambiente y lugar de venta. Esto es debido a que interactúan principalmente con *clientes intermedios* y no con consumidores finales.

Segundo, porque el volumen de sus transacciones usualmente son mucho mayores que las de los detallistas, y por último su cobertura dentro de un mercado es mucho más amplia que la de los detallistas.

Estas diferencias lejos de ser una desventaja pueden ayudar a productores y detallistas a mejorar el proceso tanto de la cadena productiva como de la *cadena de suministro*. Siempre y cuando el mayorista realice con mayor eficiencia alguna de las siguientes funciones: venta y promoción, venta a través de cartones abiertos, transportación, financiamiento, almacenamiento, diversificación de riesgo.

Los mayoristas al igual que los minoristas, enfrentan decisiones que afectarán la manera de surtir el mercado, como lo son: mercado objetivo, variedad de productos y de servicios, estrategias de precio, estrategias de promoción y hasta *localidad de sus centros de distribución*.

Finalmente, como un elemento más de la cadena productiva se integrará a la alianza estratégica de llevar el producto con un adecuado surtido de productos, adecuados niveles de inventario y niveles de servicio. Además tendrán que innovar en sus estrategias de mercadotecnia, así como en la reducción de sus costos al hacer negocios.

Como podemos observar, después de todo el proceso de cadena de suministro todavía se tienen que tomar decisiones importantes en el punto de venta, las cuales afectarán directamente en los precios de los productos. Posteriormente se detallará como la herramienta de La Administración de Categorías nos ayudará a tomar efectivamente dichas decisiones y así cerrar el ciclo completo de la cadena de suministro.

-
- ¹ Leenders Michiel, Fencon Harold, England Wilbur; *Administración de compras y materiales*; Editorial CECSA; México, 1991, p.c. 50
- ² Cravens, Woodruff, *Mercadotecnia en Acción volumen 2*; Editonal Addison Wesley Iberoamericana; Estados Unidos, 1991
- ³ Pride W M., Ferrel O C., *Marketing*; Editorial Mc Graw Hill, México, 1980; p c 353
- ⁴ West Alan; *Gestión de la distribución comercial*; Editorial Diaz de Santos; España, 1991; p c 24
- ⁵ Orlando Juan José, González Daniel Eduardo; *Distribución y Marketing*, Editorial Macchi, Argentina; 1993; p c 140
- ⁶ Besil Jacobo María del Carmen; *La Mercadotecnia y sus estrategias*; Editorial UNAM, México, 1989; p c 208
- ⁷ Besil Jacobo María del Carmen, *La Mercadotecnia y sus estrategias*; Editorial UNAM; México, 1989; p.c 213
- ⁸ Kotler Philip, *Marketing Management* Editorial Prentice-Hall International; USA 1991; pc 508
- ⁹ Idem; pc 531
- ¹⁰ Idem; pc 549

CAPITULO II

SISTEMA DE RESPUESTA EFICIENTE AL CONSUMIDOR

ECR: EFFICIENT CONSUMER RESPONSE

2.1 DEFINICIÓN

El Sistema de Respuesta Eficiente del Consumidor (ECR) es definido por el Comité Mixto de la Industria como una estrategia de la industria de productos de consumo, en la cual los detallistas, mayoristas, comisionistas y proveedores de productos de consumo colaboran para otorgar un valor agregado al consumidor.

No obstante, el concepto tiene diferentes significados para las distintas compañías. Por un lado los expertos están de acuerdo en que el objetivo general es eliminar tiempo, costo e ineficiencias del sistema de distribución y satisfacer de manera más efectiva las necesidades de los consumidores. Los asesores y líderes industriales estiman que ECR podría ahorrar a la industria de consumo más de \$30 billones de dólares anuales en los Estados Unidos de Norteamérica, la mayor parte de esta cantidad beneficiará a los consumidores a través del incremento en valor, servicio, surtido y productos de mejor calidad orientados a sus deseos y necesidades.

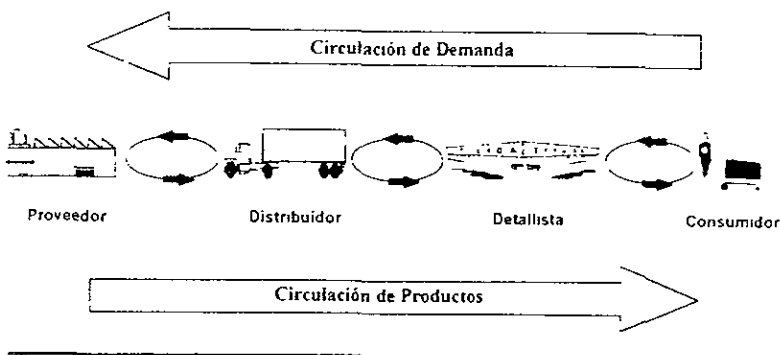
2.2 PUNTO DE PARTIDA

No existe ningún punto de partida en ECR. Cada una de las compañías cuentan con su propia y única misión, objetivos, capacidades, recursos y consumidores. Por lo tanto, las compañías enfocarán ECR de modo diferente.

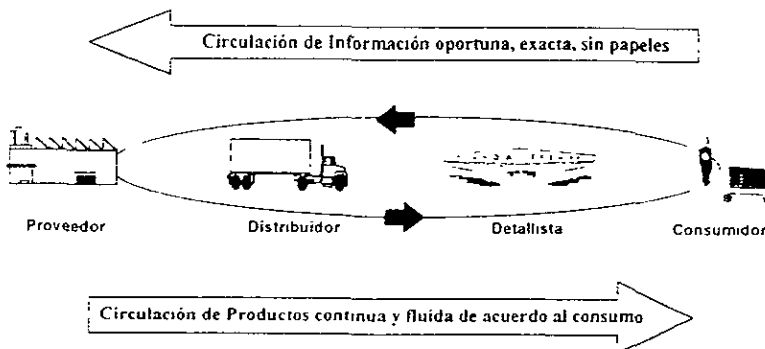
ECR reúne diversos componentes de operación y técnica bajo un paquete. Este paquete global enlaza los sistemas y procesos de los socios comerciales para proporcionar una circulación más eficiente del producto y de la información. Los beneficios anticipados incluyen actividades mejor sincronizadas, procesos más ágiles y eliminación de actividades redundantes y secundarias.

La figura siguiente compara el sistema actual con la visión de ECR en donde los productos y la información circulan libremente. La primer gráfica muestra un sistema de resurtido no coordinado ni único, mientras que en la segunda se observa que la información y el producto circulan con rapidez y seguridad.

Cadena de Suministro anterior a ECR



Cadena de Suministro con ECR



2.3 DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA ECR Y EL INICIO

Se recomienda seis pasos esenciales para el desarrollo de una estrategia de ECR:

1. Definir claramente su propia misión corporativa y los objetivos del negocio.
2. Entender todos los componentes de ECR y cómo pueden lograr la misión corporativa y los componentes ECR y cómo pueden lograr los beneficios esperados
3. Evaluar las capacidades y recursos de la compañía y el ambiente competitivo contra los componentes ECR en consideración. Decidir cuáles componentes, si es que existen, pueden permitir que su compañía logren su misión y rnda beneficios.
4. Diseñar un plan para implementar los componentes ECR. Esto deberá incluir un programa, responsabilidades, beneficios financieros, estructura organizacional, sistemas de compensaciones y asociaciones
5. Identificar a los líderes y a aquellos responsables de la implementación.
6. Evaluar y monitorear el desempeño continuamente, revisando el plan y comunicando los resultados.

Para poder obtener los ahorros en costos antes mencionados, se han identificado cuatro principales áreas de actividad que generarán los ahorros en ECR. Estas áreas son cuatro actividades esenciales diseñadas para incrementar la eficiencia, reducir costos y mejorar el servicio a consumidores, y son.

1. Surtido
2. Resurtido
3. Promociones y
4. Nuevos productos.

1. *Surtido*. Optimizar el surtido y la asignación de espacio en la tienda para incrementar las ventas de categoría por metro cuadrado y la rotación de inventario.
2. *Resurtido*. Simplificar la distribución de bienes de consumo desde una línea de producción continua hasta los anaqueles del detallista.
3. *Promociones*. Reducir el costo de promociones al comercio y a los consumidores.
4. *Nuevos productos*. Reducir el costo del desarrollo e introducción de nuevos productos.

Para que ECR funcione se necesitan cinco estrategias esenciales y facilitadores: organización, administración de categorías, tecnología y medición de desempeño. A lo largo de este capítulo analizaremos cada una de estas estrategias.

2.4 COMPONENTES ESENCIALES DE ECR

Una vez que es adaptada la estrategia de ECR a las particularidades de la empresa, los detallistas/clientes desearán evaluar los elementos que producirán los beneficios inmediatos.

- *Orden de compra asistida por computadora (CAO. Computer-Assited Ordering)*

Se enfocan en el resurtido de productos a nivel tienda ya sea desde el centro de distribución del detallista/cliente o directamente del fabricante con base en datos generados por el scanner del punto de venta (POS). Aún cuando la mayoría de los detallistas en Estados Unidos de Norteamérica usan el scanner, la precisión presenta un problema en CAO, por lo que, debido a su importancia en ECR, la industria debe asegurarse que los códigos de barras incrementen su integridad de scanning a nivel detallista

- *Intercambio Electrónico de datos (EDI Electronic Data Exchange)*

Elimina el papeleo involucrado en el movimiento de artículos del proveedor al consumidor, haciendo énfasis en la generación y recibo de pedidos rápidos y exactos. EDI proporciona a las compañías con ECR la tecnología para suministrar comunicaciones electrónicas.

- *Distribución Fluida*

Asegura el constante movimiento de productos del distribuidor a los anaqueles de la tienda, reduciendo el tiempo y los inventarios de toda la cadena de suministro. Cross-Docking es un facilitador fundamental. A continuación explicamos en qué consiste un Cross Docking.

Cross Docking

Idealmente, el fabricante embarca el producto al detallista/cliente/distribuidor con destino y necesidades a nivel tienda que ya tiene en mente. Al recibirse en el centro de distribución, los pallets o cajas se etiquetan, pasan por scanner, se colocan en un sistema transportador, se entregan en la pista de embarque adecuada y se cargan en un camión para así, realizar el embarque todo en horas o minutos, en lugar de días.

La distribución fluida está dirigida a la restricción de embarques de grandes cantidades del producto en base a compras a futuro y tratados de compras. Facilita el embarque de sólo aquellos productos que son realmente necesarios en la tienda.

Dos grandes beneficios de una distribución fluida son la reducción de costos al eliminar funciones y actividades y el incremento en la frescura de los productos.

- *Costeo en Base a Actividades (ABC: Activity Based Costing)*

Permite a los detallistas y proveedores medir todos los costos asociados con un producto para determinar si en realidad están ganando dinero.

Los productos varían enormemente en la cantidad de esfuerzo y costo requerido para hacerlos llegar al consumidor. La descarga de un camión puede tomar 30 minutos o 10 horas. Un pallet puede ser movilizado en una o numerosas ocasiones. Al asignar un costo para cada actividad en el proceso, los detallistas entenderán mejor el costo real de hacer negocios. Esta información es una herramienta poderosa para decidir si se eliminan productos o funciones que son demasiado costosas o no agregan valor.

- *Administración de Categorías (CM: Category Management)*

- Está enfocado en la variedad, mercadeo, almacenaje, precios, introducción de nuevos productos y resurtido de los mismos en una manera que maximiza el potencial de una categoría. Las actividades incluyen el uso de datos POS para desarrollar los planes estratégicos de categorías, monitorear las asignaciones de espacio y medir el desempeño de la categoría con el fin de efectuar ajustes. La Administración de Categorías puede incrementar las ventas al detalle por metro cuadrado indicando a las compañías que se enfoquen en categorías que ofrecen un mejor rendimiento

- *Resurtido Continuo*

Un sistema por el cual los productos se entregan en base a la información de mercancías en existencia, pedidos reales y otro parámetros predeterminados de inventario. Actualmente en uso por otros canales de distribución, el Resultado Continuo ha demostrado ser efectivo para incrementar la rotación de inventario y decrecer los ciclos y las existencias agotadas. Para apreciar el resurtido continuo, considere que promedia 104 días desde el momento en que un producto se manufactura hasta que llega al consumidor. El resurtido continuo reduce el número de días que un producto emplea para ser movilizado, almacenado y movilizado nuevamente. Sin embargo, el beneficio real es para los consumidores debido a que ahora obtienen un producto más fresco

Una vez que se han analizado cada una de estas áreas, el empresario podrá decidir en cuál o cuáles de estos aspectos de ECR se enfocará primero, en segundo lugar y así sucesivamente. Esto debido a que obviamente el enfoque de cada compañía será diferente de acuerdo a sus prioridades que se encuentran basadas en factores, habilidades y principios corporativos

2.5 FACTORES VITALES PARA EL ÉXITO DE ECR

Existen varios principios vitales para obtener éxito en la implementación de ECR.

- El compromiso del ejecutivo principal de la compañía hacia ECR y el liderazgo de altos ejecutivos en todas las fases de inicio, implementación y evaluación del mismo es la prioridad número uno. Este compromiso debe ser comunicado efectivamente a todos los niveles de la compañía así como a los empleados.
- Una compañía debe tener una visión ECR que comunique claramente lo que se espera lograr
- ECR requiere cooperación de socios comerciales para obtener beneficios mutuos al incrementar la eficiencia y reducir los costos a través de la cadena de distribución
- La tecnología debe actuar como un facilitador de ECR proporcionando una circulación exacta y oportuna de información para apoyar las compras, mercadeo y decisiones logísticas. La información exacta por scanner es fundamental, puesto que es la capacidad para comunicar información con los socios comerciales vía EDI
- Una compañía debe estar dispuesta a cambiar la estructura corporativa para adaptar ECR.

Además de los principios, también se deben poner en práctica mediciones de desempeño consistentes y comunes. La medición debe recompensar y motivar los comportamientos y los resultados que logren objetivos.

La implementación de ECR se ha percibido como una tecnología demasiado alta y costosa. Algunos componentes, como EDI y el equipo para scanning, requieren una tecnología relativamente sofisticada, sin embargo, la mayoría de los sistemas de computación pueden adaptar el software necesario para impulsar los programas. La diferencia puede residir en la cantidad de datos y el grado en que la información pueda ser comunicada. No obstante, la tecnología está disponible en algún nivel para todas las compañías interesadas en ECR.

Muchas compañías separan fondos económicos para empezar ECR y en la mayoría de los casos esta inversión inicial crea un programa de autoinversión para años futuros. La mayor parte de los recursos se recibirán de los ahorros en costos y las reducciones en los inventarios logrados al introducir las actividades ECR.

2.6 LA ORGANIZACIÓN

ECR no puede prosperar sin el liderazgo, dirección e involucramiento progresivo de los altos ejecutivos de las compañías. Para lograr este compromiso se debe comprender el potencial de ECR, reconocer el alcance del cambio recorrido y dirigir personalmente la organización por medio de estos cambios. Implica la disposición para experimentar y dar a los empleados la libertad para cometer errores cuando exploran nuevos cambios.

Decir que se está comprometido con ECR es una cosa; hacerlo significa dedicar recursos tanto materiales como humanos. Por ejemplo, para facilitar EDI se puede requerir la inversión en hardware y software para computadoras. Con el fin de instituir CAO es posible que sea necesario actualizar la tecnología del scanner. Al personal a cargo de la implementación de ECR y de cualquiera de sus diversas actividades se le debe conferir autoridad para hacer los cambios requeridos para que ésta estrategia sea parte integral de la compañía.

La mejor manera de comunicar el compromiso con ECR en una compañía no es por medio de los conductos estándares como son el memorándum y cartas giradas por la oficina principal

ECR requiere una introducción práctica y personal para que tanto la visión como el compromiso de su implementación sean comunicados. Esto puede ser hecho sólo por el comité de ECR de acuerdo con los altos ejecutivos. Estas personas necesitan hablar con los diferentes departamentos, participar en juntas gerenciales y organizar sesiones con el personal clave. Dependiendo del número de tiendas y empleados, ha sido efectivo por ejemplo un video mostrando a los altos ejecutivos participar en alguna actividad ECR, así como la publicación de boletines internos especiales.

Lo esencial, es que el mensaje sea consistente y enviado a todos los niveles de la organización, desde el departamento de mensajería hasta la oficina del ejecutivo principal.

2.7 DISPOSICIÓN PARA EL CAMBIO

La resistencia al cambio puede ser una de las principales barreras para lograr la implementación de ECR, ya que ECR está formado de un 20% de tecnología y 80% de seres humanos, por lo que nos enfrentaremos a conflictos entre las necesidades individuales y organizacionales.

Una organización percibe el cambio desde la existencia de asociaciones entre detallistas/clientes y proveedores y el consiguiente liderazgo efectivo, ventaja competitiva, economías de escala e incremento en la calidad de los productos, pero los empleados pueden considerar estos cambios como amenazas a su supervivencia básica y un desgaste en la seguridad del trabajo y autoestima, ya que los trabajos son realineados y/o eliminados.

Para preparar a una compañía ante los cambios necesarios que ECR conlleva, los expertos sugieren que se comuniquen los siguientes puntos:

- La implementación de ECR no significa que la compañía operaba deficientemente en el pasado. Por el contrario, hará que el negocio sea más económico y eficiente en el futuro.
- Una perspectiva del futuro de la compañía, y los beneficios que recibirán la misma y sus clientes como resultado de los cambios internos.
- Existirá un lugar para todos en la compañía incluso después de implementar ECR. Si no hay un puesto para todos, se debe comunicar honestamente las fases y etapas por las cuales la compañía atravesará, y cómo afectará a los empleados positiva y negativamente.

2.8 ORGANIZACIONES FUNCIONALES CONTRA ORGANIZACIONES CON FUNCIONES ENTRALAZADAS

Históricamente los individuos dentro de las compañías han tenido la responsabilidad de ciertas funciones. Los compradores compran los productos, el personal de bodega almacena los mismos, los expertos en mercadotecnia deciden dónde se colocan los anaqueles y así sucesivamente.

También, su desempeño ha sido medido según líneas funcionales. Se mide a los compradores por el margen bruto y su habilidad para conseguirlo. Sin embargo, se mide al personal de la bodega sobre la rotación de inventario, impulsándolo a mover ese producto dentro y fuera de la bodega en el menor tiempo posible. Es obvio que los dos sistemas de medición están en conflicto. ECR cambia el enfoque de la función individual hacia una orientación de toda la cadena de suministro.

Para el éxito de una estructura entrelazada, debe desarrollarse un sistema de planeación y compensación para los equipos que así se generen. Por ejemplo, si una compañía quiere considerar el proceso de mover un producto a través de la cadena en menor tiempo, las áreas funcionales afectadas serían contabilidad, resurtido, compras y bodega. Si la persona que opera la bodega y el comprador rediseñan el proceso, el personal de contabilidad y resurtido no

aceptarán. Por el contrario, si sólo el contador y el comprador hacen recomendaciones, probablemente eliminarán elementos que son importantes para las funciones de almacenaje y resurtido.

En un enfoque de funciones entrelazadas, todos los afectados de alguna manera tienen información sobre cómo se rediseñó el proceso. También deben explicar las mediciones de desempeño que recompensan un comportamiento apropiado.

ECR no sólo demanda funciones entrelazadas dentro de una compañía, sino que además demanda a las compañías a trabajar con socios. También esto ha encontrado alguna resistencia ya que difiere del enfoque histórico. Sin embargo, para encontrar un ejemplo de comunicaciones exitosas entre compañías, uno necesita ver a Wal-Mart que tradicionalmente ha sido abierta para compartir información con los proveedores. La premisa de esta estrategia es que mientras más acceso tengan los proveedores a las tendencias de compras de los consumidores, estos podrán proporcionar productos a Wal-Mart de manera más efectiva. La habilidad de trabajar con los proveedores ha proporcionado claramente a Wal-Mart una ventaja competitiva. La habilidad para derribar las barreras dentro de una compañía y entre compañías es un aspecto importante de ECR.

2.9 CREACIÓN DE ASOCIACIONES EXITOSAS

En la actualidad muchos de los problemas en la industria de productos de consumo se originan de ineficiencias ancestrales que sólo pueden ser corregidas por medio de la cooperación y el diálogo entre los socios comerciales. En lugar de definir la ventaja competitiva de manera tradicional (ubicación, precio, servicio y dimensión de tienda), las alianzas mejoran su ventaja competitiva con sistemas superiores y mercadeo efectivo al desarrollar relaciones que eliminan costos de la cadena de distribución (también llamada cadena de suministro) e incrementando las ventas al consumidor.

La habilidad para formar sociedades prósperas es una de las estrategias de ECR. Las relaciones firmes e interdependientes facilitan la circulación de información, eliminan la duplicidad y simplifican la entrega del producto.

Cada vez más, los clientes/distribuidores y los proveedores están formando equipos de funciones entrelazadas para trabajar en aspectos específicos de ECR. Estos equipos presentan una propuesta enfocada al logro de las necesidades del consumidor al capitalizar las potencialidades de ambas partes para desarrollar y ejecutar las estrategias que incrementarán las utilidades y disminuirán los costos. Lo esencial en estas sociedades es compartir abiertamente información en un esfuerzo para eliminar tiempo y duplicidad de esfuerzos.

Existen cuatro premisas básicas en la formación de sociedades exitosas:

- 1 Se requiere el compromiso de los altos ejecutivos de ambas partes. Su comprensión de los beneficios, aunada a su liderazgo y compromiso, es absolutamente esencial para establecer sociedades exitosas.
- 2 Una sociedad debe empezar con una relación nueva saneada de fricciones que puedan haber existido entre el cliente/distribuidor y el proveedor. La meta es encontrar áreas comunes y compatibles con las cuales se empiece a crear una confianza mutua. Esto es de extrema importancia ya que tanto el cliente/distribuidor como el proveedor estarán compartiendo información, la cual en muchos casos es confidencial.

Por este motivo con frecuencia es más fácil formar la primer sociedad con una compañía donde una buena relación y cierto grado de confianza estén bien establecidos.
- 3 Estas nuevas sociedades deben tener una propuesta de ganar-ganar. Para hacerlo, una compañía necesita entender el negocio de su socio. Mientras más sepan ambas compañías sobre sus enfoques, objetivos y capacidades operacionales, será más fácil asegurar que ambas se beneficien de esta nueva relación.

El detallista y el proveedor deben comprometerse. Esto incluye la asignación necesaria de tiempo y recursos financieros, comprensión de demandas físicas y requerimientos de capacitación y perseverancia. Es raro que los resultados se logren inmediatamente, la mayoría de los expertos aconsejan que ambos socios deben tener un enfoque del potencial de la sociedad a largo plazo.

Profundizando un poco más sobre la selección del socio con el cual unimos, podemos decir que debe ser la selección del socio correcto. El socio correcto puede definirse muy sencillamente como una compañía con el compromiso y habilidades necesarias para establecer metas para cada actividad ECR, trabajar a través del proceso de implementación y compartir la responsabilidad por el resultado. Obviamente, las necesidades y capacidades de los clientes/distribuidores/detallistas varían tremendamente, así como también por parte de los proveedores. El mejor socio para una compañía puede no funcionar bien para otra.

Parte de una relación con otra compañía puede significar la renuncia a algunos métodos antiguos de negociar con el fin de desarrollar uno mejor. Por ejemplo, algunos detallistas pueden escoger la reducción de compras a futuro y adoptar un programa continuo de resurtido para reducir los niveles de inventario y facilitar el ciclo de compras. Algunos clientes/distribuidores/detallistas pueden seleccionar dejar la elaboración manual de órdenes de compras y favorecer su envío electrónico (Scann). Además la implementación de EDI para órdenes de compra, facturas y otras transacciones comerciales pueden ofrecer ahorros significativos y reducir el papeleo y errores, como parte de las nuevas prácticas comerciales.

Mientras que la sinergia es importante, las mejores alianzas están basadas en objetivos, habilidades y capacidades complementarias de la compañía.

No hay que olvidar que el éxito de una sociedad se determina con frecuencia antes que la relación empiece. El cliente/distribuidore/detallista necesita tener una visión clara de lo que necesita de un socio y los beneficios que espera de la relación *antes* de efectuar la selección final. En algunos casos un socio se selecciona en base a buenas experiencias anteriores

En muchas compañías, la responsabilidad de preparar la base para la búsqueda de un socio se asigna a un equipo, de preferencia con funciones entrelazadas, como se describe en la selección sobre organización. Este enfoque crea un consenso entre los participantes y proporciona una dirección en la búsqueda para un socio apropiado.

Al contestarnos preguntas claves, obtendremos un señalamiento:

- ¿Cuál es la misión de la compañía?
- ¿Cómo podemos lograr la misión de la compañía construyendo alianzas estratégicas?
- ¿Cómo se aprecia nuestra compañía ahora?, ¿Dónde queremos estar dentro de algunos años?
- ¿Qué esperamos ganar en una sociedad?
- ¿Qué necesitamos que el proveedor ponga en juego?

Una vez que estas y otras preguntas hayan sido contestadas, se puede proceder a la búsqueda. El proceso de planeación también proporcionará información específica sobre las intenciones de la compañía para estar asociado, incluyendo el nivel de compromiso, objetivos generales, las expectativas de los socios, lo que éstos pueden esperar de su compañía y sus capacidades en cuanto a organización y tecnología.

Contando con esta información el cliente/distribuidor/detallista tiene ahora las herramientas para ayudar a identificar a los proveedores que pudieran ser los mejores socios, junto con la documentación que permitirá a otras compañías ver exactamente qué tipo de socio está buscando.

Hasta aquí el enfoque para encontrar un socio ha sido interno. Ahora estudiaremos consideraciones externas, cuando el cliente/distribuidor/detallista desarrolla una lista de criterios objetivos para comparar los candidatos potenciales para asociarse, debiendo explorar puntos y áreas básicas.

Las consideraciones externas son:

1. Filosofía de la compañía

¿Cuál es la misión de la compañía del socio potencial y cómo mejora los objetivos de ésta?

¿Está el socio verdaderamente comprometido con ECR y preparado para avanzar hasta el 100%?

¿Cuál es la orientación del socio potencial acerca de la dinámica compra-venta? ¿Es compatible con nuestra estrategia?

¿Ofrecen los productos del proveedor valor, variedad y oportunidades únicas para incrementar la posición de la tienda en el mercado?

2. Compromisos organizacionales

¿El socio potencial está comprometido con ECR de principio a fin?

¿Está el socio dispuesto a cambiar la política de su compañía de ser necesario para implementar ECR?

¿Tienen los miembros de ambos equipos la autoridad para tomar estas decisiones?

¿De qué será responsable el detallista y de qué el proveedor?

¿Cómo se medirá el éxito?

3 Recursos financieros

¿Estará el proveedor disponible en tres años? ¿En cinco?

¿Está basado el crecimiento de la compañía en el desarrollo a nivel industria?

¿Tiene capacidad económica el socio potencial para invertir en tecnología avanzada en caso de requerirse?

4. Capacidad del sistema en tecnología de la información

¿Tiene el socio potencial en la capacidad tecnológica para comunicarse con el sistema de información de nuestra compañía y viceversa?

¿Espera el proveedor recibir información basada en datos de scanner? Si así fuera, ¿Se la podemos proporcionar?

Si el proveedor proporciona electrónicamente un tipo específico de transacciones.

¿nuestra empresa está capacitada para procesarlo?

5. Capacidad de los sistemas operacionales

¿Ofrece el proceso y sistemas de distribución del socio potencial las oportunidades para reducir los costos y el tiempo para mejorar el servicio?

¿El socio ha podido históricamente cumplir con los niveles de servicio, y puede cumplir con las demandas anticipadas y los cambios en los procesos de embarque y recepción?

Se sugiere que un cliente/distribuidore/detallista evalúe el negocio y capacidades de un proveedor como si las dos compañías fueran a fusionarse para llegar a ser una virtual comparación. Aunque las compañías no compartirán los estados de pérdidas y ganancias o reportarán los resultados financieros conjuntamente, de cualquier manera si estarán actuando como una al hacer negocios juntas. Al considerarlo desde esta perspectiva, las compañías deben ver cómo los esfuerzos conjuntos pueden eliminar costos de la cadena de distribución cambiando actividades cuando los socios comparten información y eliminan procesos sin valor agregado, al reducir la cantidad de tiempo que un producto está en la cadena de suministro a través de pedidos más rápidos, cross-docking y reduciendo el inventario cambiando a órdenes más frecuentes con EDI para eficientizar los pedidos y resurtidos. Es importante hacer notar que el objetivo es reducir costos de todo el sistema y NO cambiar los costos.

También debe hacerse notar que ni siquiera las compañías perfectamente asociadas responderán en forma satisfactoria a la lista de deseos de todas las sociedades. Los elementos esenciales son la

confianza entre los socios y el acuerdo sobre los principales objetivos del negocio. Aún cuando el tener sistemas de información adecuados mejora de manera importante una sociedad, no es un requisito. Las sociedades se refieren a gente y a objetivos comerciales compartidos.

Una vez realizado este análisis debemos tomar la decisión y seleccionar al socio que mejor se adecue a nuestra empresa y viceversa. Si este socio también está de acuerdo en constituir la sociedad, entonces el siguiente paso es desarrollar un convenio que estipule las reglas básicas para el detallista y para el proveedor. Es aconsejable que esto sea mediante un proceso formal involucrando a todos los individuos a quienes se les otorgó la responsabilidad para que funcione la sociedad. Algunos de los elementos básicos del convenio serían

- Establecer los objetivos de la sociedad
- Determinar quién tiene la principal responsabilidad en cada compañía sobre la sociedad
- Cómo se medirá el éxito y en qué punto
- Cómo se comunicará la información entre compañías. Determinar los responsables de generarla y difundirla
- Determinar cuáles son los objetivos/responsabilidades en áreas específicas, como información tecnológica y administración de categorías.
- Establecer con qué frecuencia los individuos designados de ambas compañías se reunirán para discutir los resultados y adaptar la estrategia.

Mientras más específico sea el convenio de asociación, mayor será la oportunidad de éxito, además de que los objetivos claros y medibles son esenciales para evaluar el éxito de una sociedad.

2.10 ESTABLECIMIENTO DE LOS PARÁMETROS INICIALES EN SOCIEDADES

El enfoque para sociedades formadas recientemente será diferente en cada caso dependiendo de lo que cada socio aporte al convenio y en lo que cada uno espere lograr. Con una empresa, el enfoque inicial podría ser entrega directa a tienda; con otra, mejores promociones o crecimiento en categorías o reducciones en inventario. Otra puede desear simplificar el proceso de pedidos con EDI mientras que algunas desearán resolver un problema en común

Una cadena detallista de importancia en el suroeste de Estados Unidos de Norteamérica tenía problemas en el manejo de alimentos para animales. De acuerdo con su portavoz, más de un camión de carga de alimentos para perros se tiraba por semana debido a derramamiento y mierma, causados principalmente por el tamaño poco manejable del paquete. La solución fue tan simple como que el proveedor envolviera el producto en un pallet. Esto protegió al producto lo suficiente de manera que el movimiento no causara las pérdidas mencionadas. ¿Podría el proveedor haber tomado este paso e incrementado sus gastos, él solo?, probablemente no. Actuando juntos y cualificando lo que un empaque rediseñado pudiera lograr para ambos socios, el costo adicional para el proveedor era más que compensado por la buena disposición establecida entre ambos socios comerciales.

2.11 BENEFICIOS EN LAS SOCIEDADES DETALLISTA/CLIENTE-PROVEEDOR

Nos podemos preguntar qué beneficios puede esperar un detallista/cliente de una sociedad con uno o más proveedores. Lo más benéfico será una mejor comunicación y relaciones más confiables. Al trabajar hacia metas comunes, los detallistas y proveedores pueden incrementar ganancias, eliminar costos y mejorar la efectividad operacional y la eficiencia en ambas compañías. Los equipos de funciones entrelazadas permiten eliminar costos de compras, comercialización, ventas, distribución y logística al eliminar esfuerzos duplicados y sincronizando

actividades. Esto también permite más interacción entre compañeros a todos los niveles, no sólo entre el comprador y el representante de ventas del fabricante.

Dado el tiempo y en muchos casos, el dinero invertido para desarrollar una sociedad, están surgiendo programas comerciales adaptados a las necesidades de los socios específicos. Por ejemplo, un importante proveedor adaptó un programa para supermercados utilizando sistemas con tecnología e información que podía ser compartida. Un estudio de seis meses sobre categorías de productos lácteos dio como resultado un incremento del 22% en ventas y un mejor desempeño de las existencias.

El proveedor se benefició con un mejor posicionamiento para sus productos de mayor venta y ambos socios ganaron con el incremento en ventas.

Muchas funciones que ocurren al mover productos del fabricante al detallista/cliente sólo necesitan ser realizadas en una ocasión. Idealmente los socios deben examinar las actividades esenciales para mover el producto y eliminar todas las actividades superfluas y sin valor agregado. Al liberar el tiempo del empleado se permite que las compañías vuelvan a enfocar los esfuerzos en actividades que proporcionan valor y servicio al consumidor.

El compartir información puede producir beneficios enormes para el detallista/cliente y para el proveedor. Veamos lo que pasa cuando una compañía comparte sus datos.

Punto de Venta con un proveedor de entrega directa a tienda, en este caso un fabricante de helados Siete días a la semana, una firma externa recolecta la información sobre las ventas de helados y la transmite al proveedor a las 5:00 a.m. del día siguiente. Esto da al proveedor suficiente tiempo para determinar la cantidad a entregar y la mezcla de sabores y tamaños a cargar para la entrega diaria. El arreglo fomenta la eficiencia en distribución, reduce las existencias agotadas en tienda y entrega producto más fresco al consumidor. El producto correcto está disponible en las tiendas correctas en el momento adecuado, lo cual es una de las metas fundamentales de ECR y su estrategia continua de resurtido

2.12 MEDICIÓN DE DESEMPEÑO

Como parte del convenio de asociación, ambas partes deben haber acordado las mediciones cuantificables. Estas incluyen análisis de utilidades, análisis de costos, ventas en volumen/pesos, integridad de datos, plazos de entrega, proporción en surtido de pedidos, confiabilidad y una historia de servicios en ventas posteriores.

Los mega mercados han sido innovadores en surtir pedidos proporcionando a los proveedores el volumen específico, utilidad y metas estratégicas, que se utilizan como un punto de referencia en las evaluaciones de desempeño. Se espera que más detallistas/clientes y proveedores puedan calificar y cuantificar los requerimientos al ampliarse las relaciones de esta nueva sociedad.

Las mediciones para cualificar los incrementos en la eficiencia de la totalidad de la cadena de distribución son predominantes para el éxito de ECR. Un análisis de la cadena de valores es el primer paso para llegar a comprender la cadena y los diversos roles de los socios comerciales.

Bajo los principios de un análisis de la cadena de valores, todas las actividades requeridas para entregar un producto al consumidor se revisan haciendo énfasis en aquellos con valor agregado.

En lugar de ver las funciones como contabilidad, distribución o publicidad, la cadena de valores examina todas las actividades desempeñadas por cada uno de los socios comerciales que trabajan juntos para entregar productos al cliente.

Una vez que se identifica un área, los principios de Costeo en Base a Actividades (ABC) pueden aplicarse.

ABC es una herramienta clave para la medición de la circulación de productos a través de la cadena de distribución, ya que permite a los detallistas/clientes y a sus socios comerciales, cuantificar todos los costos asociados con una entidad, sea una tienda específica, una categoría de producto o una unidad de inventario (SKU: Stock Keeping Unit) individual. ABC permite a los administradores considerar artículos que fueron arbitrariamente tratados con anterioridad como gastos y en realidad conectarlos como usuarios específicos de costos.

Veamos un ejemplo:

La descarga de un producto en la bodega de una tienda.

Pasos básicos

1. Identificar las actividades principales. Este ejemplo podría incluir el arribo del camión a la tienda, papeleo (reconciliaciones en factura, etc.) y descarga del camión. Nótese que hemos apuntado sólo tres actividades. Es obvio que el introducir un producto en la tienda agrega valor para el consumidor. La reconciliación de facturas no lo hace.
2. Identificar los impulsores en estas actividades. Por ejemplo, la cantidad de producto en el camión y cómo fue cargada originalmente son impulsores de la función de descarga física. La exactitud de la factura es el impulsor de la actividad de papeleo. La programación de entregas es un impulsor de las actividades para el arribo y la espera.
3. Conectar los costos de los libros mayores generales de existencia con las actividades. Si el camión espera 45 minutos para la descarga, incluir el salario del chofer, el combustible consumido mientras el camión es improductivo, entre otros. Los costos de descarga incluyen los salarios del personal de la tienda que lleva a cargo la descarga. Los costos de papeleo incluirán los salarios del chofer, el personal en la recepción en bodega y el personal de oficina involucrado en la reconciliación de facturas. La mayoría de los sistemas contables de costos asignan éstos con arbitrariedad. Al identificar todos estos costos y conectarlos a las actividades se obtendrá el costo real de una estrategia típica de cualquier producto. Es probable que los resultados sean sorprendentes.
4. Utilizar la información para tomar decisiones. Por ejemplo, si el análisis muestra un alto costo impulsado por un largo tiempo de espera en el área de recepción de la tienda, los socios comerciales podrían programar entregas en horas de menor tráfico. Si el producto en el camión se carga en piso, analizar si puede ponerse en pallets y sacarse del camión con una carretilla elevadora. Las consideraciones obvias son los costos de palietizar el producto y el costo de una carretilla elevadora a nivel tienda. Así como analizar si éstos serían compensados.

con la reducción en tiempo en el área de recepción. El uso de los sistemas de Intercambio Directo de Información comercial en el área de recepción permitiría una reducción en el papeleo para la entrega

El análisis de la cadena de valores y ABC son herramientas valiosas para interpretar los costos reales en el movimiento del producto a través del sistema. Juntos proporcionan un sistema para contestar interrogantes y enfocar la atención a simplificar procesos y eliminar costos en la cadena de suministros. ABC no es un programa de reducción de costos, ayuda a la interpretación de costos, pero no los reduce. Como tal, ABC se convierte en una herramienta que los gerentes pueden utilizar en combinación con su conocimiento del negocio de distribución de productos de consumo para tomar decisiones más bien informadas.

Cuando las compañías y sus socios comerciales utilizan la información del análisis de la cadena de valores y ABC para cambiar la manera de hacer negocios, la forma en que el desempeño de asociados individuales se mide y se evalúa debe seguir de inmediato. Los compradores son el ejemplo más común. Si un comprador es evaluado sólo sobre el margen bruto, existe siempre el incentivo de comprar un producto con descuento y almacenarlo en la bodega. Con el uso de los principios descritos anteriormente, el costo de almacenar el producto se tomaría en consideración. Los cajeros que son evaluados solamente por su rapidez posiblemente pasen por el scanner sabores múltiples y en su lugar utilicen la denominada tecla múltiple, proporcionando datos inexactos para los programas de resurtido continuo. Finalmente, cada participante en el sistema debería ser entrenado y evaluado en base al impacto de sus actividades en el sistema como un conjunto y no como partes separadas.

2.13 ADMINISTRACIÓN DE CATEGORÍAS

No existen dudas de que ECR está apoyando a las compañías a organizarse con más eficiencia para lograr nuevos retos en el mercado, en especial cómo los detallistas manejan las compras, ventas y comercialización de productos, o cómo los proveedores manejan las ventas, producción y mercadeo. Para muchas compañías la administración de categorías está proporcionando una manera más lógica y sistemática de hacer negocios en el entorno actual.

La Administración de Categorías es un componente esencial de una estrategia general de ECR. Proporciona las capacidades centrales en organización y un proceso comercial (planeación estratégica de categorías) para administrar negocios que cumplan totalmente con las necesidades del consumidor. La Administración de Categorías es un componente indispensable de operación de cualquier compañía en el entorno actual dirigido al consumidor.

Los temas generales de Administración de Categorías son:

- Un cambio de enfoque de compra a venta de productos que aporte valor a los consumidores
- El uso de categorías como unidades comerciales estratégicas para lograr los objetivos de la compañía y satisfacer las necesidades del consumidor. Definitivamente es alejarse de una microadministración de la marca- o a nivel de unidades de inventarios (SKU: Stock Keeping Unit) a la administración de una categoría de productos que los consumidores perciben que cumplen con sus necesidades.
- La confianza en sociedades estratégicas entre detallistas/clientes y proveedores para optimizar el valor al consumidor cumpliendo con los objetivos de la compañía de los socios comerciales. La Administración de Categorías es el marco para vincular los procesos del detallista/cliente y del proveedor para enfocarse en la venta a consumidores.
- Un cambio en estructura organizacional, responsabilidades y sistemas de compensación de una estructura tradicional por departamentos a un proceso integrado. Para detallistas, esto puede significar la fusión de los departamentos de compras, comercialización, precios,

promoción y administración de inventarios en una función de administración de categorías responsable de ventas y utilidades.

- La Administración de Categorías es una disciplina basada en hechos que depende de la tecnología de la información y los datos por scanner para apoyar los procesos de toma de decisiones y comerciales. Abarca la administración de anaqueles, inventario, planeación de promociones y análisis, adición y eliminación en listas, compras, comercialización y precios.

2.13.1 Cómo funciona La Administración de Categorías

Para las personas que no están familiarizadas con la Administración de Categorías, se utiliza como analogía un portafolio de inversiones. Las acciones individuales se seleccionan por diferentes motivos: algunas ofrecen alto riesgo y por lo tanto alto rendimiento, algunas tienen alta orientación al crecimiento, otras son generadoras de ingresos e inclusive otras son una barrera contra la inflación. Los inversionistas prudentes no ponen todo su dinero en un sólo sector sino que lo esparcen en una combinación que ofrece la mejor oportunidad de un crecimiento equilibrado y un buen rendimiento con grado aceptable de riesgo. Ocasionalmente la cartera debe de ser revaluada en base a las condiciones económicas, cambiando las necesidades del inversionista y otros factores.

Bajo la Administración de Categorías, la "cartera" del detallista/cliente está formada por toda la tienda, las "existencias" son categorías. Algunas categorías ofrecen alto riesgo-alta rentabilidad, algunas están orientadas al crecimiento. El detallista/cliente prudente tiene una buena combinación de categorías con el fin de lograr los objetivos. Por ejemplo, la tienda no puede tener todos los generadores de tráfico, cuyos márgenes bajos pueden rendir utilidades exiguas. No puede tener todos los generadores de dinero porque estos no pueden atraer suficientes clientes a la tienda o agregar ventas. Necesita ser una combinación efectiva de categorías para que la tienda funcione con efectividad. Y, como con la cartera de existencias, la combinación de categorías

debe ser revaluada en base a las cambiantes necesidades del consumidor, condiciones económicas en el mercado, los cambios demográficos y demás factores tanto internos como externos que modifican las necesidades y comportamientos del mercado.

2.13.2 Cómo se definen las categorías

Los productos para supermercados pueden subdividirse en unas 200 categorías, aún cuando es objeto de discusión cómo deben definirse. El único principio en que aparentemente todos están de acuerdo es que las categorías deben basarse en cómo compra el cliente, no en lo conveniente que una agrupación particular podría ser para el detallista.

Debido a que existen tantas opciones, si una compañía fuera a empezar la Administración de Categorías hoy, por lo general es aconsejable dedicar menos tiempo para definir o redefinir categorías, y más tiempo en procedimientos como la planeación de categorías. El método actual de un detallista/cliente para agrupar productos, ya sea en base a categorías determinadas internamente o definidas por una empresa de investigación como Nielsen, es perfectamente aceptable en las fases iniciales. Cuando un detallista/clientes llega a estar más informado sobre la dinámica del consumidor, no se puede evitar alguna redefinición.

Mientras que el uso de las definiciones estándares de categorías es recomendable en las etapas iniciales de ECR, la misión y las funciones de las categorías asignadas vanarán por detallista/cliente. Esta es el área en que los comerciantes creativos protegidos con conocimientos pueden sobresalir. Las misiones de las categorías serán específicas al detallista/cliente y pueden ser ventajas competitivas con estrecha supervisión.

A continuación se señalan cuatro misiones de categorías que se sugieren:

1. Destino. Categorías en las que el detallista/cliente desea ser el principal proveedor en cierto mercado.

2. Rutina En que el detallista/cliente es el proveedor preferido cumpliendo con las necesidades de rutina de los consumidores meta.
3. Ocasional/temporal Categorías en que el detallista/cliente es un proveedor principal de productos en el momento correcto para el consumidor meta.
4. Conveniencia Categorías en que el detallista/cliente desea ser el proveedor de productos que se surten.

Por ejemplo, un detallista puede tener una categoría con el nombre de verduras frescas. Puede desear utilizar verduras para hacer que su tienda sea el lugar para comprar verduras frescas. Por la tanto, la categoría tendría una misión destino

Dentro de la categoría, los productos individuales serían luego asignados con funciones específicas de su subcategoría como:

- Generadores de Tráfico - Productos que atraen una elevada participación en el mercado.
- Generadores de transacciones - Productos que son comprados con frecuencia por impulso
- Generador de dinero- Productos con altos rendimientos y altos márgenes.
- Creador de Imagen - Productos que reciben una promoción muy importante con alguna calidad que los hace únicos.
- Creador de entusiasmo - Productos con una atracción de alto impulso, orientados al estilo de vida del consumidor, posiblemente temporales.

Considere a los detergentes como una categoría. Suponga que el detallista ha decidido administrarlo como una categoría de "rutina". Dentro de esta categoría, ¿cuál función de subcategoría representarían los suavizantes de telas? ¿Generador de tráfico? ¿Y los detergentes líquidos? ¿generador de dinero? ¿Cuál sería la función representada para blanqueadores? Y así sucesivamente a través de cada subcategoría dentro de la categoría

La tabla 1 muestra un ejemplo de las misiones de categorías y funciones de subcategorías de un detallista para cuatro categorías: refrescos, productos para lavar vajillas, limpiadores para superficies difíciles, productos para cuidar calzado y piel. Como se podrá apreciar, la amplia gama de misiones de categorías y funciones de subcategorías permite a los detallistas adaptar el plan de categorías a sus propias estrategias, objetivos y circunstancias.

TABLA 1:

MISIONES DE CATEGORÍAS Y FUNCIONES DE SUBCATEGORÍAS

CATEGORIAS	FUNCIONES DE SUBCATEGORIAS						
	Funciones	Categoría	Generador de Dinero	Contribuyen-te de Utilidades	Construc-tor de Tráfico	Creador Imagen Precio	Cons-truc-tor de Transac-ciones
DESTINO: Ser proveedor principal de la categoría y ayudar a definir al detallista como la tienda de elección entregando un valor consistente superior al consumidor meta.	Refrescos	12 packs botellas de 2 litros	Mezcladores	Regulares/ Colas de dieta		Sabores especiales de cajas de 24 packs	Bebidas nueva era
RUTINA: Ser proveedor preferido de categoría y ayudar al desarrollo del detallista como la tienda de elección entregando un valor consistente competitivo al consumidor meta.	Lavadores de vajillas		Detergente para lavadoras		Líquido de uso ligero	Enjuagués, empaques con valor, toallas de vajillas	
OCASIONAL/ TEMPORAL: Ser el proveedor principal de la categoría, ayudar al reforzamiento del detallista como la tienda de elección, proporcionando un valor frecuente y competitivo al consumidor meta.	Limpiadores de superficies difíciles	Productos de limpieza de uso general	Estropajos para hornos, drenaje, vidrio, limpiadores			Desmanchadores, abrillantadores. tina/azulejos cera para piso	

FUNCIONES	Categoría	Generador de Dinero	Contribuyente de Utilidades	Constructor de Tráfico	Creador Imagen Precio	Constructor de Transacciones	Creador Entusiasmo
CONVENIENCIA: Ser proveedor de una categoría y ayudar a reforzar al detallista como la tienda de elección de servicio completo entregando un buen valor al consumidor meta.	Productos para el cuidado de calzado y piel		Juegos de cepillos y accesorios			Limpiadores, abrillantadores y protectores	

2.13.3 Información necesaria para La Administración de Categorías

¿Qué tipo de información se necesita para la administración de categorías? ¿Quién la tiene? ¿Cómo la consigue y en qué forma? La contestación más simple es que los detallistas tienen alguna información, los proveedores tienen otras piezas del acertijo. La clave está en compartir la información para que la administración de categorías funcione. La tabla 2 nos proporciona una lista parcial de la información que los detallistas/clientes y proveedores pueden intercambiar al desarrollarse el plan de categorías

TABLA 2:

FUENTES DE INFORMACIÓN PARA DETALLISTAS Y PROVEEDORES

Detallista	Proveedor	Tipo de Información
		TENDENCIAS DE CATEGORIAS
x	x	Tamaño, Crecimiento de Categoría
x	x	Definición de Categoría
	x	Importancia de Subcategorías, Tendencias de Categorías por Región, Mercado
		TENDENCIAS DEL CONSUMIDOR
x	x	Necesidades/Deseos, Características de Compra del Consumidor
x	x	Estructura de Segmentación de Categoría
	x	Tendencias de Consumo (per cápita, hogar)
	x	Penetración de Categoría por Porcentaje
		PLANES Y PROGRAMAS DEL PROVEEDOR
x	x	Planes de Introducción de Artículos Nuevos
	x	Niveles de Gastos en Medios y Promoción
	x	Objetivos de Ventas de Proveedor con Detallista/Cliente
	x	Participaciones de Mercado Esperadas en Categorías/Subcategorías
	x	Oportunidades Perdidas por el Detallista
	x	Oportunidades de Eficiencia del Sistema Total
		IMPACTOS CAUSALES
x	x	Impacto de Anuncios, Despliegues Ventas/Utilidades
x	x	Elasticidad en Precios, Impactos en Espacios de Anaqueles
x	x	Ideas Creativas sobre Comercialización
		PUNTOS DE REFERENCIA PARA DESEMPEÑO DE CATEGORIAS
x	x	Niveles "Participación Justa" de Categoría
	x	Potencial de Ventas de Categoría
x	x	Brecha en Oportunidad de Ventas (por tienda, semana, artículo, centímetro cúbico y cliente)
	x	Desempeño de Promoción vs Competidores del Detallista vs "Situación Típica"
		PLANES/PROGRAMAS DE CATEGORÍA DE DETALLISTA
x		Estrategia General de Mercadeo
x	x	Funciones de Categorías Estratégicas, Mercado Meta de Categoría
	x	Objetivos y Estrategia de Categoría
x	x	Opciones en Posicionamiento de Categoría, Mediciones de Desempeño

2.13.4 Personal para Administración de Categorías

La Administración de Categorías conduce a nuevos nombres de puestos de trabajo y descripciones de funciones revisadas, como se ilustra la siguiente figura.

Administración por Categoría vs Función

ANTERIOR	NUEVO
Funciones en Categorías	Categorías con funciones integradas
+ Comprar/recomprar + Precios + Comercialización + Administración de Espacio + Promociones	ADMINISTRACIÓN DE CATEGORÍAS + Estrategia de categoría + Responsabilidad precios y logística

En la parte superior de la gráfica de trabajos está el administrador de categorías. Se esperaría que él desempeñara todas o la mayor parte de las siguientes funciones:

- Desarrollar e implementar planes estratégicos para categorías asignadas.
- Desarrollar y mantener relaciones con proveedores en apoyo a planes específicos de categorías.
- Administrar el surtido de productos en categorías asignadas por ejemplo, variedad, calidad.
- Administrar estrategias de precios y objetivos de márgenes brutos en cada categoría
- Desarrollar e implementar planes promocionales.
- Supervisar la presentación en anaqueles y la administración de espacio de categorías.
- Identificar oportunidades para incrementar las ventas.

La mayor parte de estas habilidades no son nuevas, pero pocas personas tienen la capacidad de desempeñarlas todas. Numerosas compañías asumen que el comprador es la persona lógica para introducir la posición de administrador de categorías. Si esta persona tiene buenas habilidades analíticas y una base sólida en negocios y finanzas (ambos son pre-requisitos para alguien en esta

posición) ésta puede ser una opción prudente. Algunas veces este no es el caso, y como resultado el desempeño del individuo y de la compañía se perjudican.

Otros miembros del equipo de “administración de categorías” dependerá de la estructura de una operación individual del detallista/cliente. En la mayoría de los casos el administrador de categorías tiene un asistente cuyo enfoque principal son los datos y el análisis de los mismos. Si la logística y el resultado continuo recaen en la competencia del administrador de categoría, puede ser apropiado un personal más numeroso.

2.13.5 Iniciando La Administración de Categorías

Una de las mayores confusiones en la Administración de Categorías es la falta de una misión para toda la empresa claramente definida o un plan de mercadeo perfeccionado lo suficiente para ser comunicado al administrador de categorías. Por lo contrario, como pocas compañías tienen una declaración de la misión corporativa, esas compañías que pasan por la etapa de crear una con el fin de implementar ECR o la Administración de Categorías contarán con una ventaja competitiva. Para crear ese plan, se recomiendan los siguientes pasos:

1. Preparar una frase concisa de la misión de la compañía. Esto significa saber quiénes son sus clientes actuales, cómo su compañía va a cumplir con las necesidades de éstos y cómo su compañía mantendrá y ampliará su base de clientes.
2. Definir categorías, asignar misiones y funciones de categoría que se adapten a los objetivos generales de la compañía y cumplan con las necesidades del consumidor.
3. Desarrollar planes estratégicos de categoría, una estructura organizacional de apoyo y sistemas de incentivo para lograr los objetivos de la compañía y de la categoría.

4. Formar sociedades/alianzas con proveedores/mayoristas para desarrollar planes estratégicos de categoría, promociones, establecimientos de anaqueles y actividades de comercialización.
5. Revisar/analizar continuamente el desempeño de la categoría para asegurar el crecimiento en ventas y utilidades

Aún cuando las compañías de mayor éxito se dan cuenta que el tener un plan es buen negocio, el tener un plan de administración de categorías es la única manera de hacer negocios.

El plan estratégico de categorías será diferente para cada empresa en base a necesidades internas, niveles de habilidades, objetivos corporativos, estrategias de mercadeo, entre otros factores que afectan el comportamiento interno y externo de la organización. Sin embargo, para empezar, los detallistas que han concebido este tipo de plan pueden considerar el siguiente resumen que se ha utilizado como modelo en programas piloto.

Los elementos básicos de un plan estratégico de categorías serían:

- Resumen. La misión general de la categoría, metas y objetivos.
- Consumidor. Competencia y el Mercado. Una evaluación de las necesidades del consumidor, las tendencias de categorías y un análisis de la competencia.
- Estrategia de categoría. La estrategia general que se seguirá al administrar una categoría particular.
- Plan Táctico. Precio, promociones especiales, productos de marca propia, introducción/eliminación de nuevos artículos y acciones en administración de espacio que serán tomadas en cuenta para ejecutar la estrategia de la categoría.
- Plan Financiero. Considera las metas en ventas basadas en el plan táctico, datos históricos y tendencias del mercado y del consumidor, así como utilidades proyectadas.
- Plan de ejecución e identifica mediciones de desempeño.

2.13.6 Ejecución de la estrategia

Una vez que la estrategia ha sido elaborada por escrito, el administrador de categorías se enfoca en el desarrollo de las tácticas por realizar para los objetivos estratégicos propuestos para cada categoría. Esto requiere atención en:

- **Espacio:** Decidir donde irá cada artículo en el anaquel, cuánto espacio se dedicará a la categoría, cuánto inventario se necesita para minimizar las existencias agotadas.
- **Surtido en Productos:** Seleccionar la mezcla y surtido correcto de productos para atraer al cliente meta.
- **Promoción:** Desarrollar programas de comprador-frecuente, promociones especiales, crónicas, exhibiciones para atraer clientes.
- **Precios:** Determinar cómo se estiman los precios de artículos individuales con el fin de equilibrar utilidades, volumen y objetivos de imagen, teniendo en mente el diferencial entre artículos regulares y aquellos en promoción especial.
- **Suministro:** No perder de vista la demanda para reducir inventario, desperdicios y devoluciones, y encontrar maneras más eficientes de recibir productos.

Al llegar a este punto, el administrador de categorías debe comunicar la estrategia y las tácticas relativas a los administradores de tienda. La Administración de Categorías se convierte en una realidad sólo cuando el plan estratégico se implementa en la tienda.

Aparte de la planeación de estrategias, es necesario un análisis continuo del desempeño de categorías para administrar, cambiar y mejorar el desempeño de éstas con éxito. Para algunas categorías, los resultados se revisan semanalmente y se hacen los ajustes en surtido, precios en tienda. El administrador de categorías analizará específicamente si la tienda recobró participación de mercado, si el volumen de categoría aumentó dramáticamente por los cambios en la mezcla de productos o si se presentaron nuevas oportunidades por sí mismas.

Una nota final sobre el proceso de evaluación: la Administración de Categorías no es sólo una mejor manera de comprar y comercializar productos, también facilita otras actividades. Por

ejemplo, el presupuesto se convierte en un proceso doble con administradores de categoría con información sobre el total anticipado de ventas por categoría. El dinero gastado en publicidad es una mejor inversión porque está más estrechamente alineado con lo que quieren comprar los clientes

2.14 FACILITADORES PARA EL MANEJO DE ECR

Los diversos estudios realizados para las numerosas industrias tanto fabricantes de automóviles, compañías de productos químicos, empresas de manufactura y la industria de productos alimenticios, han demostrado que la manera más eficiente en que las compañías pueden transmitir y administrar información entre cada una es electrónicamente

En términos de comunicación electrónica entre el usuario final, el detallista/cliente y el proveedor, pocas industrias son más complejas y dinámicas que la de productos de consumo o con mayor necesidad de una mejor y más eficiente manera de hacer negocios.

La habilidad de los detallistas/clientes y proveedores para apoyar las actividades de ECR tecnológicamente involucra dos componentes básicos denominados facilitadores:

1. Intercambio Electrónico de Datos (EDI: Electronic Data Exchange) o la versión de la industria de productos alimenticios, el Estándar de Comunicación Uniforme (UCS: Uniform Communication Standard)
2. Datos emanados del scanner en el punto de venta (POS: Point of Sale).

2.14.1 Intercambio Electrónico de Datos (EDI: Electronic Data Exchange)

Para exponerlo de manera sencilla, EDI es la manera de enviar y recibir documentos comerciales entre dos sistemas diferentes de administración comercial utilizando formatos estándares de datos. Esto implica que los socios comerciales tengan sistemas computarizados para que la información pueda ser intercambiada electrónicamente. Los beneficios, además del incremento en la eficiencia a través de toda la cadena de suministro, son la eliminación del esfuerzo excesivo en oficina, demoras en procesamiento, errores en la recaptura de información y la necesidad de crear y enviar documentos en copia impresa.

EDI puede ser instalado en cualquier computadora desde in Mainframe hasta una computadora personal. El software comercial ya se consigue con costos que varían de USD\$2,000 en instalaciones pequeñas hasta sobrepasar USD\$100,000 en sistemas más grandes y sofisticado. Otros gastos incluyen la capacitación de personal y el tiempo dedicado a EDI, el cual variará de cada empresa.

Con el propósito de maximizar los beneficios de la comunicación electrónica, una compañía debe entender primero sus propias capacidades respecto a EDI y el flujo de información. Esto puede ser tan sencillo como el documentar cómo los datos circulan en el sistema para generar un pedido, cómo el pedido del detallista llega al proveedor, y cómo el proveedor acusa recibo del mismo y factura al cliente. En cada paso el proceso deberá ser evaluado para determinar si es necesario y si puede ser realizado más eficientemente.

Por ejemplo, una cadena detallista encontró que estaba tomando casi cinco días para despachar un pedido. Una persona era responsable de generar el pedido y dos más tenían que revisarlo antes que una cuarta persona firmara para que la forma pudiera ser enviada al proveedor. Si toma una semana aprobar el pedido internamente, esa semana tiene que ser incorporada en algún lugar del proceso, creando ineficiencias en toda la cadena de suministro.

Existen dos problemas con este proceso: la cantidad de papel generada es excesiva y los niveles de revisión son redundantes. La transmisión electrónica de datos reducirá el papelco, dejando a la compañía con la necesidad de evaluar cómo eliminar la estructura para autorización y llegar a ser más eficiente en la totalidad del proceso.

Con un entendimiento del proceso interno, el siguiente paso es reunirse con los socios y cerrar el círculo en la red de comunicaciones. En la fase inicial, esto puede ocasionar una reunión de 5 a 10 diferentes proveedores y formular preguntas como:

- ¿Cuáles son las transacciones que está usted utilizando actualmente con sus socios?
- ¿Hay oportunidades para utilizar las nuevas transacciones de EDI que incrementen la administración de los embarques, recepción e inventarios?
- ¿Qué otra información se comunica actualmente en papel que pudiera ser más eficiente enviar por EDI?
- ¿Apoya electrónicamente el proveedor al mantenimiento de artículos y precios?

En base a la capacidad de implementar EDI del detallista, y las habilidades complementarias y objetivos organizacionales ofrecidos por el socio potencial, se puede iniciar una relación comercial. Los expertos están de acuerdo en que la manera más productiva para implementar EDI es empezar con un programa piloto que involucre una sola actividad funcional, como son las órdenes de compra y la facturación de un proveedor. Cuando el programa está listo y operando, deben agregarse otras transacciones y/o proveedores hasta que EDI esté totalmente integrado en las operaciones de la compañía.

Las compañías individuales ya han reportado mayores beneficios dentro de periodos de tiempo relativamente cortos. Por ejemplo, una cadena líder de supermercados, eliminó más de USD\$600,000 en costos de oficina atribuidos a la asociación de órdenes de compras, facturas y comprobantes de recepción después de instalar una red de EDI.

Entre los beneficios que espera una compañía de EDI están:

- Eficiencias en bodega, incluyendo un uso más efectivo del espacio para la estiba y una mejor recepción/embarque.
- Menor tiempo para pedidos, embarques y pagos, lo cual reduce los niveles de inventario, las condiciones de existencias agotadas y los costos de flete e incrementa las rotaciones de inventarios
- Incremento en la productividad del personal de ventas y compras, lo cual se traduce en mayor información y tiempo necesarios para tomar decisiones de compras y en menor tiempo empleado en la solución de problemas como las discrepancias en facturas y pedidos.
- Reducción en los costos administrativos y de oficina, debido a que la transmisión electrónica elimina una cantidad enorme de papeleo y otras tareas de oficina asociadas con el proceso de pedidos.

Mientras que EDI pone en marcha la información, el valor real está en la información por sí misma. Por ejemplo, actualmente los detallistas tienen información exacta sobre el número de cajas recibidas, pero no en lo que se vendió lo cual es esencial para el éxito de ECR. Los datos exactos sobre ventas impulsa el proceso de resurtido, el desarrollo de juegos de anaques, la administración de categorías y otra actividades asociadas con ECR

2.14.2 Datos Exactos por Scanner como un facilitador

Cuando la industria de productos alimenticios empezó a instalar el equipo de scanning en los supermercados hace 20 años, nació uno de los más avanzados métodos que se han creado para recopilar información. Concebido originalmente para incrementar la productividad en la línea de cajas, el scanning presentó la oportunidad de poder capturar información sobre productos

preferidos por el consumidor, ventas, hábitos de compra, entre otros. Desafortunadamente, muy pocas compañías utilizaron los datos para tomar mejores decisiones de compra o para entender cuáles categorías estaban funcionando y cuáles no.

A la fecha, el uso más común de datos por scanner ha sido la venta de información a compañías de investigación de mercado, las cuales, a su vez vuelven a condensar los datos y los venden a los fabricantes. Aún cuando no hay nada malo en esto ya hemos visto como EDI condensará el marco de tiempo y llevará a cabo numerosas prácticas actuales mucho más eficiente que los detallistas, quienes se convertirán en expertos para recopilar, analizar y usar sus propios datos para apoyar las operaciones.

En la exactitud de datos por scanner está la esencia de ECR. Si se reúne de la manera más adecuada, los datos proporcionan un reporte preciso de los productos vendidos en una tienda, incluyendo la cantidad de cada producto vendido, en qué precio y en qué momento se realizan. Si los datos son inexactos, las existencias agotadas se incrementarán, los pedidos computarizados serán más difíciles y las pérdidas en productos atribuidas a merma serán distorsionadas. Los ingresos pueden perderse si los archivos de precios están incorrectos. Desde la perspectiva de un proveedor, la calidad de datos por scanner afecta cómo pueda evaluar el desempeño del producto y tomar buenas decisiones de comercialización y promoción.

La calidad de datos depende de los procedimientos establecidos en cada nivel del sistema del detallista y los controles establecidos para asegurar la exactitud, como configuraciones apropiadas en el sistema de la tienda, personal bien capacitado y un sistema de reportes que ayuda a identificar problemas. Algunos de los elementos que contribuyen a datos exactos por scanner son:

- Exactitud de archivos de precios en la computadora principal, que se mantienen en una ubicación central dentro de la compañía.
- Exactitud de precios en tienda.
- Oportunidad y exactitud en cambios de precios.

- Exactitud lograda en el "scaneo" de cada artículo, en lugar de scannear sólo un producto y utilizar la tecla múltiple.
- El tropiezo con EDI y/o la participación de los datos de scanning parece ser cultural, debido principalmente a la rivalidad histórica por controlar la base de información. Esto es exactamente lo que ECR espera superar por medio de la creación de relaciones entre socios para que todos compartan los beneficios.

CAPITULO III

ADMINISTRACIÓN DE CATEGORÍAS

3.1 INTRODUCCIÓN

Algunas veces surge una innovación mercadológica acorde a su tiempo, que junto con la necesidad que detecta y nueva tecnología, promete mejorar las utilidades. Sin embargo, no hay que olvidar que el reto de fabricantes y detallistas es identificar esa innovación, reconocer su potencial y tomar ventaja de ella antes que la competencia

En los 90's nace la nueva innovación mercadológica llamada Administración de Categorías (Category Management) que permite a detallistas y fabricantes enfocar sus productos hacia nichos de mercado. Este proceso implica administrar las categorías de productos como unidades de negocios individuales y haciendo a la medida para cada categoría la mezcla del producto, la promoción y la mercadotecnia de acuerdo a las preferencias de los consumidores en base a cada tienda

La Administración de Categorías es “un proceso que involucra administrar categorías de productos como unidades comerciales y adecuarlas, en una base de tienda en tienda, a la satisfacción de las necesidades del cliente” ¹¹

Esta innovación mercadológica surge basada en la creencia de que la explosión actual de nuevos productos ha hecho a la administración estratégica por artículo demasiado impráctica y a la administración estratégica por departamento demasiado desafocada, la Administración de Categorías transforma a los detallistas compradores y a los fabricantes vendedores en hombres de negocios, cada uno responsable de un negocio pequeño dentro de una empresa mayor.

La Administración de Categorías le brinda la oportunidad a un individuo de operar una categoría como un negocio, porque a través de este proceso se puede identificar la mezcla óptima de productos y abastecer cada establecimiento con los productos específicos que las estadísticas indican que los clientes desean comprar

Aunque la Administración de Categorías produce programas mercadológicos diseñados para establecimientos individuales, su fin último es unir estos programas para apoyar la misión, imagen y objetivos estratégicos de la compañía. Antes de implementar la Administración de Categorías, los fabricantes y detallistas deben definir su misión/imagen y desarrollar estrategias mercadológicas y objetivos para potenciarla. Con esto, deben determinar el rol que se espera que las categorías de producto individuales desempeñen en su plan corporativo, empezando por una clara definición de categoría, fabricantes y detallistas deben dejar a un lado sentimientos adversos para desarrollar ALIANZAS estratégicas mutuamente beneficiosas y basadas en compartir inteligencia mercadológica. Necesitan verse como un mismo negocio y deben diseñar sus organizaciones, integrando funciones y responsabilidades para crear administradores de categorías empresariales.

Los beneficios que proporciona la Administración de Categorías a los fabricantes y detallistas se dan por que comprenden y participan en un compromiso con las herramientas de información, tecnología y aplicaciones. La Administración de Categorías requiere de una continua evaluación de ventas y datos estadísticos para determinar quién compra qué en una categoría particular, dónde lo compra, cuánto le cuesta, con qué frecuencia lo compra y cuánto gasta. La información, tecnología y aplicaciones pueden ayudarle a responder estas preguntas, se pueden encontrar consumidores fieles a una marca y compradores de gran volumen, señalar sus preferencias de medios y sondear su responsividad a promociones específicas y también se puede determinar cómo el comportamiento de una categoría afecta a otras categorías del mismo establecimiento

Capitalizando en información, tecnología y aplicaciones, la Administración de Categorías permite proveer a sus consumidores con los productos que ellos desean, cuando los desean, a precios competitivos

3.2 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACION DE CATEGORIAS

Recordando una vez más la definición tenemos que la Administración de Categorías es “el proceso distribuidor/proveedor en el que se administran las categorías como unidades estratégicas de negocio, generando mejores resultados comerciales al concentrarse en la entrega de un mayor valor al consumidor”¹²

Sin embargo esta definición no es la única, para el caso de los comerciantes de venta al detalle la Administración de categorías significa “la fijación de precios, la comercialización, las promociones y la combinación de productos en base a los objetivos de cada categoría, el ambiente competitivo y el comportamiento del consumidor”.¹³

3.2.1 Elementos de la definición de Administración de Categorías

De acuerdo a las definiciones que hemos presentado, tenemos que los elementos esenciales son

- Administración de cada categoría como una unidad estratégica de negocio. Debido a que los productos y las marcas que conforman una categoría están relacionados (muy a menudo pueden remplazarse unos con otros), provocan que las decisiones respecto de una marca o un producto influyan en otros dentro de la categoría. Por lo tanto, las decisiones deben tomarse según los objetivos y criterios basados en la categoría, no sólo en los artículos o en las marcas. Puesto que las decisiones se toman considerando la categoría, cada una de éstas

puede ser administrada estratégicamente como un negocio, concentrándose en los resultados globales de cada categoría.

- Creación de planes estratégicos por categoría basados en los objetivos de cada categoría, el ambiente competitivo y el comportamiento del consumidor. La planificación estratégica por categorías es el proceso mediante el cual se toman las decisiones relativas a la comercialización y a la adquisición. El plan supone el análisis de información para obtener conocimientos acerca del consumidor, la competencia y las condiciones del mercado, con lo que obtenemos una base para crear estrategias, tácticas y un programa de implementación. La planificación de las categorías genera pautas de orientación detalladas para la fijación de precios, la comercialización, las promociones y la combinación de productos, con lo que se aumenta al máximo las ventas y las utilidades de cada categoría.
- Determinar los precios, comercialización, promociones y combinación de productos. Las decisiones relativas a estos puntos, son el medio por el cual la Administración de Categorías tiene efecto en las ventas y rentabilidad. Para que la planificación de categorías sea eficaz, los elementos que conforman la combinación del marketing también deben estar coordinados. Estas actividades deben llevarse a cabo en forma conjunta para alcanzar los objetivos de cada categoría.
- Integración de la adquisición y comercialización. Si distintos grupos y departamentos funcionales toman decisiones sobre cada categoría en forma independiente, es posible que las decisiones no se coordinen eficazmente para lograr los objetivos de cada categoría. Las diversas decisiones funcionales que forman parte de la administración de un negocio deben estar integradas bajo el control de un gerente encargado de las categorías. En la Administración de Categorías los grupos funcionales ponen en práctica las decisiones tomadas por la empresa como una entidad global, en vez de tomar decisiones en forma independiente.

- Colaboración con proveedores. Con el fin de tener acceso a la información y a los recursos necesarios para administrar la categoría de la mejor forma, el distribuidor/cliente debe considerar la posibilidad de colaborar con sus proveedores. Al aplicar la información, los recursos y los conocimientos especializados de los proveedores y los distribuidores/clientes, se pueden tomar mejores decisiones y comercializar las categorías en forma más eficaz.

3.3 ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE CATEGORIAS

Es importante recordar que la Administración de Categorías es un proceso circular a largo plazo, no un proceso lineal a corto plazo, así como un proceso continuo y dinámico que incluye administrar las categorías como negocios separados, cada uno con sus propias responsabilidades de precios y de pérdidas/ganancias.

Implica cinco etapas subsecuentes, cada una de las cuales lleva naturalmente a la siguiente, permitiendo a fabricantes y detallistas/clientes una rápida adaptación a los cambios del comercio.

Las etapas son

- 1 Revisar la categoría
- 2 Apuntar hacia los consumidores.
- 3 Planear el mercado
- 4 Implementar la estrategia.
- 5 Evaluar los resultados.

Antes de poner estas fases en movimiento, el fabricante debe primero definir una categoría. Esto no es tan sencillo como suena ya que los detallistas/clientes y empresas de investigación de mercados algunas veces ven a las categorías de una forma distinta que los fabricantes, y los compradores a veces tienen aún otra definición.

Cuando duda, el fabricante debe errar del lado del consumidor, incluyendo en una categoría cualquier producto que, desde el punto de vista del consumidor, podría ser substituido por otro.

Al definir una categoría, los fabricantes deben identificar las subcategorías claves que pueden influir significativamente en el desempeño de la categoría como un total y deben entender las tendencias que conducen a cada subcategoría, así como determinar el impacto que la subcategoría tiene sobre otros productos. También es importante que entiendan cómo el desempeño de una categoría puede afectar el de otra.

1. Revisar la categoría

En la primera etapa se busca determinar porque los productos fueron vendidos y el potencial de nuevas tácticas de comercialización y de mercadotecnia, relacionando el desempeño de la categoría con fijación de precios, promociones, publicidad, cupones, actividad competitiva, estadísticas demográficas y tendencias históricas dentro de la categoría.

Se requiere reunir e integrar un amplio rango de datos internos y externos para crear una visión nacional de la categoría. Piezas esenciales de información incluyen la unidad de la categoría, volumen en pesos y tasas de crecimiento, ambos basados nacionalmente y por canal de distribución detallista; el nivel publicidad y actividad promocional dentro de la categoría; y el número de nuevos productos introducidos dentro de la categoría durante el año pasado.

También se deberá examinar los patrones de compra de los hogares nacionales, incluyendo cuantos hogares compran los productos de dicha categoría, dónde se detienen y cuánto gastan

Como herramienta de análisis es importante realizar gráficas comparativas del desempeño de las marcas a niveles nacionales, de mercado y de cuentas con los detallistas

El fabricante utilizarán la información recopilada para contestar preguntas como:

- ¿Cuál es la participación de mercado de mis marcas contra la de los competidores?

- ¿Cómo les está yendo en términos de rentabilidad?
- ¿Si mi marca no es líder en participación de mercado en la categoría, quién es y por cuánto?
- ¿Qué productos tienen una tendencia ascendente y cuáles están declinando, tanto a través de la categoría como dentro de las subcategorías?
- ¿Cómo afectan las promociones de consumidores y al comercio el desempeño de productos específicos y de la categoría como un total?
- ¿Cómo se apilan las cuentas de los detallistas en términos de participación de mercado?
- ¿Cómo manejan cuentas específicas la mezcla del producto, precio, promociones y espacio de anaqueles para mis marcas y para el mercado como un total?
- ¿Cómo afecta esta categoría a otras categorías y viceversa?
- ¿Existen oportunidades de comercialización o de promoción cruzada entre esta categoría y otras?

La respuesta a estas preguntas, aunadas con los otros datos recolectados durante la revisión de la categoría, permitirán identificar oportunidades de crecimiento y de capitalizar sobre ellos al desarrollar estrategias nuevas o modificadas.

El objetivo es que el administrador de categorías analice la historia de una categoría y responda una cantidad de preguntas importantes mediante la medición del desempeño de una categoría contra el mercado detallista como un todo. Estas preguntas incluyen:

- ¿Cuál es la participación en el mercado de esta categoría?
- ¿Cómo han contribuido la variedad/mezcla de productos, fijación de precios, promoción, calidad, al logro de los objetivos de participación en el mercado?
- ¿Cuáles subcategorías están mostrando una tendencia hacia arriba y cuáles una tendencia hacia abajo?
- ¿Qué productos están en demanda y cuáles no?
- ¿Cómo están afectando las promociones al comercio y al consumidor el desempeño de productos específicos y la categoría como un todo?

- ¿Cómo se comparan la mezcla de productos, fijación de precios, ubicaciones de espacio en anaqueles, promociones y localización dentro de la tienda con las de los competidores?

2. Apuntar a los consumidores

A continuación se procede a identificar a los consumidores objetivo que son responsables del mayor porcentaje de ventas y utilidades en la categoría. La clave aquí es identificar las estadísticas demográficas, estilos de vida y comportamiento de compra de los consumidores del área comercial de la cadena. También se deben de responder innumerables preguntas acerca del comportamiento de compras de los consumidores:

- Tipos de locales donde compran
- Frecuencia con la que visitan cada local
- Gasto en cada local por salida de compras
- Tamaños/tallas que prefieren
- Cantidad de artículos que compran
- Fidelidad de marca
- Determinar si son compradores de conveniencia en un sólo viaje
- Importancia de la fijación de precios para el comprador
- Influencia de las promociones

También se debe coleccionar datos preferenciales de medios, los cuales revelan si ciertos tipos de consumidores son más proclives a recibir un mensaje publicitario a través de la televisión, radio, periódicos o revistas.

Esta fase consiste en tres pasos:

1) *Construir un perfil demográfico del comprador típico, tanto para la categoría y para una marca específica.* El perfil influiría información como el nivel de ingresos, tamaño de la familia y su edad. También indicaría si el comprador típico adquirió un mucho o poco, dónde

ocurrieron las compras generalmente, si era probable que el comprador típico usara cupones y si fue sensitivo al precio.

2) *Identificar y evaluar los grupos meta* Este paso incluye el analizar la información general acerca de los estilos de vida de los consumidores objetivo. ¿En qué tiendas compran?. ¿Qué actividades buscan en su tiempo libre?, ¿Qué productos compran?.

Esta información puede dar como resultado un mejor entendimiento de las necesidades del consumidor meta, también puede ayudar a identificar oportunidades intermerchandising y puede proveer un conocimiento útil para el desarrollo de publicidad dirigida a los consumidores objetivo.

3) *Planeación de estrategias de promoción y de medios*. Al examinar los datos sobre preferencias de los medios de comunicación de los consumidores, se pueden seleccionar los vehículos publicitarios adecuados, tales como la radio, revistas, televisión, periódicos, para alcanzar a los consumidores objetivo.

Al comparar el perfil de los consumidores de una marca con el perfil del consumidor con las áreas de tiendas individuales, se puede determinar además del potencial de una marca dentro de una tienda específica, el potencial de los compradores de una marca para mejorar el desempeño de una categoría en un sitio en particular. También se determina la mezcla de productos más efectiva, el precio, promoción y comercialización para hacerlo.

Una vez que se ha colectado todos estos datos, el administrador de categorías agrupa entonces tiendas con perfiles de consumidores similares, para poder apuntar a cada grupo con surtido de productos, fijación de precios, promociones y ubicaciones de espacio en anaqueles hechos a la medida para cubrir sus necesidades e incrementar el tráfico en las tiendas. En pocas palabras, el objetivo de este paso es confeccionar las estrategias basándose en las necesidades de los tipos específicos de consumidores

3. Planear la Comercialización

Involucra la creación de un plan financiero y de marketing estratégico para el logro de los objetivos de ventas y utilidades para la categoría, así como proyectar si será posible cubrir las metas establecidas para la categoría en áreas tales como volumen de ventas, utilidades, participación en el mercado y rotación de inventarios.

Para este caso, el administrador de categorías se vale de herramientas como los programas de planeación de promociones que permiten modelar los efectos potenciales de pactos promocionales con los fabricantes e identificar el producto que es conveniente promover para el incremento de las utilidades de la categoría. También permite tomar decisiones de comercialización y de cantidad para una línea completa de productos promocionados. revisar el impacto proyectado de promociones individuales por departamento a través de la cadena en su totalidad

Otra herramienta útil es el programa de administración de espacio en anaqueles que permiten desarrollar planogramas de tiendas específicas para categorías individuales basándose en la filosofía mercadotecnia y de mercadeo y en los parámetros operativos y financieros en un detallista. así como las estadísticas demográficas a nivel de tiendas

Tales planogramas toman en cuenta un número de complejas variables, como el tamaño y tipos de accesorios utilizados en una tienda, el modo en que está provisto, ordenado y almacenado el inventario para la tienda, los ciclos de reabastecimiento, cantidades mínimas de cajas, objetivos de utilidades, niveles de servicio, fijación de precios y administración del espacio.

El objetivo es realizar planogramas a la medida para tipos específicos de tiendas, para que cada tienda tenga en inventario más de los productos que atraigan a los clientes en su área comercial y menos de aquellos artículos que tienen menor atracción.

Estas aplicaciones le permiten al fabricante segmentar las tiendas basadas en el tipo de consumidor en sus áreas comerciales y después crear planogramas a la medida para cada segmento, tomando variables como la demografía de los clientes, el tamaño y tipo de instalación, los requerimientos de inventario y la filosofía de mercadeo del detallista. Además, la información sobre precios, promociones y el movimiento de productos pueden ser factorizados para determinar si una estrategia de mercadeo específico le permitirá al fabricante y al detallista lograr sus objetivos de volumen y ganancias

El fabricante al auxiliar en el desarrollo de las estrategias de administración de espacio en anaqueles, puede ayudar a que el detallista se asegure que los productos correctos estén en las tiendas correctas en la cantidad adecuada en el momento adecuado.

Esta fase incluye también el desarrollo de una estrategia detallada por cuenta del detallista para la mezcla de productos, precio, promoción y espacio en anaqueles designados dentro de una categoría.

Al examinar la mezcla del producto, un fabricante puede utilizar aplicaciones de software para determinar cuales de sus marcas no las maneja un detallista en particular y cuales de estos tienen un fuerte volumen potencial tanto para el detallista como para el fabricante. Estas aplicaciones también le permiten recomendar la mezcla óptima de productos al proyectar el volumen y las ganancias en utilidad que tendría un detallista al agregar determinados artículos a su mezcla de productos y desechando otros artículos. Al hacer tales recomendaciones, el fabricante puede demostrar su conocimiento de la categoría hacia el detallista. Sin embargo la credibilidad del fabricante dependerá de su imagen, de su estrategia de mercado, del precio diario (premier, alto-bajo, o precio bajo) y de objetivos de finanzas y de mercadotecnia

Las recomendaciones hechas por el fabricante deben ser muy objetivas, debe evitar recomendaciones prejuiciadas hacia sus propias marcas tales como recomendar que los artículos de la competencia sean desechados de un determinado detallista, así como al intentar determinar el precio y las estrategias de promoción adecuadas para una categoría, debe

reconocer que los detallistas diseñan programas de promoción específicos para cada tienda o grupo de tiendas y que las marcas del fabricante son únicamente una parte de la categoría completa.

Es muy importante enfatizar que tanto el detallista como el fabricante deben enfocarse en la categoría como un todo para llevar a cabo estrategias de promoción y precio mutuamente benéficas. Para lograr esto, el fabricante debe familiarizarse con la imagen del detallista y con su estrategia de mercado global.

Los detallistas desarrollan sus estrategias de precios para atender la rentabilidad, la imagen de precio y la competencia, por lo que los fabricantes deben estar al pendiente del uso que hace el detallista de los precios para establecer su imagen y construir una franquicia de consumidores dentro del mercado. El mejor trato de precio es uno que le produce ahorros al consumidor y que ofrece ganancias tanto para el fabricante como para el detallista

4. Implementar la estrategia

Mientras que las tres primeras etapas de la Administración de Categorías se realizan en las oficinas corporativas, esta etapa involucra tanto al personal corporativo como a los empleados en las tiendas individuales. En esta etapa, el administrador de categorías y sus especialistas comunican las especificaciones de su mezcla de productos, fijación de precios, tácticas promocionales y de comercialización a la tienda donde se implementan las tareas de responsabilidad que implican cambios de fijación de precios, almacenamiento de productos y montaje y posicionamiento de exhibidores.

Para asegurar que toda la planeación no sea un desperdicio, el administrador de categorías debe establecer un sistema para revelar rutinariamente los detalles tácticos de los planes de

mercadotecnia y mercadeo a las tiendas individuales. Esta comunicación principalmente deben proveer planes de comercialización, planes publicitarios, planes promocionales, cambios de fijación de precios, nuevos productos y productos descontinuados

Con el establecimiento de este sistema el administrador de categorías debe implementar relaciones sólidas con los gerentes de tienda y hablar con ellos frecuentemente para recibir su retroalimentación, ya que los gerentes de tienda suelen tener información valiosa sobre competidores, agotamientos u otras áreas no cubiertas por los datos scanning o investigaciones de mercado, y la información que proporcionan robustece la habilidad del administrador de categorías para monitorear cambios en el mercado detallista

5. Evaluar resultados

La quinta fase es la más crítica porque involucra preguntas, respuestas y decisiones que mantienen el proceso circular fluyendo de manera natural de regreso a su primera etapa. la revisión de la categoría.

Debido a la rápida reacción ante los cambios del mercado detallista, el administrador de categorías debe medir los resultados de sus planes de mercadeo y de mercadotecnia y proceder a compararlos con sus objetivos y con el desempeño de sus competidores. La pregunta básica a ser contestada es: ¿lograron mis estrategias sus objetivos?.

Después de ver si ha excedido o ha quedado corto en sus objetivos, debe determinar el por qué, ajustar rápidamente sus tácticas para seguir en el camino del logro de sus objetivos o capitalizar en nuevas oportunidades para exceder esos objetivos

Para realizar esta evaluación se han desarrollado una variedad de programas de software que miden la efectividad de los planes estratégicos y a hacer ajustes a lo largo del proceso. Por ejemplo, los sistemas de precios competitivos que son útiles porque permiten al administrador

de categorías comparar sus precios con aquellos de los competidores, comparar datos actuales contra estimaciones y hacer los cambios adecuados.

Otros programas miden la efectividad de promociones específicas, cuantificando el impacto de anuncios publicitarios, exhibiciones y reducciones de precios, puesto que guardan una historia de promociones pasadas para un artículo.

Estos conocimientos pueden ayudar a los gerentes de ventas y marcas del fabricante a identificar nuevas oportunidades no previstas en el mercado detallista. Deben entonces decidir si y cómo modificar sus estrategias. Para tomar estas decisiones, se requiere que se revisen las categorías nuevamente, proveyendo el enlace que hace que la Administración de Categorías sea un proceso continuo y dinámico.

Aunque los conceptos generales detrás de cada etapa son los mismos para fabricantes y para los detallistas/clientes, existen diferencias significativas en cuanto a ejecución y logística. Además se tienen numerosas oportunidades para que fabricantes y detallistas se ayuden entre sí para implementar exitosamente la Administración de Categorías. Es posible practicar la Administración de Categorías sin tal interacción, pero el proceso funciona mejor cuando fabricantes y detallistas/clientes reconocen la necesidad de unirse en el mercado y compartir sus poderosas capacidades mercadológicas.

Este tipo de alianza estratégica mejora la habilidad del detallista/cliente para construir su imagen y proveer de adecuada variedad de productos, mercadeo y promociones, incrementa la habilidad del fabricante de construir imagen de marca y derechos de propiedad y da empuje a la habilidad de ambas partes de responder efectivamente a las necesidades del consumidor.

3.3.1 Alianza fabricante-detallista

Anteriormente hemos hablado de la conveniencia del detallista para aliarse con un fabricante, pero también le interesa a los fabricantes empezar a establecer una alianza con los administradores de categorías de los detallistas/clientes puesto que con dos tercios de las decisiones de compra de marca hechas actualmente dentro de las tiendas, los fabricantes reconocen que su mejor oportunidad para influenciar a los compradores es a través del detallista

En vez de ver a los detallistas como brazos de distribución de mercado masivo. ahora la mayoría de los fabricantes están interesados en ayudar al detallista a desarrollar programas de mercadeo y de mercadotecnia para vender sus productos.

Resumiendo, el interés por aliarse es que los fabricantes hoy en día deben comunicarse efectivamente con sus consumidores objetivo en la tienda. Mientras que los detallistas/clientes por su parte, luchan por maximizar cada categoría y están interesados en obtener los artículos que más contribuyan a la categoría

En pocas palabras las ventajas para tener la alianza fabricante-detallista son:

- Compartir recursos tecnológicos e información con los fabricantes es mucho más efectivo a costos.
- Los fabricantes, quienes ven lo mejor y lo peor en las tiendas, pueden contribuir a fortalecer el conocimiento del administrador de categorías pasando información sobre tendencias de los consumidores, desarrollos de nuevos productos y tendencias de fijación de precios/mercadeo/mercadotecnia. tanto a nivel local como nacional.

3.4 COMPONENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE CATEGORÍAS

“La Administración de Categorías consta de seis componentes interrelacionados. Dos de éstos se consideran esenciales y son los componentes “básicos”:

1. Estrategia

2. Proceso de negocios

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

3. Ficha de seguimiento

4. Capacidades de la organización

5. Tecnología de la información

6. Relaciones de colaboración entre socios comerciales¹⁴

A continuación veremos cada uno de estos componentes

Componente 1

Estrategia

El componente básico estrategia se refiere a la opción estratégica de organizar, dirigir y administrar el negocio sobre la base de categorías vistas como unidades estratégicas de negocios. el marco general para orientar la toma de decisiones en el proceso de negocios. Abarca aquellas opciones que un distribuidor que trabaja con sus socios comerciales debe tomar para ganar competencia en la práctica de la Administración de Categorías.

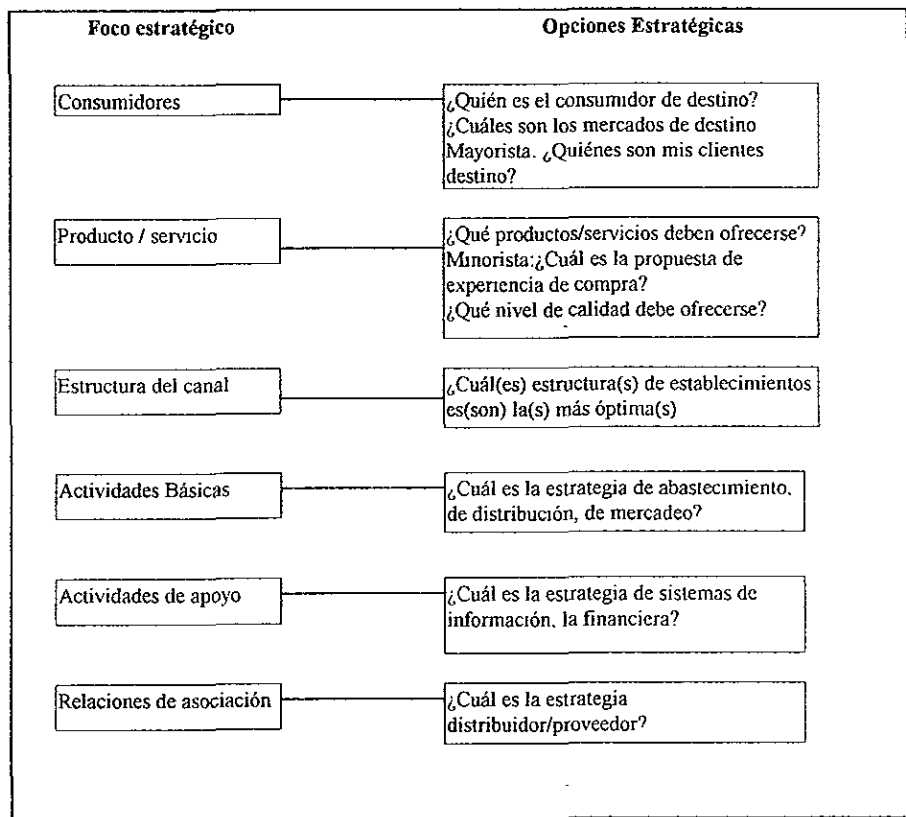
La Administración de Categorías requiere el desarrollo y la integración de estrategias, pero como el encargado de tomar decisiones y rendir cuentas es el implementador de primera línea, es importante que el distribuidor y sus proveedores cuenten con un marco de procedimiento que guíe su toma de decisiones. Los socios comerciales tendrán dificultad para crear o implementar planes de negocios acertados para las categorías si no reciben orientación de la gerencia general. Este marco de orientación se basa en dos aspectos:

- a) Estrategias bien concebidas sobre el consumidor, el producto y la cadena de suministro
- b) Vínculo entre estrategias de la empresa y de las categorías

Las estrategias bien concebidas sobre el consumidor, el producto y el sistema total forman parte integral de la estrategia empresarial global. En una organización de cualquier tamaño o variedad, la estrategia empresarial normalmente se aplica a toda la empresa, mientras que las estrategias de los departamentos o áreas son menos extensas.

Una estrategia empresarial suficientemente robusta debe contener una declaración de la misión de la empresa, sus metas financieras, así como estrategias sobre el consumidor, el producto y el sistema total. Estos puntos focales estratégicos son analizados en la siguiente tabla

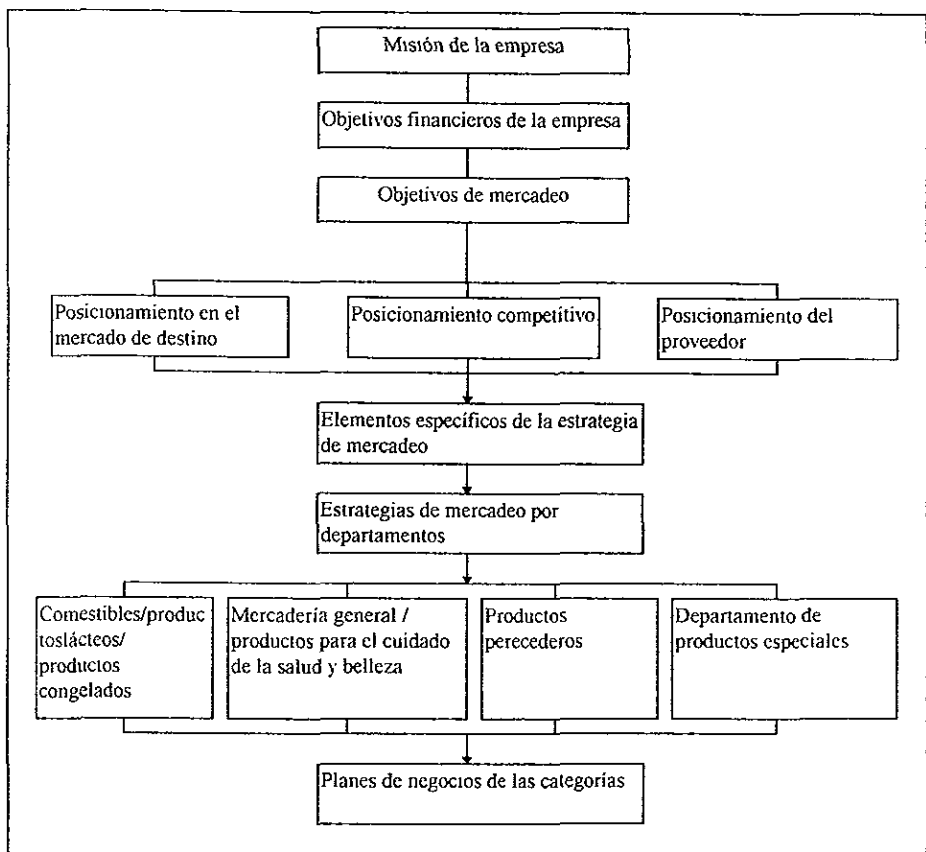
Estrategias Empresariales



Las estrategias de la empresa tienen un vínculo con las categorías, el cual ocurre cuando se desarrollan estrategias de departamentos (por ejemplo: comestibles, productos para el cuidado de la salud y la belleza, bebidas refrescantes) que respalden la estrategia empresarial global. Estas estrategias de departamentos orientarán la Administración de Categorías.

La integración de estas estrategias provee el mecanismo para formalizar el vínculo entre empresa y categorías, logrando una mayor coherencia estratégica de las acciones en toda la organización y acelerando el grado de reacción del distribuidor ante las demandas del consumidor.

A continuación mostramos el vínculo entre empresa y categorías



La Administración de Categorías es un proceso continuo y estratégico, no un proyecto inmediato ni una revisión del negocio. Por lo tanto, la creación de planes implica una revisión

completa de las estrategias y procesos de negocios internos en las organizaciones del proveedor, en las del distribuidor y entre proveedor y distribuidor.

Componente 2

Proceso de negocios

Este componente es un conjunto de actividades estructuradas y medidas, diseñadas para generar un resultado específico para los socios comerciales y sus consumidores. Corresponde al trabajo diario que se requiere para cumplir la estrategia, la secuencia de actividades, la metodología y las responsabilidades en torno a las cuales se llevará a cabo el trabajo de administrar las categorías.

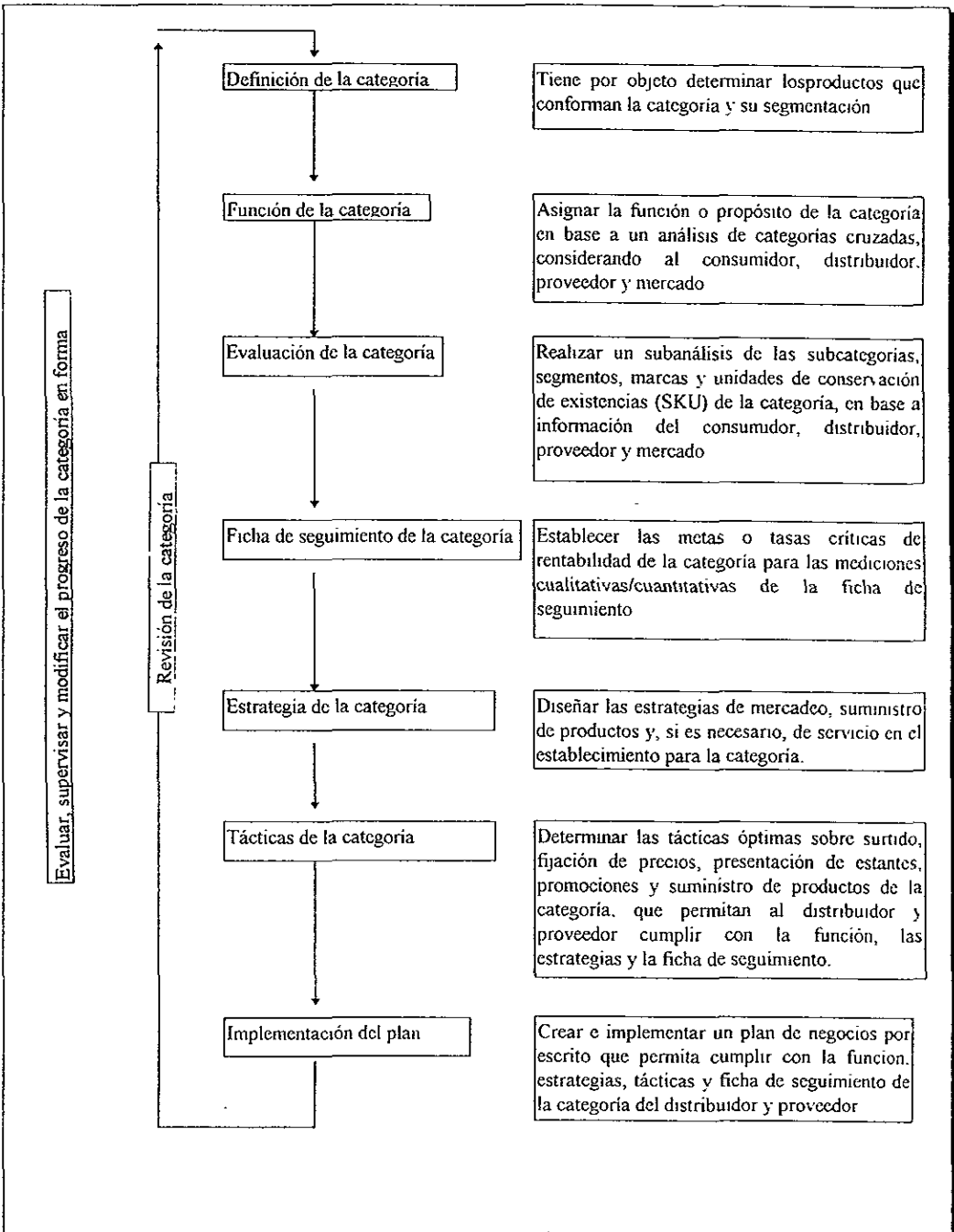
El proceso de negocios tiene varias características:

- Adopta el punto de vista del consumidor, es la estructura según la cual un distribuidor y sus proveedores hacen lo que sea necesario para generar valor para sus consumidores comunes. Dado que el consumidor es el juez final del diseño del proceso de trabajo y de su funcionamiento actual, sus necesidades están representadas a través de todas las fases del proceso de negocios de administración de categorías.
- Tiene dueños claramente definidos, individuos con responsabilidades de diseño y ejecución claramente asignadas, además de la tarea de garantizar la satisfacción de las necesidades del consumidor, el proveedor y el distribuidor

- Ofrece al distribuidor y sus socios comerciales un formato y lenguaje comunes. Si un distribuidor y sus proveedores siguen procesos notablemente distintos, se perderá gran parte del valor. El proceso constituye una forma eficaz de lenguaje común, que vincula los objetivos comerciales del proveedor y del distribuidor para lograr los resultados mejorados y más valor para el consumidor.
- Es dirigido por las estrategias empresariales y departamentales/divisionales del distribuidor y el proveedor. Estas estrategias guían las decisiones que se requieren para completar el proceso de negocios de la administración de categorías.
- Respalda firmemente la creación y la implementación de planes de negocios para las categorías. Los planes de negocios bien concebidos que son puestos en práctica en forma deficiente no entregan valor al consumidor ni mejores resultados comerciales.
- Proporciona la plataforma para incrementar los conocimientos especializados/recursos de un distribuidor y sus proveedores.
- Fomenta el mejoramiento continuo a través del refinamiento repetitivo de los datos y planes de las categorías. El resultado del plan de negocios se evalúa, supervisa y afina en forma periódica.

A continuación se presentan las actividades del proceso de negocios de la Administración de Categorías:

Actividades del proceso de Administración de Categorías



Definición de la categoría

Esta actividad tiene por objeto determinar los productos que conforman la categoría y su segmentación.

Consiste en la selección de unidades de conservación de existencias (SKU) específicas que incluirá la categoría.

Esta definición se lleva a cabo entre el proveedor y el distribuidor. El proveedor tiene conocimientos especializados de cómo el consumidor define la categoría y su estructura, la forma en que los consumidores utilizan variedades, sabores, opciones de precios, tamaños del producto cuando compran la categoría. El distribuidor es el responsable final de administrar la categoría definida, aportando dos tipos de información importantes:

- a) Cómo se define la categoría actualmente, por ejemplo, planograma, código de artículos, responsabilidad del comprador/gerente de la categoría.
- b) Qué es factible y administrable.

Algunos de los beneficios de esta actividad son:

- Mejor coordinación distribuidor-proveedor con el consumidor

Tradicionalmente la definición de muchas categorías ha sido guiada por los sistemas de distribución y por las definiciones de datos del distribuidor, proveedor y/o terceros. Aquí la definición de cualquier categoría, como antes se mencionó, tiene como base el consumidor ya que se toma en cuenta las necesidades y comportamiento de él.

- Mejor coordinación distribuidor-proveedor

Codificar la categoría en base a la dinámica del consumidor permite al distribuidor y sus proveedores llegar a una definición común que sirva de base para la planificación del negocio.

- Nuevas perspectivas

La experiencia demuestra que el distribuidor y sus proveedores captan perspectivas nuevas y significativas sobre la categoría al completar el trabajo de definición. En esta importante etapa, pueden descubrirse competidores inadvertidos u oportunidades significativas que en el pasado no se detectaron

Función de la categoría

Consiste en asignar la función o propósito de la categoría en base a un análisis de categorías, considerando al consumidor, distribuidor, proveedor y mercado. Es importante mencionar que la determinación y asignación de funciones para las categorías es lo que permite a los distribuidores ejecutar su “valor” (experiencia de compra del consumidor en el establecimiento) frente al consumidor destino.

Esta actividad se compone de tres partes:

- 1 La determinación de funciones para las categorías de toda la empresa
- 2 La asignación de funciones para cada categoría.
3. La asignación de recursos acordes con la función de la categoría.

Normalmente, la gerencia general de la organización del distribuidor establece las funciones globales de las categorías que desea utilizar y el gerente del departamento se encarga de asignar las funciones a las categorías de su departamento, ya que suelen organizar las categorías como unidades estratégicas de negocio, de manera tal de realizar las circunstancias particulares de la categoría y el distribuidor. Sin embargo el proveedor puede cuestionar dichas funciones

Existen principios para determinar la función de una categoría.

- Las funciones de las categorías deben describir la situación deseada. Se debe establecer la visión del distribuidor sobre la función que desearía que desempeñara cada categoría en el logro de sus metas comerciales. Las funciones de las categorías definen lo que el distribuidor desea lograr con cada categoría y proporcionan al gerente de la categoría y a sus proveedores un marco de referencia para administrar cada categoría
- Las funciones de las categorías deben estar orientadas al consumidor. Cuando estas funciones se diseñan desde la perspectiva del consumidor, ayudan al distribuidor y a sus proveedores a concentrarse externamente en satisfacer mejor las necesidades del consumidor.
- Las funciones de categorías deben tener una postura coordinada. Los distribuidores, al igual que otras empresas diversificadas, enfrentan el desafío estratégico de velar por que su diversificación sea una ventaja competitiva (no una inconveniencia). Para lograrlo, el distribuidor diseña las funciones de las categorías en forma tal de maximizar la coordinación interna y externa de la diversidad de su negocio. A continuación definimos la coordinación interna y externa.

Coordinación interna. “Las funciones de las categorías deben diseñarse con coordinación interna inherente para favorecer las relaciones entre las categorías, maximizar los recursos y capacidades del distribuidor y entregar un mejor valor a los accionistas. Las funciones permiten que las decisiones tomadas en relación con las categorías sean consecuentes con las metas estratégicas más generales de la organización”¹⁵

Coordinación externa. “Las funciones de las categorías deben diseñarse en forma tal de explotar las oportunidades del mercado relacionadas con el consumidor, la

competencia y los proveedores”¹⁶. Por ejemplo, las funciones de las categorías deben captar el comportamiento de compra ocasional del consumidor.

- Las funciones de categorías deben ser comprensibles. La organización del distribuidor y del proveedor tienen que determinar con estas funciones qué deben hacer para lograr los resultados comerciales esperados, explicitado en la función de categorías.

Ahora veamos las funciones que tienen las categorías, aunque el nombre puede variar entre los distribuidores, es la misma esencia para todos, ya que fueron establecidas teniendo como base al consumidor y reflejan su comportamiento de compra típico.

La clasificación de la(s) función(es) que puede desempeñar una categoría es:

Categoría de DESTINO

Categoría de RUTINA o PREFERIDA

Categoría OCASIONAL/ESTACIONAL

Categoría COMPRA RAPIDA

La función de ser Categoría DESTINO consiste en:

- Ser el principal proveedor de la categoría mediante la entrega de valor constante y superior al consumidor destino.
- Ayudar a definir la imagen que tiene el consumidor sobre el cliente.
- Entregar valor superior constante al cliente
- Guiar todas las categorías del cliente en las áreas de ventas, participación en el mercado, satisfacción del consumidor, nivel en el servicio y gestión de gastos de operación.
- Servir de vínculo en la sociedad estratégica proveedor-cliente
- Guiar el desarrollo del personal, los sistemas y la tecnología del cliente con miras al logro de la misión, metas y estrategias de la empresa

La función de Categoría RUTINA o PREFERIDA consiste en.

- Ser el proveedor preferido de estos productos para el consumidor.
- Ayudar a establecer la imagen que tiene el consumidor
- Entregar valor constante y competitivo al consumidor.
- Ofrecer resultados balanceados en todos los aspectos de la ficha.
- Servir de vínculo en la sociedad proveedor-cliente
- Tener una participación primaria en la contribución a las utilidades, a flujo de caja y a la rentabilidad sobre los activos (ROA).

La función de Categoría OCASIONAL/ESTACIONAL consiste en.

- Ser un importante proveedor de estos productos para el consumidor destino.
- Ayudar a reforzar la imagen que tiene el consumidor sobre el cliente.
- Entregar valor frecuente y competitivo al consumidor
- Tener una participación secundaria en la contribución a las utilidades, al flujo de caja y a la rentabilidad sobre los activos (ROA).

La función de Categoría COMPRA RAPIDA consiste en:

- Reforzar la imagen que tiene el consumidor sobre el cliente para sus compras al paso.
- Entregar un valor excelente todos los días al consumidor de destino.
- Tener una participación importante en la generación de utilidades y el aumento del margen.

A pesar de existir una definición, es normal que distintos distribuidores asignen distintas funciones a una misma categoría en base a sus estrategias y circunstancias particulares, y a la recomendaciones de sus proveedores

Evaluación de la categoría

Al determinar la función de la categoría, se debe determinar la situación de la categoría y de sus componentes internos en relación con su función realizando un análisis de las subcategorías, segmentos, marcas y unidades de conservación de existencias de la categoría, en base a información sobre el consumidor, distribuidor, proveedor y mercado.

La evaluación de la categoría es importante por varias razones. En primer lugar, identifica el desfase entre la situación actual y la situación deseada, y descubre oportunidades claves para la estructuración del negocio. En segundo lugar, una evaluación acabada impulsa el desarrollo de estrategias y tácticas para el sistema total. Finalmente generará investigaciones y análisis más enfocados, si fuera necesario. La evaluación no está diseñada para responder a cada una de las posibles interrogantes que podrían plantearse respecto a la categoría, sino para presentar un enfoque lógico y común.

Los responsables de evaluar la categoría son el gerente de la categoría del cliente y los representantes de sus proveedores.

Para el cliente la evaluación es más fácil de realizar sin datos sobre el consumidor, pero aporta menos conocimientos y puede afectar en el desarrollo de estrategias y tácticas menos óptimas.

Por lo tanto, debe solicitar la cooperación de sus proveedores en las áreas de datos sobre el consumidor, costos del proveedor, información sobre el mercado, tendencias de la categoría.

Mientras que los proveedores desempeñan un papel fundamental, su perspectiva sobre el consumidor y la categoría puede ser extremadamente valiosa. Para desempeñar su papel, los proveedores deben estar dispuestos a proporcionar datos sobre la categoría (no sólo datos sobre marcas) y tener una comprensión aguda sobre el consumidor de la categoría.

Además de la participación de cada miembro en la evaluación, tenemos la existencia de elementos críticos para hacer una evaluación productiva de la categoría.

- Una clara asignación de las responsabilidades del distribuidor y sus proveedores.
- Un proceso común, guiado en el mejor de los casos por copias impresas y/u hojas de trabajo electrónicas/planillas.
- El potencial tecnológico y de información para realizar la evaluación.
- La voluntad de los socios comerciales para compartir la información y los datos necesarios cuando corresponda

Etapas del proceso de evaluación.

Dicho proceso normalmente se divide en tres etapas:

1. Obtención de la información
2. Análisis de la información
3. Conclusiones / implicancias

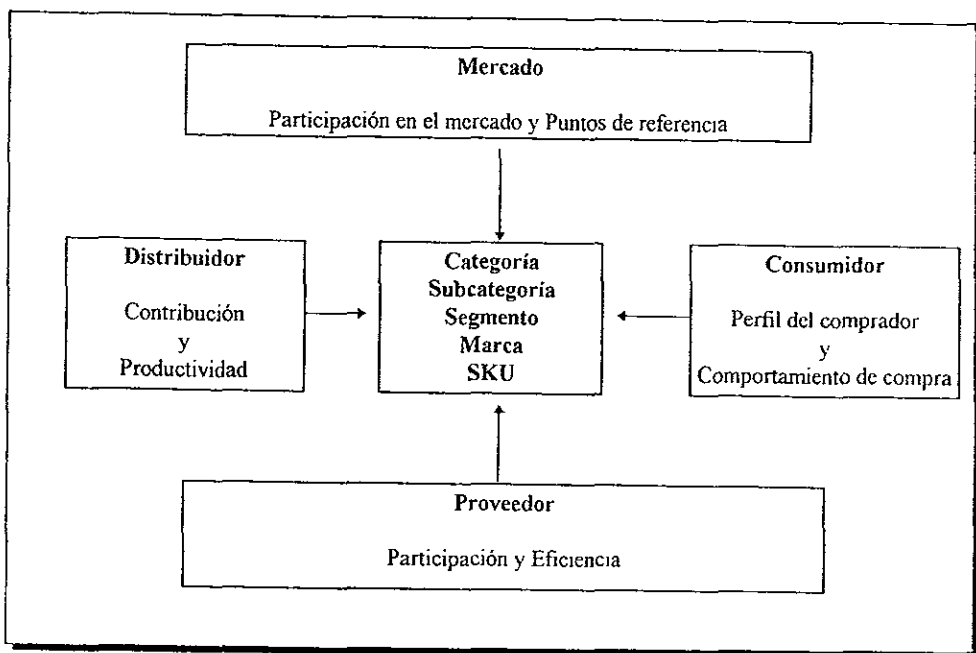
1 Obtención de la información

Existen tres preguntas críticas que el cliente y sus proveedores deben examinar antes de comenzar a obtener la información.

- ¿Qué preguntas deseamos responder?
- ¿Cuánta información (qué nivel de detalles) se requiere para responder a las preguntas adecuadamente?
- ¿Quién es el responsable de obtener la información?

Una vez conocido el alcance de la investigación que deseamos realizar, se inicia a recopilar la información evaluando al consumidor, al mercado y al cliente o distribuidor, a lo que se denomina evaluación desde cuatro perspectivas

Evaluación de la categoría desde cuatro perspectivas



Evaluación del consumidor.

A través de este análisis se puede comparar la demografía del consumidor de la categoría con aquella de un área específica del mercado y con el consumidor de destino del distribuidor. Se recomienda crear un cuestionario para que lo responda el mismo. Algunas de las preguntas claves son

- ¿Por qué los consumidores compran esta categoría? ¿Qué es lo más importante, lo segundo y lo tercero?
- ¿Quiénes compran la categoría?

- ¿Cuál es su perfil demográfico? ¿Dónde viven?
- ¿Cuál es su estilo de vida?
- ¿Cuál es el nivel de penetración de compra en el hogar?
- ¿Cuándo compran la categoría los consumidores?
 - ¿Por temporadas? ¿En forma anual? ¿Mensual? ¿Semanal? ¿Diaria?
 - ¿Cuál es la frecuencia de compra del consumidor?
- ¿Cómo compran la categoría los consumidores
 - ¿Cuál es el volumen de compras?
 - ¿Existen compras relacionadas? ¿Cuál es la canasta de mercado?
 - ¿Cuál es el tipo de excursión de compra durante el cual compran la categoría?
 - ¿La compra es planificada o no planificada?
 - ¿Son leales los consumidores?
- ¿Dónde compran la categoría los consumidores?
 - ¿La categoría es adquirida normalmente en un supermercado o en estructuras de venta al por menor?
 - ¿Cuáles son las tendencias de compra de la categoría en las diversas opciones de estructuras/canales de venta al por menor?

Evaluación del mercado

Algunas preguntas claves para evaluar el rendimiento actual de la categoría son:

- ¿Cuáles son las tendencias de ventas y consumo de la categoría, subcategoría, segmentos y marcas en el mercado?
- ¿Cuál es la participación en el mercado del distribuidor/cliente en la categoría, subcategorías y marcas?
- ¿Cuáles son las brechas de oportunidad de participación en el mercado de la categoría total? ¿De las subcategorías?

- ¿Cómo se comparan los precios al por menor del distribuidor/cliente con los de sus competidores claves?
- ¿Cómo se compara la presentación de estantes del distribuidor/cliente con la de sus competidores claves?
- ¿Cómo se compara la actividad promocional del distribuidor/cliente con la de sus competidores claves?

Evaluación del distribuidor / cliente

Las preguntas claves podrían ser:

- ¿Cuáles son las tendencias de las ventas?
- ¿Cuáles son las tendencias de las utilidades?
- ¿Cuáles son las tendencias de los costos de adquisición?
- ¿Cuáles son los gastos de operación?
- ¿Cómo son los niveles de servicio?
- ¿Cuál es la rentabilidad bruta sobre el inventario (GMROI) o la rentabilidad sobre los activos (ROA)?
- ¿Cuál es la rotación de existencias y los días de suministro?
- ¿Qué tan eficaces son las estrategias de mercadeo?
- ¿Son eficaces los programas de fijación de precios?

Evaluación de los proveedores

Las preguntas claves son:

- ¿Qué tan eficiente y rentable es cada uno de los proveedores de la categoría?
- ¿Son eficientes los flujos de información del proveedor?
- ¿Son eficientes los flujos físicos del proveedor?

- ¿Son eficientes los flujos de dinero del proveedor?
- ¿Qué programas de suministro de productos ofrecen los proveedores? ¿El distribuidor aprovecha estos programas?
- ¿Qué desarrollo ha tenido la marca del proveedor con el distribuidor? ¿En el mercado?

2. Análisis de la información

El distribuidor/cliente y sus proveedores deben tener en mente lo siguiente:

- Tener información inservible es igual a no tener información alguna, por lo que se deben asegurar de tener datos exactos.
- Considerar los supuestos y creencias como hipótesis, no necesariamente como la verdad
- Tener un objetivo antes de iniciar el análisis de la información. Cuidarse de las investigaciones que se extienden en exceso y concentrarse en encontrar.
- Como es poco probable que los datos necesarios existan, hay que nivelar la deficiencia de datos con la experiencia.
- Sondar como corresponda cuando los datos agregados muestren resultados inesperados o sin respuesta.

3. Conclusiones/implicancias

Cada categoría requiere diferente nivel de análisis. Por lo que las categorías consideradas especialmente críticas para la estrategia global del distribuidor justifican una mayor interpretación y análisis que aquellas consideradas menos estratégicas.

Además, todos los análisis de las categorías deben ofrecer una mejor comprensión del comportamiento de compra del consumidor.

Por último, la evaluación de las categorías constituye un proceso de colaboración en el que trabajan el distribuidor/cliente junto con sus proveedores, ya que ni el distribuidor/cliente ni sus proveedores tendrán todos los datos o conocimientos necesarios para realizar solos este análisis en forma eficaz.

El resultado es una evaluación global de la categoría, que incluye evaluaciones individuales y precisas sobre el consumidor, mercado, proveedor y distribuidor/cliente.

Ficha de seguimiento de la categoría

Consiste en establecer las metas o tasas críticas de rentabilidad de la categoría para las mediciones cualitativas/cuantitativas de la ficha de seguimiento

Dichos objetivos se establecen contemplando el estado actual de la categoría, que se obtiene de la evaluación de la misma, y en base a la función de la categoría (que se vería como la situación deseada).

Los objetivos deben de ser definidos en mutuo acuerdo entre el distribuidor/cliente y sus proveedores. A continuación mencionamos brevemente el papel de cada parte

Distribuidor/cliente - El gerente de la categoría y sus proveedores deben evaluar si los objetivos esperados son realizables a medida que crean el plan de negocios de la categoría. Las conclusiones obtenidas de la evaluación de la categoría, más el resultado esperado de las estrategias y tácticas, podrían descubrir que los objetivos establecidos por el gerente de departamento son demasiado bajos o demasiado altos. En este momento es responsabilidad del gerente de la categoría sugerir metas más apropiadas. El distribuidor/cliente debe comunicar los objetivos esperados a sus proveedores para que éstos puedan aportar programas e ideas que ayuden a lograrlos.

Proveedor.- Cada proveedor debe ayudar a evaluar los objetivos esperados, y ya sea sugerir cambios o comprometerse a lograr estos objetivos. El conocimiento que poseen los proveedores en aspectos claves, como tendencias de la categoría, iniciativas relativas a nuevos artículos, aumento en el precio de la categoría, constituye una información útil que podrían compartir para ayudar al distribuidor a cumplir los objetivos esperados

Estrategias de la categoría

Consiste en diseñar las estrategias de mercadeo, suministro de productos y, en caso de ser necesario, de servicio en el establecimiento para la categoría.

Normalmente, los planes de negocios de la Administración de Categorías contienen estrategias de mercadeo y de suministro de productos (abastecimiento y distribución). Estas estrategias plantean la forma en que una empresa planea adquirir, distribuir, comercializar y prestar servicio a la categoría.

Ahora ejemplificaremos algunas estrategias

Estrategia de mercadeo

Las estrategias de mercadeo de un distribuidor están enfocadas a responder cómo comercializarán la categoría y sus componentes para cumplir la función de la categoría y la ficha de seguimiento fijada como meta.

Estas estrategias generalmente plantean el posicionamiento frente al consumidor y la competencia. Las siguientes son algunas de las estrategias típicas de las categorías, sin embargo éstas son desarrolladas según el cliente y no es regla aplicarlas siempre.

- Generación de movimiento.- Se centra en atraer movimiento de consumidores al establecimiento y/o al pasillo y a la categoría.
- Generación de transacciones - Se centra en aumentar el volumen de transacciones promedio de la categoría, del pasillo o del establecimiento total
- Generación de dinero.- Se centra en la capacidad de la categoría para generar flujo de caja
- Generación de utilidades.- Se centra en la capacidad de la categoría para generar utilidades.
- Realce de imagen.- Comunica al consumidor la imagen que el distribuidor desea proyectar en uno o más de los aspectos siguientes: precio, servicio, calidad y surtido.
- Defensa del territorio.- Ubica atrevidamente la categoría para llamar la atención del consumidor, alejando a la competencia.
- Generación de estímulo.- Comunica la sensación de oportunidad o urgencia al consumidor

Ahora ejemplificamos algunos de las características de los productos que conforman una categoría y que permiten obtener ciertas estrategias para la categoría

Estrategias de la categoría	Características de las estrategias de la categoría
Generación de movimiento	Participación alta, compradas frecuentemente. alto % de ventas
Generación de transacciones	Mayor registro en caja. compra por impulso
Contribución a las utilidades	Margen bruto mayor, mayor rotación
Generación de dinero	Mayor rotación, compradas frecuentemente
Generación de estímulo	Por impulso. orientadas al estilo de vida. estacional
Realce de imagen	Compradas frecuentemente, muy promocionadas por impulso, artículos únicos. estacionales
Defensa de territorio	Utilizadas por los comerciantes minoristas para atraer una base de clientes tradicional

Estrategia de suministro de productos

Algunas estrategias pueden ser.

- Estrategia de adquisición

Consiste en aumentar la calidad y confiabilidad del producto, mejorando las prácticas de búsqueda de fuentes de suministro por parte del distribuidor/cliente y reduciendo los costos de adquisición de productos mediante prácticas de compra mejoradas

- Estrategia de tramitación de pedidos/pagos

Se centra en reducir los costos de tramitación de pedidos y pagos del proveedor y distribuidor/cliente, mejorando el procesamiento de los pedidos/pagos

- Estrategia de manipulación de productos.

Se centra en reducir los costos de transporte del producto para el proveedor y distribuidor/cliente, mejorando las prácticas de transporte de la cadena de suministro total

- Estrategia de gestión del inventario.

Consistente en reducir los costos de inventario de la cadena de suministro total y los respectivos costos de mantenimiento de existencias.

De acuerdo con lo visto hasta ahora, presentamos una tabla para contemplar como se puede relacionar la función de la categoría con las estrategias.

Función de la categoría/estrategia

Funciones de la categoría	Estrategia de Abastecimiento	Estrategia de Distribución	Estrategia de Mercadeo	Estrategia de Servicio en local
DESTINO	Estrategia de Adquisición. Mejor calidad y mejores cotos y términos	Recepción en centro de distribución/establecimiento Transporte: entrega directa y transporte de regreso Manipulación en centro de distribución: minimizar manipulación y reducir merma	Estrategia de atracción: generación de movimiento y realce de imagen Estrategia de creación de lealtad generación de transacciones y protección de territorio Micromercadeo	Servicio total o diferenciado
RUTINA	Adquisición mejor calidad y mejores costos y términos	Recepción en centro de distribución/establecimiento Transporte: entrega directa y transporte de regreso Manipulación en centro de distribución: minimizar manipulación y reducir merma.	Estrategia de creación de lealtad Generación de transacciones y protección de territorio. Mercadeo por grupos	Servicio parcial y no diferenciado
OCASIONAL/ ESTACIONAL	Adquisición: mejor calidad y mejores costos y términos. Estrategia de tramitación: intercambio electrónico de datos (EDI) y transferencia electrónica de fondos (EFT)	Transporte: reducir tiempo de tránsito. Manipulación en centro de distribución: reducir merma y envase listo para la venta.	Estrategia de atracción: generación de movimiento y de estímulo Mercadeo por grupos	Autoservicio y no diferenciado
COMPRA RÁPIDA	Adquisición bajo costo	Recepción en centro de distribución: autoreabastecimiento Manipulación en centro de distribución	Estrategia de creación de lealtad generación de transacciones Mercado uniforme	Autoservicio y no diferenciado

Tácticas de la categoría

Tiene como objetivo determinar las acciones específicas que deben adoptarse para lograr las estrategias elegidas para cada categoría. Mediante el desarrollo de las tácticas óptimas de surtido, fijación de precios, presentación de estantes, promociones y suministro de productos de la categoría, que permitan al distribuidor/cliente y proveedor cumplir con la función, las estrategias y la ficha de seguimiento.

Cuando se desarrollan las tácticas entre el distribuidor/cliente y sus proveedores, identifican y examinan cada opción mediante consideraciones claves y realizan los análisis necesarios que validen o no la táctica deseada.

En este proceso tenemos cinco áreas claves sobre las cuales hay que desarrollar las tácticas

1. Surtido
2. Fijación de precios
3. Promoción
4. Presentación de estantes
5. Suministro de productos

1. Surtido

Definen la variedad de productos que se ofrecerá a los consumidores, los criterios para mantener y eliminar ciertas unidades de conservación de existencias (SKU) de la categoría.

En general, se estima que el surtido es una forma importante de lograr la diferenciación del distribuidor/cliente aunque una decisión sobre surtido de productos estratégicamente correcta para el distribuidor/cliente no es precisamente correcta para todos los distribuidores/clientes.

Algunas de las opciones de tácticas de surtido son:

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

Claro que para tomar la decisión de qué táctica usar, debemos considerar:

- Necesidades de variedad del consumidor.
- Imagen de variedad actual
- Estrategia de mercadeo
- Costo/beneficio de diferentes niveles de variedad
- Criterios para la aceptación de nuevos productos
- Criterios para la eliminación de productos.

2. Fijación de precios

Definen los criterios que se usarán para fijar los precios al por menor de la categoría, subcategorías, segmentos y unidades de conservación de existencia (SKU)

La fijación de precios requiere una táctica compleja y dinámica. no existe ningún estandar. Algunos de los factores que influyen en la calidad de las decisiones de este rubro son: un claro conocimiento de la función de la categoría, de las medidas de desempeño esperadas y de las estrategias de la categoría, así como la comprensión del comportamiento del consumidor y de la competencia.

Algunas de las opciones de tácticas de fijación de precio son:

- No hacer ningún cambio en los precios actuales (mantener).
- Reducir los precios al por menor de todas o algunas de las unidades de conservación de existencias (SKU).
- Aumentar los precios al por menor de todas o algunas SKU's.
- Fijar los mismos precios en todos los establecimientos o por grupos/zonas de establecimientos (uniformar/agrupar).

Las consideraciones que se deben tomar son:

- Valor entregado al consumidor.
- Imagen actual de precios.
- Estrategia de mercadeo
- Costo/beneficio de diferentes opciones para la fijación de precios
- Impacto en la rentabilidad, ventas y participación de mercado

3. Promoción

Definen los criterios que se usarán para promocionar ante el consumidor los diversos componentes de la categoría.

En la última década, han aumentado en forma impresionante las actividades promocionales en respuesta a las condiciones y tendencias del mercado, ya que esta tendencia ha sido alimentada por una economía de lento crecimiento, en la que los consumidores se han vuelto cada vez más sensibles a los precios

Algunas de las opciones de tácticas de promoción son:

Tipo de promoción	Descripción
Mecanismo	Reducción de precios, cupones, publicidad, exhibición, demostración. Muestras.
Producto	Artículos seleccionados para ser promocionados
Frecuencia	Definir qué tan a menudo promocionar
Duración	Definir el tiempo de la promoción
Localización	Ubicación de la promoción
Comercialización cruzada	Promociones relacionadas
Sincronización	Programación de la promoción

4. Presentación de estantes

Las tácticas en esta área determinarán la presentación de estantes del distribuidor y los criterios que usará para administrar el espacio de la categoría en los estantes por subcategoría, segmento y unidad de conservación de existencia (SKU).

Los elementos clave de esta área son: ubicación de la categoría en el establecimiento y el pasillo, disposición de la categoría en el estante; niveles de servicio en el estante; asignación de

espacio específico para subcategorías/segmentos y unidades de conservación de existencias (SKU).

Algunas opciones tácticas son:

- Ubicación dentro del establecimiento.- Colocación de la categoría dentro del establecimiento.
- Asignación de espacio.- Cantidad de espacio asignado a la categoría , subcategorías, segmentos, marcas.
- Disposición/distribución.- La manera de ubicar las subcategorías, segmentos, marcas, tamaños de la categoría
- Información vs agrupación - Ajustar la ubicación, el espacio y la disposición por cada establecimiento individual o por grupos de establecimientos.

Las consideraciones que hay que tomar son:

- Consumidor.- Ver si es atrayente y lógica la presentación de los estantes y si satisface las necesidades del consumidor.
- Posicionamiento competitivo.- Analizar si la presentación de los estantes destaca los puntos claves que los diferencian de sus competidores clave
- Estrategia de mercadeo.- Qué presentación de estantes es compatible con la función y las estrategias de la categoría. Corroborar si la presentación de los estantes comunica y refuerza la imagen de variedad deseada y ver si la distribución/disposición de la categoría refuerza la imagen de precios deseada
- Costo/beneficio de diversas opciones de presentación de estantes.

5. Suministro de productos

Estas tácticas corresponden a las acciones que se adoptarán frente a los costos de adquisición: tramitación de pedidos/pagos, manipulación de productos, transporte y gestión del inventario a nivel de bodega y establecimiento

Algunas opciones de tácticas son:

- Adquisición (búsqueda de fuentes de suministro o sourcing) Determinar número y/o calidad de proveedores: fuentes indirectas o alternativas; programas de agrupación de productos del proveedor, desarrollo de nuevos productos, entre otros.
- Adquisición. Precios de contrato, tamaño de pedido, términos y condiciones de compra, acuerdos de incentivos por volumen
- Tramitación de pedidos/pagos (gestión) Intercambio electrónico de datos (EDI), transferencia electrónica de fondos, reabastecimiento continuo
- Manipulación de productos (bodega). Cajas/unidades listas para la venta, transportistas/puertas destinados, embalaje de plataformas de carga/cajas/unidades, compromisos programados con anticipación, programas de productos defectuosos
- Transporte. Programas de transporte de regreso, transportistas destinados, programas de entrega directa al establecimiento
- Gestión del inventario. Reabastecimiento continuo, embalaje de plataformas de carga/cajas/unidades, asignación de espacio en bodega, mantenimiento del nivel de servicio, inventario administrado por el vendedor.

Los aspectos a considerar para esta tácticas son:

- Estrategia empresarial de la categoría. Viendo que tácticas de suministro de productos son compatibles con la función y las estrategias de la categoría y cuáles intensifican los sistemas/capacidades del distribuidor/cliente y el proveedor

- Costo/beneficio de diversas opciones sobre suministro de productos. Analizar qué ahorro ofrece cada táctica y cuáles son sus efectos en utilidades, así como determinar si permiten ahorrar con el mínimo esfuerzo

Implementación del plan

Los beneficios potenciales de la Administración de Categorías se descubren al implementar el plan de los negocios de la categoría.

Esta etapa tiene como finalidad crear e implementar un plan de negocios por escrito que permita cumplir con la función, estrategias, tácticas y ficha de seguimiento de la categoría del distribuidor y del proveedor

La implementación del plan supone descomponer las diversas tácticas del plan de una categoría en tareas específicas y asignar dichas tareas para su ejecución. Cada una de estas tareas es asignada a individuos pertenecientes a la organización del distribuidor/cliente, a la organización de sus proveedores o a ambas.

Los planes de negocios se desarrollan y aprueban en base a suposiciones respecto al entorno comercial esperado. Si estas condiciones cambian, el plan no puede sostenerse y podría surgir la necesidad de modificar el plan. Por lo cual, el asignar eficazmente las responsabilidades de supervisión del distribuidor y sus proveedores es clave para garantizar un seguimiento oportuno y para identificar y comunicar cualquier cambio observado en las condiciones comerciales a las que se enfrenta la categoría. Sin embargo, modificar el plan de negocios de una categoría constituye un proceso que debe ser manejado con sumo cuidado, y las atribuciones para aprobar cualquier modificación deben estar claramente definidas

Revisión de la categoría

El objetivo es evaluar, supervisar y modificar el progreso de la categoría en forma oportuna. Con este último paso del proceso de negocios de la Administración de Categorías se va a revisar y medir continuamente el progreso del plan con respecto a la función y ficha de seguimiento de la categoría, y modificar el plan cuando sea necesario, tomando en cuenta todos los puntos señalados anteriormente.

Cuarto componente

Ficha de seguimiento

Este componente corresponde a la herramienta de medición utilizada para supervisar el progreso de los planes de negocios de las categorías, mejorar la toma de decisiones en la planificación de las categorías y de servir de base de recompensa y reconocimiento.

Principios de la ficha de seguimiento

- Relacionada con la estrategia empresarial - La ficha de seguimiento debe ajustarse a la misión, metas y estrategias globales de la empresa, con lo que ayuda a la organización a concentrarse en unas pocas áreas claves que la guían hacia su misión corporativa. También ayuda a la constancia de propósito y orientación de una organización.

- Diseño equilibrado.- Debe poseer una combinación equilibrada de mediciones que reflejen tres perspectivas importantes: el consumidor, la empresa y sus proveedores.

Quinto componente

Capacidad de la organización.

Se refiere al desarrollo de la competencia básica de una estructura orgánica adecuada, funciones/responsabilidades apropiadas, desarrollo de habilidades/conocimientos y sistemas de recompensa.

Este componente es de suma importancia porque la Administración de Categorías ha demostrado ser un proyecto difícil de emprender desde plataformas organizativas convencionales. En el caso del proveedor cuando establece contacto con el distribuidor/cliente únicamente a través de su organización de ventas, encuentra dificultades para implementar los programas y las prácticas de la Administración de Categorías. Esta dificultad normalmente origina cambios en el apoyo brindado al distribuidor. Lo anterior implica reorganizar los grupos encargados de planificar las promociones, la fijación de precios y la comercialización, así como aquellos grupos responsables de obtener nuevos datos y de apoyar los equipos/programas computacionales dentro de los cuales se manejarán los datos.

Como podemos ver, la implementación de la Administración de Categorías es posible gracias a la existencia de organizaciones capaces de llevar a cabo este nuevo e innovador proceso de negocios.

La Administración de Categorías es un proceso de naturaleza funcional cruzada. Estos procesos traspasan la líneas funcionales tradicionales y se benefician con la soluciones ofrecidas por las funciones cruzadas. Por lo que la orientación de la Administración de Categorías hacia un proceso funcional cruzado se beneficia con el desarrollo de una capacidad organizativa basada en el proceso. Esto tiene implicancias para las funciones y responsabilidades, los requisitos de habilidades, la estructura orgánica, las medidas de desempeño y la compensación. Un aspecto clave del cambio organizativo que implica este proceso es que necesita el compromiso visible y constante y el apoyo proactivo y progresivo de la dirección administrativa superior. Esto es necesario para comunicar la importancia de la iniciativa a través de toda la organización. Sin este compromiso, el vínculo fundamental entre la estrategia corporativa y el proceso de Administración de Categorías no quedará claro y surgirá una barrera significativa para lograr una exitosa implementación.

Funciones y responsabilidades en la organización

El distribuidor/cliente es normalmente el Gerente de la Categoría, dado que el establecimiento es donde se administran las categorías. El establecimiento es donde todos los componentes de la categoría se reúnen para la toma de decisiones.

Las principales responsabilidades de un distribuidor/cliente son formular estrategias relacionadas con la oferta y la demanda, estrategias relacionales y planes de negocios para las categorías individuales; integrar estos planes en los planes de negocio más amplios de la organización del distribuidor/cliente; y cumplir los objetivos comerciales basados en las categorías asignadas, definidos en la ficha de seguimiento de la categoría.

Los proveedores son los consultores/socios de la categoría del distribuidor/cliente, es decir, son quienes proveen de información y experiencia importante, pero no tienen la última palabra en

cuanto a cómo se administrará una categoría dada o cómo se encajará dentro de la combinación más amplia de estrategias alternativas para las categorías.

El proveedor es el encargado de cumplir los objetivos y estrategias de la empresa, las categorías y las marcas/unidades de conservación de existencia (SKU), creando planes de negocios para las categorías en conjunto con el gerente de la categoría del distribuidor/cliente. Sus objetivos comprenden el enfoque tradicional sobre ventas y costos, además de consideraciones más amplias como rentabilidad de la línea de productos, participación en la empresa del distribuidor, flujo de productos y elementos de servicio, rentabilidad sobre la inversión (ROI) y rentabilidad sobre activos (ROA).

Sexto componente

Tecnología de la información.

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

Debe proveer.

- La infraestructura computacional y de comunicación.
- La infraestructura de datos
- Los sistemas integrados de apoyo a las decisiones que extraigan, resuman y entreguen los datos a los encargados de tomar decisiones desde los sistemas operativos a través de todo el proceso

Séptimo componente

Relaciones de colaboración entre socios comerciales

Se relaciona con la sinergia que se crea cuando los socios comerciales cooperan entre sí para maximizar sus recursos y perspectivas particulares en pos de un objetivo común: mejorar los resultados comerciales mediante la entrega de valor superior al consumidor

El objetivo es crear relaciones más abiertas y de mayor confianza que aprovechen las habilidades y perspectivas particulares del distribuidor/cliente y de sus proveedores, con el fin de crear logros comerciales para ambas organizaciones y mejor valor para sus consumidores

Principios de las relaciones de colaboración entre los socios comerciales

- El enfoque es el consumidor
- Objetivos, estrategias, tácticas y mediciones para las fichas de seguimiento convenidos reciprocamente.
- Las recompensas premian el logro de metas comerciales compartidas.
- Las relaciones y la confianza se ganan, no se regalan.
- El intercambio de información es esencial.
- Ninguno de los socios comerciales posee todos los conocimientos especializados sobre la Administración de Categorías para tener éxito.
- Gana el distribuidor/cliente, proveedor y consumidor.
- Acceso y comunicación multifuncional.
- Amplitud de criterio para cambiar las actitudes y relaciones tradicionales
- Liderazgo en todos los niveles de las organizaciones, tanto del proveedor como del cliente/distribuidor.

3.5 PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE CATEGORÍAS

La implementación de este proceso en una empresa debe hacerse paulatinamente paso a paso. Se recomienda primero evaluar la organización y sus sistemas, desarrollar un programa de Administración de Categorías y ponerlo en práctica en un sólo departamento, detectar y resolver las fallas del programa y, luego, hacer extensiva la Administración de Categorías en todos los departamentos hasta completar la implementación en toda la organización.

Es necesario ponerla en práctica paso a paso porque requiere recursos financieros considerables y ponerla en práctica toma años. La implementación por pasos también permite que los sistemas de información y contabilidad se encuentren funcionando antes de tiempo, lo que asegura su disponibilidad cuando otros departamentos comienzan a aplicar la Administración de categorías.

Los pasos que recomendamos para dar inicio a la Administración de Categorías son:

1. Evaluar la Organización actual
2. Diseñar el proceso de Administración de Categorías
3. Modificar la estructura organizacional.
4. Comenzar a establecer relaciones con proveedores
5. Capacitar al personal para la Administración de Categorías.
6. Comenzar a actualizar los sistemas de información.
7. Capacitar al resto de la organización
8. Iniciar el proceso piloto de Administración de Categorías.
9. Comenzar a implementar los sistemas de información modificados
10. Hacer extensiva la Administración de Categorías en toda la empresa.

A continuación veremos brevemente en qué consiste cada paso.

1. Evaluar la organización

Se debe analizar la situación actual de la organización, empezando con la del *distribuidor/cliente* y posteriormente dar un vistazo a la de sus *proveedores*. El *distribuidor/cliente* debe evaluar las habilidades y la infraestructura de su propia organización, así como sus necesidades y recursos específicos. Es posible que se identifiquen debilidades puntuales, como el cumplimiento ineficaz de programas, rivalidades entre el área de comercialización y el área operativa, sistemas de información inadecuados o habilidades limitadas dentro de la organización actual. Deben considerarse tanto las habilidades de la personas como el estado de alerta de la organización

Como resultado de esta etapa se logra comprender las fortalezas y debilidades actuales de la estructura organizacional, de su personal y de la tecnología de información, lo que puede utilizarse al enseñar el proceso de Administración de Categorías.

2. Diseñar el proceso de Administración de Categorías

La concepción del proceso de administración de categorías supone:

- a) Identificar las decisiones de marketing que deben tomarse
- b) Determinar quién toma decisiones específicas
- c) Determinar las funciones relativas a la Administración de Categorías y el área operativa del *distribuidor/cliente* en la implementación de la planificación de categorías.

Es importante hacer participar a la gerencia de otras áreas de la empresa en el desarrollo del *proceso de Administración de Categorías* a fin de fomentar el compromiso con el programa.

Muchos *distribuidores/clientes* inician su transición a la Administración de Categorías capacitando a gerentes de categorías, incluso antes de concentrarse en los procesos comerciales. Si bien es útil establecer un lenguaje común sobre la Administración de

Categorías cuanto antes, las actividades del gerente van cambiando a medida que el proceso toma forma. Por lo tanto tiene sentido desarrollar el proceso de Administración de categorías antes de capacitar a fondo a sus gerentes de categorías

Es importante mencionar que el puesto que desempeña las funciones de administrar categorías en una empresa, puede variar de nombre de organización en organización. Por lo que los nombres que podemos ir encontrando a lo largo de este trabajo es Gerente de Categorías o Administrador de Categorías.

3. Modificar la estructura organizacional

Al terminar el proceso, tal vez sea necesario modificar la estructura para poner en práctica la Administración de Categorías.

Para llevar a cabo dicha modificación, se debe identificar a las personas que sean competentes en áreas analíticas y de administración de negocios necesarias para la administración de categorías. Por lo general, estas habilidades las poseen personas que vienen de las áreas de adquisiciones, comercialización y en la gerencia operativa.

Es recomendable asignar un director de la Administración de Categorías que sirva como centro de coordinación en la administración de categorías y como el motor que implemente este proceso en la organización

Otros aspectos organizacionales que es necesario considerar son:

- Determinar la estructura de los departamentos de fijación de precios, publicidad y de comercialización dentro del distribuidor/cliente
- Decidir sobre la alternativa de mantener el área logística como parte de la Administración de Categorías o como un departamento independiente.
- Crear una estructura de remuneraciones para los gerentes de categorías.

Finalmente, en este paso se tiene que decidir dónde se aplicará el proyecto piloto: qué departamento(s) será(n) el(los) primero(s) en implementar la Administración de Categorías

Este punto se relaciona con la definición de cuáles serán las primeras categorías a planificar, que se tratará en el siguiente paso.

4 Comenzar a establecer relaciones con proveedores

La Administración de Categorías busca la alianza entre el distribuidor/cliente con su(s) proveedor(es) (alianza fabricante-detallista, antes definida). Es preferente que el cliente busque elegir proveedores con presencia en varias categorías, para que la relación pueda influir en forma ventajosa en las distintas categorías. Sin embargo, los proveedores pueden ser igualmente selectivos al elegir a los clientes, ya que cuenta con recursos limitados para las cuentas de estos últimos. Por lo tanto, los proveedores pueden no estar dispuestos a aliarse con cada cliente que manifieste interés en hacerlo

En este paso también se ponen de acuerdo para definir qué categorías deben planificarse. Los criterios para hacer esta selección son:

- 1 Las categorías que se administren en el(los) departamento(s) piloto(s)
2. Las categorías que por ser numerosas son importantes, y
- 3 Las categorías que ofrezcan oportunidades comerciales significativas

5. Capacitar al personal para la Administración de Categorías.

La capacitación debe reflejar el proceso específico de la Administración de Categorías desarrollado por el distribuidor/cliente. Dada la cantidad de material y los posibles cambios en el personal durante la transición, la capacitación de los empleados para la Administración de Categorías es un proceso ininterrumpido. Hay que capacitar a los gerentes para que creen la planificación de las categorías, para mejorar los procesos de toma de decisiones, para idear planes, diseñar estrategias, crear estados de pérdidas y ganancias, analizar la información histórica y causal

La capacitación también constituye un importante medio para superar la resistencia al cambio por parte del personal que trabaja en la Administración de Categorías y para lograr que se sienta más a gusto. Mientras más preparados estén los miembros de la organización, mejor voluntad tendrán para aceptar la nueva estructura

6. Comenzar a actualizar los sistemas de información

Idealmente antes de efectuar la transición a la Administración de Categorías, el distribuidor/cliente debe contar con sistemas de información capaces de informar sobre los valores de medición elegidos para controlar las categorías y entregar datos e información en forma simple y en las estructuras generales deseadas.

7. Capacitar al resto de la organización.

La transición a la Administración de Categorías debe ser comunicada a la organización completa, independientemente de tener la prueba piloto que sólo involucra un(os) departamento(s), así como del efecto que tendrá en sus responsabilidades antes de que comience la reestructuración. También deben recibir la capacitación necesaria para que se lleve a cabo la transición a la Administración de Categorías

Con las sesiones de capacitación se romperá con la resistencia encontrada en el área operativa para lograr una implementación exitosa. Gracias a estas sesiones, el personal logra entender y comprender mejor el programa y la importancia de sus funciones.

8. Iniciar el proceso piloto de la Administración de Categorías.

Como hemos explicado anteriormente lo más productivo es iniciar la implementación de la Administración de Categorías mediante un programa piloto que involucre sólo una parte de la organización, para así poner a prueba el proceso de Administración de Categorías desarrollado en el paso 2, evaluar el éxito obtenido y realizar modificaciones. Así es como se va

desarrollando planes prototipo, modificaciones al proceso de planificación en base a los prototipos y, luego, planificar más categorías.

Como resultado del programa piloto obtenemos que la parte de la productividad se pierde durante la transición; existe rotación de personal, ya que algunas personas deciden que no pueden o no quieren trabajar bajo un nuevo sistema y se descubren rápidamente a los gerentes, administradores y asistentes de categorías.

9 Comenzar a implementar los sistemas de información modificados.

Si la tecnología que se encuentra en funcionamiento no es eficaz, entonces se debe adquirir e instalar el hardware y los programas de software necesarios para facilitar la tarea.

Contemplando, obviamente, la capacitación a los miembros de la organización sobre estos nuevos sistemas.

En caso de que los sistemas que se posean en estos momentos, satisfagan los requerimientos para hacer eficaz la Administración de Categorías, entonces sólo hay que revisarlos para constatar que no haga falta nada.

10. Hacer extensiva la Administración de Categorías a toda la empresa

La implementación general puede llevarse a cabo una vez que se esté seguro de que el proceso de Administración de Categorías puede ser traspasado eficazmente a otros departamentos. y por lo general se hace por etapas en vez de transformar toda la organización de una sola vez.

Es importante hacer notar que la Administración de categorías no termina aquí, aún si ha sido implementada en toda la organización. La Administración de Categorías crece, cambia y madura a lo largo de un proceso de mejoramiento continuo.

3.6 FACTORES QUE FAVORECEN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE CATEGORÍAS

La implementación de Administración de Categorías se ve beneficiada por la fragmentación del comercio de bienes de consumo masivo y el creciente uso de la tecnología, aplicaciones e información por parte de detallistas y fabricantes

También se beneficia por el hecho de que tanto los fabricantes como los detallistas están buscando nuevas estrategias para incrementar las ventas y utilidades en el fragmentado e intensamente competitivo comercio actual. Los detallistas están buscando nuevos modos de atraer y retener a los consumidores (cada vez más sofisticados), y los fabricantes buscan nuevas maneras para llegar a nichos de mercados con los mensajes de sus productos y vender a los detallistas sus marcas. Lo mejor de todo esto, es que ambas partes están reconociendo la necesidad de trabajar unidos para capitalizar completamente en el potencial de la tecnología de la información.

Frente a estas necesidades apremiantes, la antigua manera de hacer negocios en la cual los detallistas asignaban compradores individuales para tratar únicamente con fabricantes individuales y los representantes del fabricante se preocupaban sólo de obedecer órdenes, se ha vuelto obsoleta. El cambiante comercio está demandando cambios estratégicos por parte de fabricantes y detallistas para que puedan mejorar su comprensión del consumidor actual y alinear sus categorías de productos con sus diversificadas necesidades.

La Administración de Categorías permite a los detallistas y fabricantes cubrir estos cambios en el comercio, en tanto que también incrementan sus ventas y utilidades. El proceso está dirigido directamente a la fragmentación del comercio detallista y corre con la tecnología, las aplicaciones y la información.

Los detallistas están descubriendo que necesitan estar muy cerca de los consumidores, así como brindarles una atención muy personal. Es por esto que se ven en la necesidad de adecuar las mercancías y promociones al rumbo donde se encuentran sus tiendas. Lo están haciendo a través de la Administración de Categorías de productos como unidades individuales de negocio y su adecuación a las preferencias del cliente dentro de los establecimientos comerciales

Los detallistas que hacen uso de la Administración de Categorías utilizan la información y la tecnología para escuchar a sus clientes de una manera muy similar a aquella en la que los tenderos utilizaban en el mostrador el trato directo y la charla con el consumidor. Utilizando scanners electrónicos a la salida, programas computarizados que proveen de perfiles demográficos locales, bases de datos que marcan el comportamiento de compra del consumidor y programas de software que integran datos de venta con fijación de precios, promoción, merchandising y con datos del consumidor, los detallistas se están enterando acerca de sus clientes como los tenderos de principios de 1900's conocían a los suyos

La Administración de Categorías al analizar toda la información permite a los detallistas que la implementan, desarrollar programas hechos a la medida de su merchandising y marketing para categorías individuales, todos dirigidos a los gustos y necesidades de clientes objetivos

De esta forma, la Administración de Categorías está llevando a los detallistas lo que les corresponde, poniéndolos nuevamente en contacto con su enraizamiento en el cliente después de años de servir como el arma de distribución del mercado masivo para los fabricantes

3.7 OBSTÁCULOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE CATEGORÍAS

A continuación mencionamos algunos de los obstáculos potenciales que impiden la exitosa implementación de la Administración de Categorías

- Desarrollar los componentes capacitantes antes de los componentes básicos Las organizaciones que modifican sus estructuras, sistemas de información, sistemas de recompensa, antes de tener clara su estrategia y de comprender el proceso de negocios a menudo deben solventar revisiones y dobles trabajos costosos, además de un proceso de puesta en práctica más largo.
- Introducir lo viejo en lo nuevo. Muchos distribuidores/clientes y proveedores intentan mantener sus prácticas antiguas al implementar la Administración de Categorías. Muchas de estas viejas prácticas pueden entorpecer el progreso.
- Habilidades disímiles de los socios comerciales para la Administración de Categorías Los proveedores y distribuidores/clientes que intentan poner en práctica la Administración de Categorías encuentran que las aptitudes de sus socios comerciales para realizar el trabajo requerido son disímiles. Es útil evaluar objetivamente las competencias antes de empezar el trabajo de colaboración.
- Renuencia a abandonar las oportunidades a corto plazo en pos de logros a largo plazo. A veces, el distribuidor/cliente y sus proveedores no están dispuestos a renunciar a los beneficios a corto plazo para obtener logros a largo plazo.
- Falta de datos adecuados. El distribuidor/cliente y sus proveedores necesitan contar con datos sobre el comportamiento de compra del consumidor para desarrollar estrategias orientadas al comprador. Además algunos datos no entregan una visión del panorama global y pueden ser engañosos.

- No valorar al socio comercial El distribuidor/cliente o sus proveedores intentan poner en práctica la Administración de Categorías sin valorar o sacar el máximo provecho a sus socios comerciales. Como resultado, sus costos relacionados con el desarrollo y la implementación de los planes de negocios de las categorías son más elevados y sus planes son generalmente mediocres, debido a que les falta la perspectiva y los conocimientos especializados de sus socios comerciales.
- Expectativas poco realistas La Administración de Categorías requiere de inversión y paciencia Las ganancias toman tiempo en aparecer, con lo cual surge la tentación de perder la concentración o vacilar
- Falta de habilidades para mejorar el proceso. La implementación supone replanificar los procesos de negocios vitales (por ejemplo tiempo de ciclo de pedidos) a fin de generar los resultados deseados sobre una base sostenible Las aptitudes y técnicas que se requieren son relativamente simples, pero, actualmente muchas organizaciones de venta y comercialización carecen de ellas.
- No liderar el cambio cultural La gerencia general del proveedor y del distribuidor/cliente deben modelar las nuevas conductas y ofrecer los reconocimientos necesarios para lograr la cooperación continua al interior de la empresa a lo largo de todo el proceso de cambio. Deben guiar el trabajo de realinear sus funciones internas y sus sistemas de recompensa, factores que pueden inhibir la puesta en práctica exitosa de la Administración de Categorías.

3.8 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE CATEGORÍAS

La administración de categorías ha obtenido gran publicidad y se ha mostrado un gran interés en ella porque crea un proceso que permite al distribuidor/cliente:

- Concentrarse en el consumidor. Cambia el énfasis de la industria de la compra a la compra y el marketing, al darle a los gerentes de categorías la responsabilidad de ganancia y pérdida y al exigirles que analicen el comportamiento del consumidor utilizando un proceso disciplinado.
- Utilizar información disponible para mejores decisiones y también tomar decisiones que se basan más en los hechos. Ayuda al cliente a obtener una ventaja de las cantidades crecientes de datos que se colectan en el punto de venta para poder tomar decisiones basadas en hechos, ya que la Administración de Categorías se convierte en una fuente de discernimiento y un medio para ganar ventaja en la sobrecarga de datos
- Defenderse contra la competencia, incluyendo otras estructuras generales/clases de comercio al detalle. La Administración de Categorías permite a los distribuidores y comerciantes señalar la creciente competencia de distintas fuentes, incluidos los comerciantes masivos y clubes de supermercados, proporcionándoles una planificación sistemática y medios de comercialización.
- Crear un entendimiento entre el distribuidor/cliente y el fabricante y hacer compatibilizar los programas del fabricante con las estrategias y tácticas del distribuidor/cliente. La Administración de Categorías da como resultado mejores relaciones entre cliente/distribuidor con sus proveedores y mejor compatibilización de sus programas de mercadeo. Permite obtener un mejor entendimiento de los problemas y prioridades entre el fabricante y el distribuidor, dando como resultado relaciones más constructivas entre ambas partes.

En resumen, ayuda al distribuidor/cliente a concentrarse en el consumidor, obtener una ventaja de los datos que recoge, defenderse contra la competencia y trabajar más de cerca con los proveedores, todo esto se ve fructificado en resultados financieros

3.9 RAZONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE CATEGORÍAS

La primera es que las tendencias demográficas y socioeconómicas han fragmentado el mercado de productos de consumo masivo en incontables segmentos, por lo que los detallistas se ven en la necesidad de adecuar el aspecto formal de sus establecimientos a las necesidades de los clientes aunque esto lleve a gran proliferación de formatos de tiendas.

La segunda razón de importancia es la explosión de nuevos productos de los últimos años ya que ha creado la necesidad de un método científico mediante el cual los detallistas puedan asignar cantidades limitadas de espacio en anaqueles y puedan determinar la mezcla óptima de productos para una tienda en particular.

Con la proliferación de nuevos productos, la administración estratégica por nivel departamental se ha tornado demasiado fuera de foco y la administración estratégica por unidad se ha hecho muy poco práctica. La Administración de Categorías brinda a los detallistas una forma manejable y efectiva de distinguir a través de la explosión de nuevos productos para determinar cuales ofrecimientos y tratos sirven mejor a sus clientes en categorías específicas, y brindan más apoyo a la misión global de la compañía, su imagen y objetivos.

Cuando se le implementa exitosamente, la Administración de Categorías posibilita al detallista desarrollar una clara identidad.

La tercera fuerza es el hecho de que los detallistas ya han incrementado utilidades mediante más apretados controles de inventarios y prácticas de compra (compras a futuro y cargos por exhibición). Conforme la competencia se intensifica, se está buscando nuevas maneras de incrementar utilidades y se están enfocando en las prácticas de venta, mejores promociones y merchandising

Las tendencias demográficas y socioeconómicas han hecho pedazos el mercado detallista en innumerables fragmentos aumentando la necesidad de nicho de mercados, mientras que la consolidación de los detallistas ha dejado menos cadenas e independientes para vender productos de los fabricantes, aumentando la importancia de cada oportunidad de distribución. Simultáneamente una falta de claridad en canales de comercio detallista ha hecho que la definición de oportunidades de distribución sean más complejas. Ya no existen solamente tiendas de alimentos, farmacias o comerciantes de productos de consumo masivo. El mercado detallista también incluye combinaciones como combos de alimentos/medicinas, supercombos, tiendas bodega y clubes para mayoristas, entre una variedad de otros formatos, muchos de los cuales venden productos similares. Las tiendas de alimentos están vendiendo medicinas, las farmacias están vendiendo alimentos y los comerciantes de consumo masivo están vendiendo ambos.

La proliferación de tipos de tienda ha hecho que la competencia sea más intensa que nunca entre los detallistas, conduciendo a muchos a convertirse ellos mismos en mercadólogos. Ayudados por los avances en la tecnología, aplicaciones e información, están esforzándose por adaptar sus tiendas para cubrir las necesidades específicas de sus consumidores y de diferenciarse de la competencia. Al posicionarse mejor para alcanzar el mercado de información, los fabricantes han visto desaparecer su ventaja en información y mercadotecnia.

Los consumidores han cambiado también. Al enfrentarse con numerosas opciones de compra y reconociendo la intensa competencia de precios que existe entre los detallistas, es más probable que los compradores de hoy escojan con mucho cuidado entre tiendas y entre marcas. Las investigaciones de mercado muestran que dos terceras partes de las decisiones de compra se hacen ahora en los pasillos de las tiendas. Esta tendencia, aunada con la fragmentación del mercado, ha creado una necesidad creciente de los fabricantes de asegurar una mercadotecnia y promoción efectivas de sus productos a nivel tienda, sin dejar de construir la participación de marcas nacionalmente.

El signo más seguro del cambio del rol del fabricante es el constante aumento durante los últimos diez años en los gastos anuales de promoción hacia el comercio como porcentaje del presupuesto total del fabricante en promoción y publicidad ya que en promedio el fabricante gasta el 50% de su presupuesto de promoción y publicidad en promociones hacia el comercio.

Los fabricantes están viendo el gasto en promociones al comercio como una estrategia para proveer un incremento del volumen a corto plazo y no necesariamente como una forma de incrementar la participación de una marca.

Deseosos de incrementar los márgenes de utilidad estrechos, los detallistas le han dado una bienvenida a estos gastos de promoción hacia el comercio, viéndolo como una manera de reducir costos. Estos cambios han encajado particularmente bien con los objetivos del poder detallistas que ha surgido como resultado de las muchas fusiones, adquisiciones y compras con apalancamiento entre los detallistas en los años recientes. Frecuentemente enfrentados con grandes presiones para lograr las metas financieras tan severas, los detallistas poderosos ven en las promociones al comercio una forma de lograr sus necesidades financieras inmediatas.

Resumiendo lo anterior, se recomienda la implementación de la Administración de Categorías por las diversas oportunidades que enfrenta la industria, como:

Cambio del consumidor

La Administración de Categorías constituye un método para administrar la cada vez más compleja demografía del consumidor. También el estilo de vida de los consumidores han experimentado un cambio sorprendente en la última década, así como el poder adquisitivo de los consumidores ha disminuido, lo que repercute en los hábitos de compra de cada hogar.

Frente a estos desafíos, muchos distribuidores y proveedores están intensificando sus esfuerzos por comprender y satisfacer las cambiantes necesidades de los consumidores. Por ejemplo, empiezan a manifestar su interés en conocer la composición de su base de consumidores leales y en definir el comportamiento de compra de estos consumidores. Existe una conciencia cada vez mayor de que no reconocer y no apreciar la lealtad del consumidor puede tener un costo elevado. En el caso de los comerciantes minoristas, las investigaciones constantemente demuestran que los consumidores leales representan una fracción (entre 20% y 30%) del tráfico de consumidores, sin embargo, son responsables de la mayoría de las ventas y ganancias (entre 70% y 80%). El escenario es similar para muchas marcas de fabricantes.

Presión de la competencia

Al implementar la Administración de Categorías se ofrece un mejor valor al consumidor, por lo tanto los proveedores y distribuidores pueden volverse más productivos, especialmente en áreas claves como el diseño de nuevas estructuras de establecimientos y la introducción de nuevos productos. En el caso de muchos distribuidores, el éxito por estructuras alternativas del comercio minorista- como los establecimientos estilo club de venta en cantidad y los comerciantes de venta a gran escala- ha ejercido una creciente presión sobre ellos y su infraestructura de respaldo. Los comerciantes minoristas más tradicionales han perdido participación de mercado en las categorías básicas frente a estas estructuras alternativas.

Además el continuo aumento del número y tamaño de todas las estructuras de establecimiento y de las estructuras alternativas del comercio minorista, han originado una capacidad de venta excesiva.

Los proveedores también se ven enfrentados a presiones considerables por parte de la competencia. Además de la intensa competencia entre los fabricantes por lanzar categorías cada vez más perfeccionadas, el surgimiento de marcas de distribuidores de alta calidad ha impuesto una nueva presión en la participación de mercado de las marcas nacionales o regionales. Simultáneamente muchos proveedores han experimentado el fracaso sin precedentes de nuevos productos. En consecuencia al igual que los comerciantes minoristas que poseen un número excesivo de establecimientos, muchos segmentos de la industria tienen una capacidad excesiva, especialmente en lo que se refiere a la utilización de instalaciones de producción.

Consideraciones económicas

También existen diversos factores económicos que influyen en el deseo de muchos distribuidores y proveedores de cambiar. El lento crecimiento experimentado por la economía durante los últimos años, junto con las bajas tasas de interés, han eliminado el crecimiento artificial de ventas/utilidades atribuido a la inflación.

Capacidad de la industria

La Administración de Categorías ha sido llamada por algunos *Gestión de Calidad Total (TQM) del Comercio Minorista*. Los principios de TQM continúan influyendo en las organizaciones proveedoras y distribuidoras de todo el mundo. Estos principios mencionan varias áreas de cambios y oportunidades dentro de la industria:

Metas comerciales compartidas centrarse en el consumidor

Históricamente muchos proveedores y distribuidores se han centrado en maximizarse internamente, más que en ofrecer valor al consumidor. A menudo esta práctica comercial resulta en:

1. Sistemas ineficientes (sistemas diseñados sin considerar al consumidor o cliente).
2. Relaciones adversas, ya que maximizar las metas internas puede generar conflictos intrínsecos, dada la falta de intereses comunes.

Alianzas entre socios comerciales

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

Otorgamiento de facultades

Las organizaciones de toda la industria están otorgando mayores facultades y responsabilidades a sus gerentes de primera línea, lo que a menudo implica la reconfiguración de las estructuras organizacionales existentes. Para muchos distribuidores, la situación de que personas distintas estén a cargo de la fijación de precios, el establecimiento y las promociones se ha traducido en una toma de decisiones que dista mucho de ser perfecta, a la vez que elimina la responsabilidad por el rendimiento global de categorías. Los proveedores han experimentado problemas similares: los ejecutivos de ventas o intermediarios tratan de implementar en forma local los planes promocionales ideados a nivel nacional por su departamento de mercadeo, o

bien se les pide que impulsen volúmenes de venta a corto plazo pasando por alto el aumento de costos en otra parte del sistema. Para muchos miembros de la industria, la plataforma organizativa para el otorgamiento de facultades ha pasado a ser el equipo multifuncional.

Tecnología de la información

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

Estos y otros factores han alentado a muchos miembros de la industria a utilizar más los recursos actuales y a reenfocarse en el factor vital de satisfacer las necesidades de valor, variedad y servicio del consumidor. La Administración de Categorías puede ser una poderosa herramienta para satisfacer estas necesidades del consumidor en un mercado pronunciadamente más competitivo y menos clemente que en el pasado.

3.10 BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE CATEGORÍAS

El proceso eleva la conciencia de las necesidades del consumidor y provee a las estrategias comerciales de un enfoque orientado al consumidor. En esencia, permite micro-comercializar al administrar el negocio basándose en la forma en que la gente le compra.

La Administración de Categorías sirve de guía al tratar cuestiones importantes como

- Qué artículos manejar
- En qué cantidades
- A qué precio
- En qué tiendas
- Con qué espacio en anaqueles
- Con qué promociones
- En qué localizaciones en la tienda
- Maximiza el potencial de la categoría enfocándose en el consumidor
- Aumenta las ventas y las utilidades.
- Proteger la participación en el mercado.
- Identifica las oportunidades de nuevos productos, nuevas marcas, extensiones de líneas de productos.
- Identifica las oportunidades de promociones más eficaces
- Identifica las oportunidades de presentación de estantes.
- Reduce los agotamientos de existencias.
- Revela las ineficiencias en el suministro de productos y las áreas que hay que mejorar
- Mejora la velocidad de comercialización de nuevos productos.
- Reduce el doble trabajo improductivo.
- Distribuidor: aumenta la eficiencia de la publicidad, maximiza la eficiencia de los estantes, reduce los días de suministro del inventario y aumenta la rotación, identifica las oportunidades de abastecimiento. maximiza la rentabilidad sobre los activos empleados.
- Proveedor: aumenta la rentabilidad sobre la inversión en fondos para mercadeo, mejorando el funcionamiento de promociones, identifica los problemas presentados por las marcas para que puedan ser rectificadas al menor costo posible y con el menor impacto posible en la competitividad, identifica nuevas oportunidades de marcas viables, provee la capacidad

para nuevas oportunidades de marcas viables de medir su impacto en la ficha de seguimiento global de la empresa.

Algunos beneficios cualitativos son:

Mejoras en el valor para el consumidor:

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

Mejoras estratégicas

- Entrega conocimientos sobre la competencia
- Alinea la organización y el proceso de negocios con las necesidades y el comportamiento de compra/uso del consumidor

- Provee un marco de referencia estratégico para las actividades tácticas/diarias
- Ordena mantener un vínculo más estrecho entre la estrategia global y las decisiones relativas a las categorías, permitiendo a la gerencia desarrollar y comunicar la orientación estratégica.
- Sienta las bases para una asignación de recursos más adecuada para las categorías en base a su importancia estratégica

Mejoras al proceso de negocios

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

Mejoras a la tecnología de la información

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

Mejoras a la relación de colaboración entre los socios comerciales

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

Mejoras a la capacidad de la organización.

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

Al mismo tiempo la Administración de Categorías mejora el manejo de los recursos del negocio permitiendo administrar la mezcla de productos, espacio en anaqueles, inventario y capital más efectivamente.

Mejora la toma de decisiones y permite responder con rapidez a cambios inesperados en el comercio, tanto si afectan una categoría completa o subcategoría, una tienda determinada o artículos específicos dentro de un establecimiento comercial.

Mejora la habilidad para evaluar el impacto en la publicidad y las promociones y para modificarlas conforme sea necesario. Se puede identificar y capitalizar más prontamente en oportunidades de intermerchandising e interpromocionales entre categorías

Maximiza los réditos de la inversión en información y tecnología proveyendo un marco de referencia para combinar e interpretar los abundantes datos demográficos y de ventas

Este proceso está favoreciendo dentro de las compañías fabricantes el desarrollo de un enfoque de equipo en las ventas que está rompiendo las barreras de comunicación entre los departamentos de ventas, mercadotecnia, investigación e informática y está conduciendo al aumento de operaciones eficientes.

También está ayudando a los fabricantes a responder efectivamente a sus dos más grandes retos de los noventas, entender mejor a los consumidores y construir relaciones a largo plazo y beneficiosas con los detallistas

Todos estos beneficios juntos, brindan una importante ventaja competitiva en el cada vez más competido mercado detallista actual ya que se fusionan para alinear el negocio con las necesidades de sus clientes, diferenciarlo de los competidores, mejorar la coordinación y administración internas e incrementar ventas y utilidades.

3.11 BASES PARA EL ÉXITO DE LA ADMINISTRACIÓN DE CATEGORÍAS

La Administración de Categorías puede mejorar significativamente los resultados comerciales de proveedores y distribuidores. Sin embargo existen varios requisitos o condiciones para lograr estos resultados. Estos son.

- Valor para el consumidor. El esfuerzo mancomunado de un distribuidor y sus socios comerciales debe centrarse en el consumidor. Si no se entrega valor al consumidor, es poco probable que se obtengan mejores resultados comerciales.
- Procesos de colaboración. La Administración de Categorías es un proceso de negocios estructurado y disciplinado, que incrementa los recursos propios de ambos socios comerciales. Si no se cuenta con procesos de negocios y de cooperación bien definidos, será difícil trabajar en forma productiva para aumentar el valor para el consumidor.
- Categorías como unidades estratégicas de negocios. La Administración de Categorías se basa en un enfoque holístico que consiste en administrar cada categoría como una unidad estratégica de negocios, versus una transacción de compraventa concebida más rigurosamente. La situación de tener que administrar múltiples categorías con recursos limitados lleva a proveedores y distribuidores a tomar decisiones estratégicas sobre asignación de recursos considerando las intercategorías e intracategorías.

3.12 CONSTRUCCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE CATEGORÍAS EN UN NEGOCIO

Para poder implementar la Administración de Categorías en un negocio, a diferencia de un proyecto típico de construcción, se debe comenzar por arriba. Antes de poder pensar en administrar categorías individuales de productos, se debe saber quién es la compañía o negocio.

Para iniciar se debe definir la misión y determinar qué imagen pública se desea:

- ¿Es un detallista impulsado por promociones en alto/bajo?
- ¿Es estrictamente un negocio de clase alta?
- ¿Es su nicho bajos precios diarios?
- ¿Es un líder de precios?

Determinada la identidad, tendrá que desarrollarse estrategias mercadológicas y objetivos que abarquen toda la compañía, y los cuales apoyen sus objetivos y construyan su imagen. Al hacerlo, se requiere atender cuestiones como posicionamiento de clientes, posicionamiento competitivo y posicionamiento de proveedores

- ¿Quiénes son sus clientes objetivo?
- ¿Cómo se distinguirá el negocio en el mercado detallista?
- ¿De qué forma construirá una imagen tipo marca en las mentes de los consumidores?
- ¿Cuáles son las metas de participación en el mercado?
- ¿Con cuáles fabricantes se formarán alianzas estratégicas?

Una vez establecido lo anterior, se deben establecer objetivos financieros a lo largo de la compañía, incluyendo objetivos específicos para ventas, utilidades y retornos de activos y marcos de tiempo en los que estos objetivos deben cumplirse.

A continuación se requiere definir las categorías. La definición de una categoría puede diferir entre un fabricante, una compañía de investigación de mercados y de los clientes. Por lo tanto cuando un negocio quiere definir una categoría debe recolectar todas estas opiniones, pero debe dar mayor peso a las percepciones de los clientes, las cuales pueden ser determinadas analizando datos de administración de mercados provistos por terceros. Una buena regla es que aquellos productos que son sustituidos uno por otro deben agruparse en la misma categoría.

Conforme se va enfocando la definición de cada categoría, se habrá de asegurar de identificar subcategorías importantes dentro de cada categoría. Estos agrupamientos menores de productos frecuentemente se comportan muy distinto del resto de una categoría y pueden influir en gran medida en su desempeño total. A cada subcategoría se le deberá asignar sus propias *dinámicas de merchandising y promoción, así como determinar lo que impulsa a cada subcategoría*, la manera en qué se aprovechará y de qué modo se administrará la subcategoría en relación a la categoría como un todo y a otras categorías dentro de cada tienda.

Otra parte importante para definir una categoría es tomar en cuenta las consideraciones logísticas y de mercadotecnia para varios productos.

El siguiente paso después de definir las categorías y subcategorías es alinear las categorías individuales con la misión/imagen corporativa y objetivos globales financieros y de marketing, respondiendo preguntas como qué rol estratégico de marketing está cada categoría más apta a desempeñar, robustece la imagen, construye tráfico o ventas, construye utilidades.

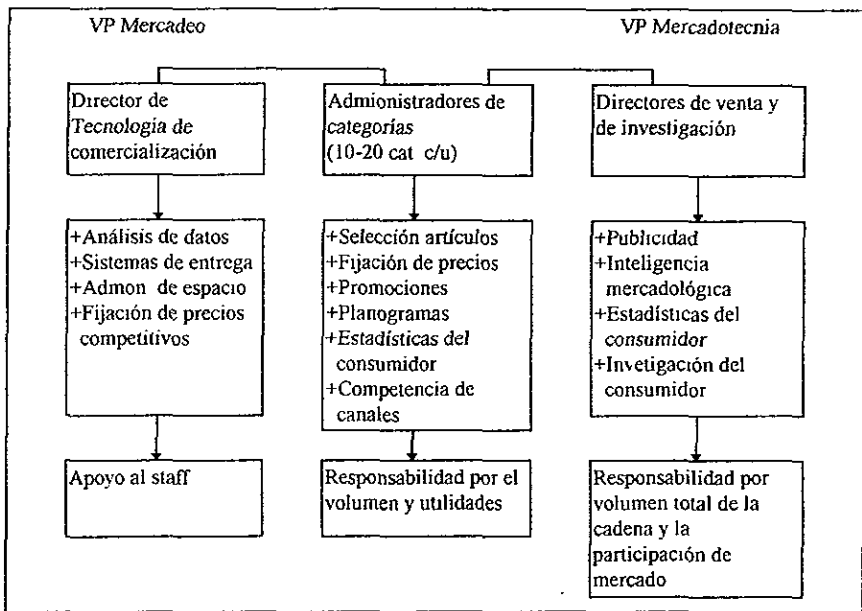
Una vez determinado e identificado el rol estratégico para cada categoría, deberá establecer objetivos de ventas, utilidades y participación en el mercado para cada categoría.

Definida la filosofía de la organización, podemos pasar a definir la estructura organizacional. Para la implementación de Administración de Categorías no existe un prototipo único de la

estructura organizacional ideal. El único estándar a seguir al definir la estructura organizacional es el objetivo de hacer que trabajen juntos las áreas del comprador y del fabricante, tales como la gente de comercialización del comprador, los especialistas en fijación de precios, promociones y administración de espacios en anaquel del comprador, y por parte del personal del fabricante agente de ventas, promociones, fijación de precios, anuncios y exhibición.

Una estructura común involucra cuatro etapas administrativas: administradores de categorías, quienes les reportan a gerentes de merchandising, quienes a su vez le reportan a un vice presidente, quien le reporta al presidente.

Organización de un detallista en evolución



Aunque no es obligatorio ningún tipo de estructura organizacional, existen dos cosas que son esenciales a toda estructura establecida para implementar la Administración de Categorías:

1. Las funciones de compra y comercialización incluyendo surtido, fijación de precios, promoción, administración del espacio y reabastecimiento de inventarios, deben estar integrados o administrados por administradores de categorías individuales.

2 Se debe otorgar libertad y autoridad a los administradores de categorías para operar sus categorías como pequeños negocios, desarrollando planes estratégicos, supervisando su implementación, evaluando su progreso, haciendo los ajustes apropiados y siendo responsables por los resultados.

Al querer implementar el cambio de la organización estructural existe algo que no se debe perder de vista: la reestructuración de la organización para dar cabida a la Administración de Categorías *no puede hacerse de la noche a la mañana. Es un proceso evolutivo que puede llevarse varios años.* Sin embargo, esto no significa que se tenga que esperar tanto tiempo para la implementación de la Administración de Categorías. Una vez hechos los cambios fundamentales, incluyendo el nombramiento de los administradores de categorías, puede dar comienzo la implementación de la Administración de Categorías

3.13 ROL DEL ADMINISTRADOR DE CATEGORÍAS

El administrador de categorías es lo opuesto a los especialistas en compras y comercialización de las organizaciones detallistas tradicionales. No se especializa, ni es considerado un generalista. El administrador de categorías puede ser denominado un "totalista" porque esta persona debe ser un comprador, gerente de comercialización, vendedor y administrador, y todo al mismo tiempo.

La tarea primaria de esta persona es desarrollar un plan estratégico anual y abarcativo de la cadena para lograr los objetivos financieros y de marketing establecidos para la categoría. Este plan debe encajar con el rol estratégico de la categoría, debe reflejar la misión, imagen y objetivos de la compañía y debe tomar en cuenta a los consumidores objetivo y a los competidores de la compañía.

Al desarrollar este plan, debe determinar el surtido máximo de producto para las tiendas y hacer mercadeo por objetivos, determinando la mezcla óptima de productos, niveles de inventarios, ubicación de espacios en anaqueles, fijación de precios y promociones en base a las estadísticas demográficas y las necesidades de los consumidores.

Como comprador principal de esta categoría, el administrador debe negociar los acuerdos de compra con múltiples fabricantes, así como cuestiones tales como términos de pago, ordenes mínimas y horarios de entrega, así como imponer los requerimientos de la compañía a los proveedores.

Además el administrador decide cuáles artículos deberían añadir, abandonar, conservar y promover la cadena y pone a tono estas decisiones por tienda.

Debe comparar continuamente el desempeño de su categoría con su plan y habrá de realizar cualquier ajuste que sea necesario. Debe estar consciente del impacto de su categoría en otras categorías y viceversa, debe identificar y capitalizar en oportunidades y de comercialización cruzada.

El administrador de categorías también debe cultivar sólidas relaciones con los gerentes de la tiendas. Debe comunicarse con ellos frecuentemente y alentarlos a buscar y proveer información acerca del desempeño de la categoría, de los clientes y los competidores.

3.14 LA ADMINISTRACIÓN DE CATEGORÍAS SE CAPITALIZA CON LA EXPLOSIÓN DE LA INFORMACIÓN

El fabricante se preocupa principalmente de la construcción de la imagen de la marca y la participación de la marca. El detallista desea construir una imagen de compañía que cubra las necesidades específicas de los consumidores. Ambas partes desean incrementar sus volúmenes y rentabilidad.

El aumento constante en las promociones al comercio y los tratos con detallistas asociados a los mismos han producido una clase completamente nueva de compradores que esperan comprar productos cuando están en promoción.

Hasta hace unos años, los fabricantes veían las funciones y responsabilidades de ventas como diferente y separado con los del departamento de mercadotecnia e investigación de mercado

Los gerentes de ventas tenían como objetivo primario el del detallista. tenían una responsabilidad de volumen. Se concentraban en ganar distribución, reforzar su presencia en los almacenes y lograr mayor apoyo mercadológico de los detallistas. También se peleaban por mayores pagos inmediatos de transacciones para aumentar el volumen de cajas a corto plazo

La responsabilidad del departamento de mercadotecnia era el enfocarse hacia los consumidores en producir un volumen continuo y rentable. Los mercadólogos se concentraban en el desarrollo del producto, el empaque, publicidad en los medios, promociones para los consumidores y hacia el comercio, precio en el punto de venta y oportunidades de distribución. También luchaban por participación a largo plazo de la marca y las ganancias utilizando frecuentemente publicidad en los medios de forma constante

Pero desde que la Administración de Categorías se ha enraizado entre los fabricantes, se ha vuelto más común que las gerencias de mercadotecnia, de investigación de mercado, ventas y sistemas de información trabajen juntos como un equipo unificado.

Los detallistas están exigiendo que los fabricantes mejoren su entendimiento de las necesidades de los consumidores y se vuelvan más flexibles con programas promocionales para que ellos no sólo logren los objetivos del fabricante, sino que también complementen las estrategias de los detallistas y esfuerzos de construcción de franquicias.

¹¹ Nielsen; Administración de Categorías; pag. 11

¹² Blattberg Robert; Administración de Categorías: Conceptos Básicos para comenzar, Food Marketing Institute 1995; pag. 2

¹³ Center for retail Management; Northwestern University, Illinois 1993 ; pag. 13

¹⁴ Joint Industry Project on Efficient Consumer Response, Informe sobre La Administración de Categorías, 1997; pag. LX

¹⁵ Idem; pag 30

¹⁶ Idem; pag. 31

Descripción

Con el objeto de ilustrar la Administración de Categorías presentamos el caso práctico implementándola entre un fabricante y detallista del área de Papelería subcategoría de Cintas, considerando información interna del detallista, del mercado y del consumidor.

Las cifras mostradas son hipotéticas y no reflejan datos reales, pero servirá para efectos de ejemplificación del análisis e implementación de administración de categorías. Las herramientas de software y de información de mercados simuladas para el presente trabajo son InterCept y Nielsen respectivamente

Definición de la Categoría

Categoría: Papelería

Subcategoría: Cintas

Productos: Formada únicamente por cintas, tomando en cuenta todos los tamaños y presentaciones del producto básico

Factores que determinan su compra:

Precio

Promociones

Variedad

Exhibición

Análisis del Mercado

- Las ventas de la categoría de papelería durante 1997 crecieron un 1% en unidades y un 4% en pesos a \$162,291,679.18.
- Las ventas del área de papelería y cintas crecieron un 4.2 y un 4% respectivamente dentro del mercado de autoservicios, mientras que Comercial Mexicana creció sólo 0.9% y -0.2% respectivamente. Cabe señalar que dentro de todas las demás categorías es el líder de crecimiento en las últimas 52 semanas con un 8% en comparación del resto del mercado con un 3%:

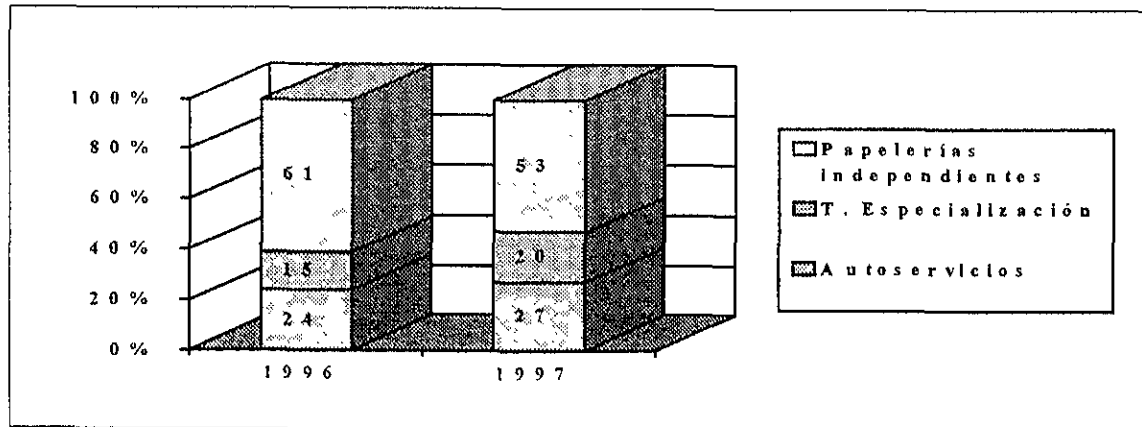
4.1 Ventas en \$-Cambio Porcentual vs hace un año

	Mercado		Comercial Mexicana	
	13 semanas	52 semanas	13 semanas	52 semanas
Ventas totales \$	+0.75	+3%	+2	+8%
Depto Papelería	+1.5	+4.2%	+0.1	+0.9%
Categoría Cintas	+0.9+	+4%	+0.05	-0.2

Análisis del Mercado

•La participación de las cintas a través de los canales de distribución está creciendo hacia las tiendas de especialización (+5ptos porcentuales) y los autoservicios (+3 ptos porcentuales) . Siendo un factor clave para su crecimiento su fortaleza tanto en precios como en variedad de artículos.

4.2 Participación de artículos de Papelería (\$) A través de canales comerciales



Análisis del Mercado

Para tener un análisis más a detalle del mercado nos metemos a revisar la participación de mercado de Comercial Mexicana en las últimas 52 y 13 semanas con respecto así misma , y ni en la categoría de papelería ni en la de cintas está creciendo al ritmo de las ventas totales.

4.3 Participación en el mercado Comercial Mexicana

	52 semanas	13 semanas
Ventas totales \$	20%	20.25%
Depto Papelería	7.30%	7%
Categoría Cintas	5.60%	5%

Análisis de la categoría

Una vez que hemos detectado las tendencias del mercado y de los autoservicios en general; que en este caso es clara una pérdida de participación de mercado en la categoría papelería y de cintas, mientras que las demás categorías del autoservicio y competidores están creciendo; debemos buscar las razones del porque de esta situación.

Debido a que el precio es un factor importante dentro de la categoría iniciamos con este análisis:

4.4 Comparación de precios competitivos en CINTAS

	Comercial Mex	Aurrerá	Office Depot	Gigante
Ventas \$	8.8	7.9	10.6	9.3
Margen Bruto \$	23.97	21.3	25.8	20.5
Indice B	100%	89.77	120.45	105.68
La competencia es la más alta	0	0	10	0
La competencia es igual	16	13	0	5
La competencia es la más baja	0	3	6	11

Análisis de la categoría

Una vez determinado que por lo menos sus dos competidores más fuertes tienen más del 50% de sus productos al mismo precio o inclusive más baratos y que su competidor especializado tiene también un 40% de sus artículos más baratos, se debe evaluar más a fondo las oportunidades específicas dentro de la mezcla de productos de Comercial Mexicana en comparación con otras cadenas:

4.5 Reporte de Importancia de marcas en CINTAS (000's) Comercial Mexicana vs el resto del mercado 13 semana

Descripción	Ventas \$ Cadena	Rango Cadena	Rango mercado	Ventas \$mercado	Part. Cadena Mercado	Imp. Cat.cadena	Imp Cat.mercado
Transparente 12x33 3M	163	1	1	824	19.80%	23.90%	23
Transparente 18x33 TESA	100	3	4	546	17.50%	14.60%	12
Transparente 12x30 3M desp	90	4	5	500	14.30%	13.15%	11
Cinta Multifilm 12x33 TESA	101	2	2	628	28.20%	14.79%	15
Cinta Mágica 12x33 3M	60.53	5	3	570	10.2	10.34%	13

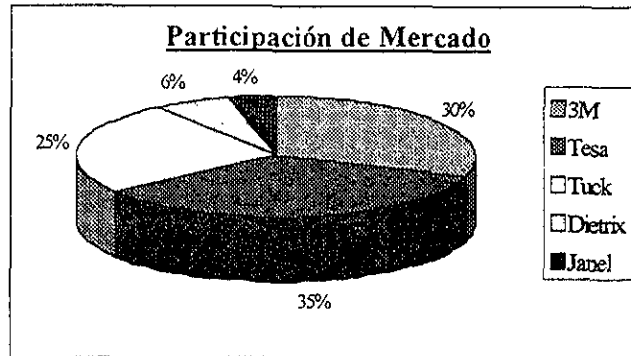
Análisis de la categoría

Podemos observar que existe por el momento una oportunidad clara dentro de la categoría de cinta mágica y 2 cintas transparentes, tanto para incluir dentro del planograma como para suprimir la que está teniendo mayor importancia dentro de Comercial Mexicana que dentro del mercado total (18x33 Transparente Tesa).

Para ahondar un poco más acerca del desempeño de las marcas de manera individual se debe hacer una clasificación por ventas y desempeño. Esto nos proporciona una idea más clara acerca de las marcas con mayor potencial de crecimiento y de ventas.

4.6 Diagnóstico Desempeño de marcas selectas CINTAS

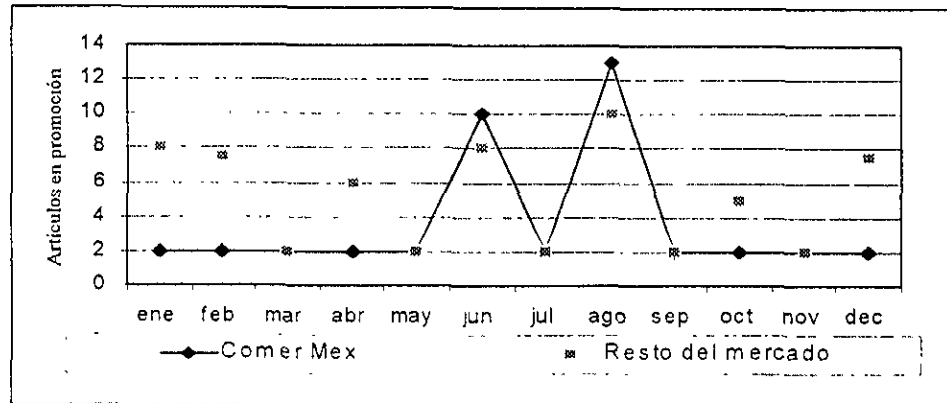
Compañía	Part. Mercado	%Crecimiento
3M	30	20
Tesa	35	70
Tuck	25	40
Dietrix	6	65
Janel	4	5



Análisis de la categoría

Una vez que tenemos definida las oportunidades del autoservicio tanto en precio como en marcas con mayor potencial, podemos analizar el aspecto de la promoción. Al observar que por ejemplo que la cinta mágica en Comercial Mexicana no está creciendo igual que el mercado, podemos sospechar que el aspecto promocional dentro de este segmento de productos puede ser un factor importante que Comercial Mexicana no esté explotando.

4.7 Tendencias promocionales en número de artículos por mes



Análisis de la categoría

Como pudimos observar en la gráfica anterior, la frecuencia y duración de las promociones del resto del mercado en comparación con Comercial Mexicana es mucho mayor, ocasionando una pérdida en ventas por la disminución en la atracción del flujo de gente.

Conociendo la importancia de la fijación de precios en las decisiones de compra, debemos comparar la estrategia tanto de Comercial Mexicana como la del mercado y encontramos que:

4.8 Reporte de precios cotidianos No promocionales para CINTAS

	Precio Cotidiano		
	Comercial Mex	Resto Mercado	Diferencia
Cinta Mágica 12mmx19m	15.81	15.3	-0.51
Cinta Mágica 12mmx33m	18.24	17.2	1.04
Cinta Mágica 12mmx11.4m c/desp	10.2	9.9	0.3
Cinta Mágica 18mmx7.6m c/desp	14.4	14	0.4
Cinta Transparente 12mmx33m	8.51	8	0.51
Cinta Transp 12mmx36 c/desp	16.05	15.9	0.15
Cinta Transp 12mmx10m c/desp	6.32	5.9	0.42
Cinta Transp 18mmx30m c/desp	10.7	9.9	0.8

Análisis de la categoría

En base a todos los estudios anteriores podemos concluir que Comercial Mexicana, en cuanto a precios y promociones, tiene una amplia gama de oportunidades las cuales implementar para el desarrollo de su planogramación final.

A grandes rasgos la estrategia en precios a seguir será la de ofrecer descuentos menores pero más constantes, es decir, ofrecer más promociones que llamen la atención de los clientes, y que lo acostumbren a percibir el área de Papelería - Cintas de Comercial Mexicana, como un departamento con promociones continuas.

A continuación analizaremos otro factor importante para las ventas dentro del área de Papelería y Cintas: **la variedad de productos.**

Análisis de la categoría

En el presente gráfico podemos constatar que definitivamente el departamento de papelería subcategoría cintas tiene por lo menos el 50% menos presentaciones que ofrecer que el resto del mercado. Por lo tanto otra estrategia para la administración de la subcategoría será aumentar su variedad de productos con los SKU's más rentables dentro del mercado.

4.9 Reporte Sumario de Mezcla de Productos por marcas Comercial Mexicana vs Resto del mercado

Artículos	3M	TESA	JANEL	TUCK	DIETRIX	TOTAL
Comercial Mexicana	8	4	1	1	2	16
Resto Mercado	12	10	6	6	5	39

Nota: Diferenciación entre artículos por tamaño que se ofrecen y por tipos i.e.: Cinta mágica vs cinta transparente

Análisis de la categoría

En la presente gráfica se muestran los productos que tienen alto potencial de ventas dentro del mercado y que Comercial Mexicana podría incluir dentro de su mezcla de productos, de esta forma estará cubriendo los requerimientos de variedad del mercado al que sirve.

4.10 Reporte de Artículos que no se manejan en Comercial Mexicana con alto potencial de ventas (13 semanas)

Artículo	Vtas. Total Mercado	% Promedio de las Ventas
Cinta transparente 18x30 3M	1500	18
Cinta transparente 12mmx10m Tesa	1022	16
Cinta transparente 12x15 Tuck	846	13
Cinta Mágica 10mmx33m 3M	815	13
Cinta precortada transparente 3M	521	11

Análisis del Consumidor

El análisis de los consumidores muestra que características demográficas, tales como el ingreso, influyen fuertemente en las compras de cintas.

A través del mismo, se identifican 3 grupos de conglomerados de hogares.

A) Alto afluente: profesionistas urbanos, suburbanos y familias de empleados

B) Familias nivel medio: Empleados nido vacío, Familias con 2 ingresos y familias de trabajadores.

C) Centro de la ciudad.

La estrategia a desarrollar en cada tienda de Comercial Mexicana dependerá del conglomerado donde se encuentre: A, B, o C. Por lo que se sugiere desarrollar un planograma para cada conglomerado de acuerdo a las necesidades y oportunidades específicas.

Análisis del Consumidor

Para las áreas comerciales de alto afluente:

- Considerar dar de alta nuevos productos con valor agregado.
- Manejar precios más altos y mayores contribuciones.
- Mayor exhibición.
- Calidad de productos premium.

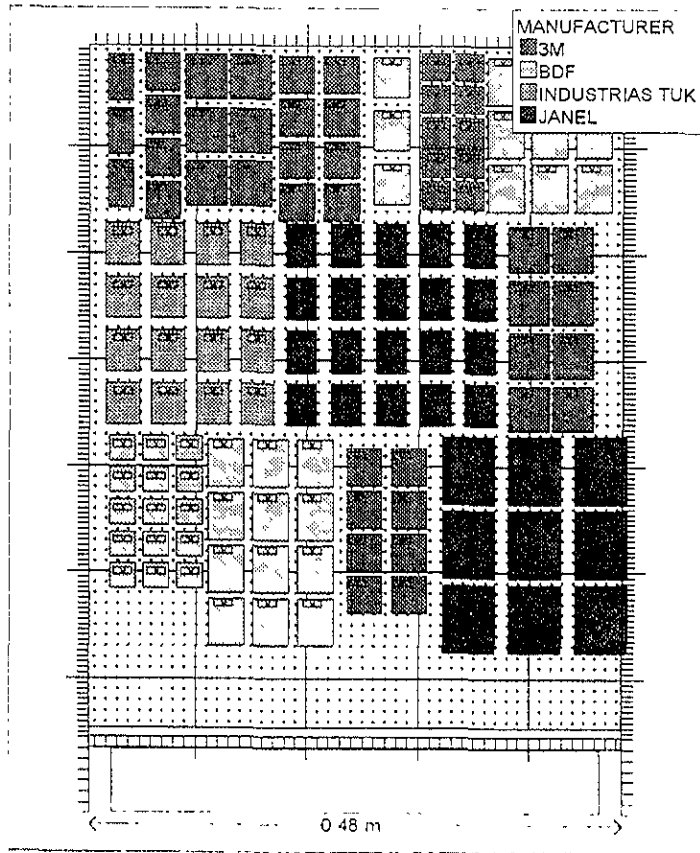
Para las áreas comerciales de nivel medio:

- Planograma equilibrado con marcas económicas y premium.
- Productos de mayor rotación.
- Promociones de estacionalidad (ej.:temporada escolar, navidad).
- Promociones armadas.

Para las áreas comerciales del centro de la ciudad:

- Ofertas continuas.
- Precios competitivos diariamente con respecto a las tiendas de especialización.
- Artículos de bajo margen con alta rotación.

Análisis Financiero y Planograma Actual



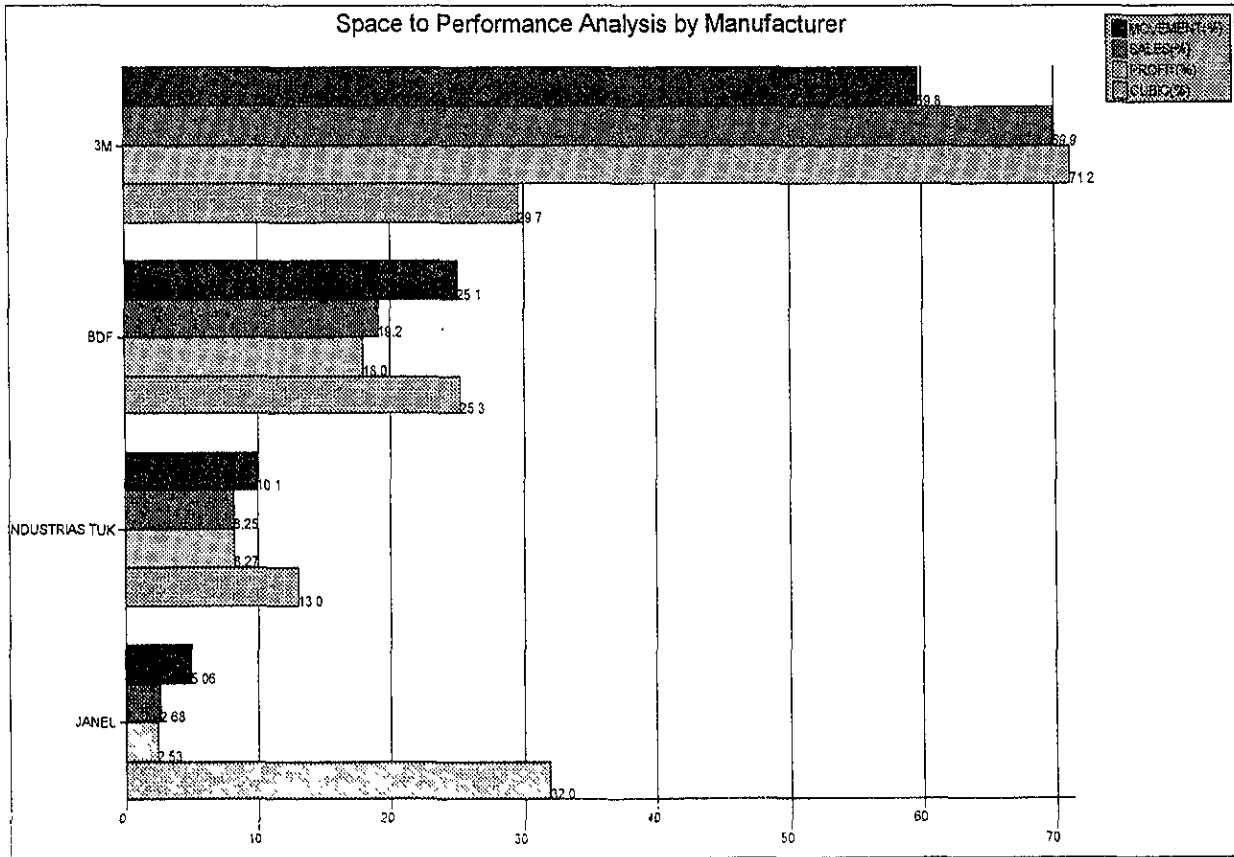
Tomando en cuenta el análisis previo de Comercial Mexicana dentro de la categoría de Papelería - Cintas, y en base a la situación financiera actual de su planograma, estableceremos las estrategias de implementación.

4.12 Situación Financiera Planograma Actual

	Actual
SKU's	16
No. Facings	34
Ventas	\$8,038,000
Utilidades	\$2,166,000
Movimiento	602,000
Turns	18,570
GM%	25.99%
Vtas/SKU's	502,375
Utilidades/SKU's	\$135,375
Mov/SKU's	37,625

Gráfico Planograma Actual

espacio/ventas/movimiento/utilidad



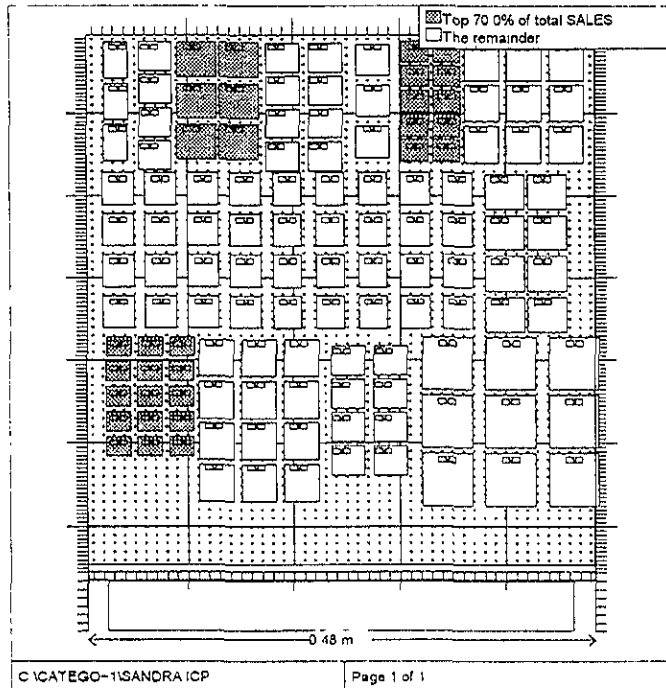
Análisis de Planograma Actual

Espacio/Ventas/Movimiento/Utilidad

Como podemos observar claramente en el gráfico anterior, Comercial Mexicana deberá dar más espacios a 3M para mejorar su rentabilidad en el planograma, mientras que BDF e Industrias Tuk deberán disminuir sus frentes para dar de alta productos con un mayor rotación y rentabilidad.

Cabe mencionar que dada la circunstancia de los 3 tipos de planogramas recomendados por tipo de conglomerado, las consideraciones del párrafo anterior pueden variar para adaptarse a las necesidades específicas del área comercial.

Productos representan el 70% de las ventas - Planograma Actual



Observamos como sólo 4 de los productos soportan el 70% de las ventas y el número de frentes que tienen asignado es muy reducido.

Nótese también la colocación tan dispersa y fuera del rango de vista a nivel de los ojos.

Estas observaciones deberán ser tomadas en cuenta para el diseño de los nuevos planogramas.

Resumen - Recomendaciones

- Nivelar el espacio de cada producto en base al:
Movimiento
 Venta
 Utilidad
- Eliminar o descontinuar los productos de baja y/o nula rotación.
- Introducir productos nuevos.
- Aumentar márgenes de utilidad de productos nuevos.
- Aumentar frentes de los productos de alta rotación.
- Desarrollar un planograma por área comercial

Objetivos Financieros del Planograma

	Actual	Objetivo Promedio
SKU's	16	25
No. Facings	34	60
Ventas	\$8,038,000	\$9,240,250
Utilidades	\$2,166,000	\$2,664,180
Movimiento	602,000	800,000
Turns	18,570	20,000
GM%	25.99%	30%
Vtas/SKU's	502,375	540,000
Utilidades/SKU's	\$135,375	\$150,000
Mov/SKU's	37,625	35,000

Una vez terminados todos los análisis se establecen las medidas de éxito de la administración de categorías, y se procede a generar las recomendaciones de planogramas.

Es importante definir en la presentación de propuestas un plan de acción para la implementación, y marco de tiempo para evaluación y medidas correctivas.

Planograma Alto Afluyente

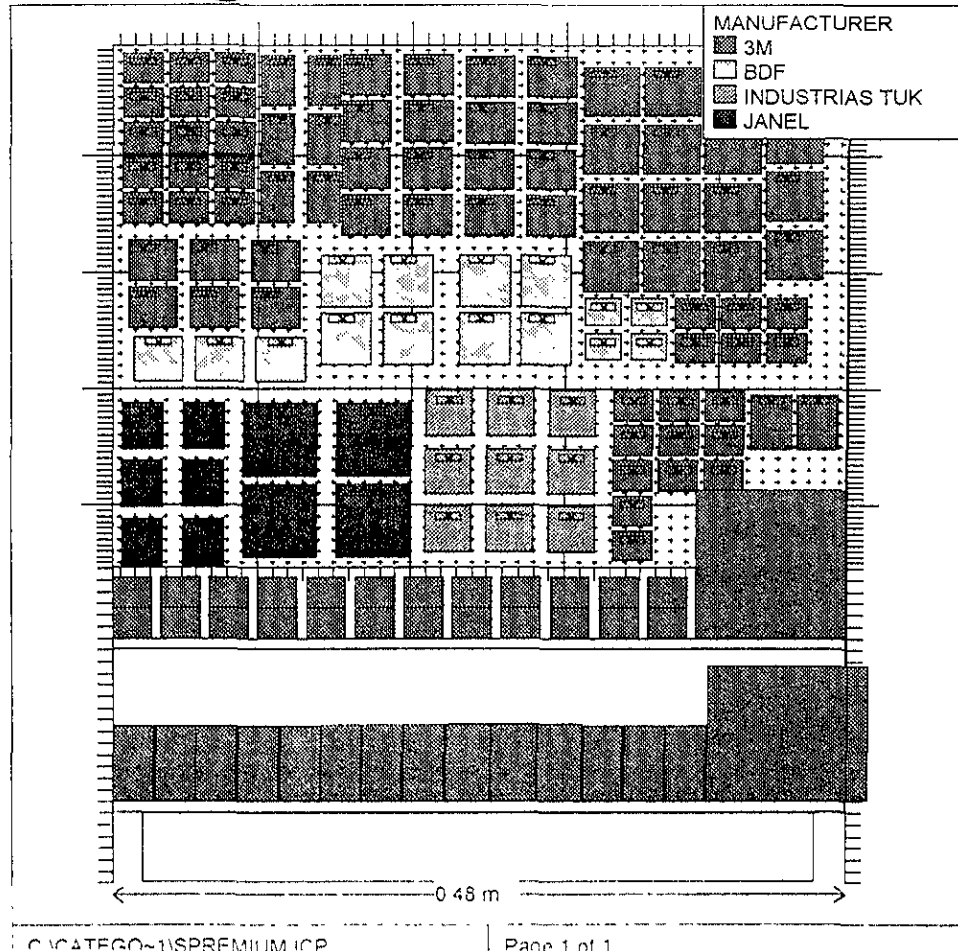
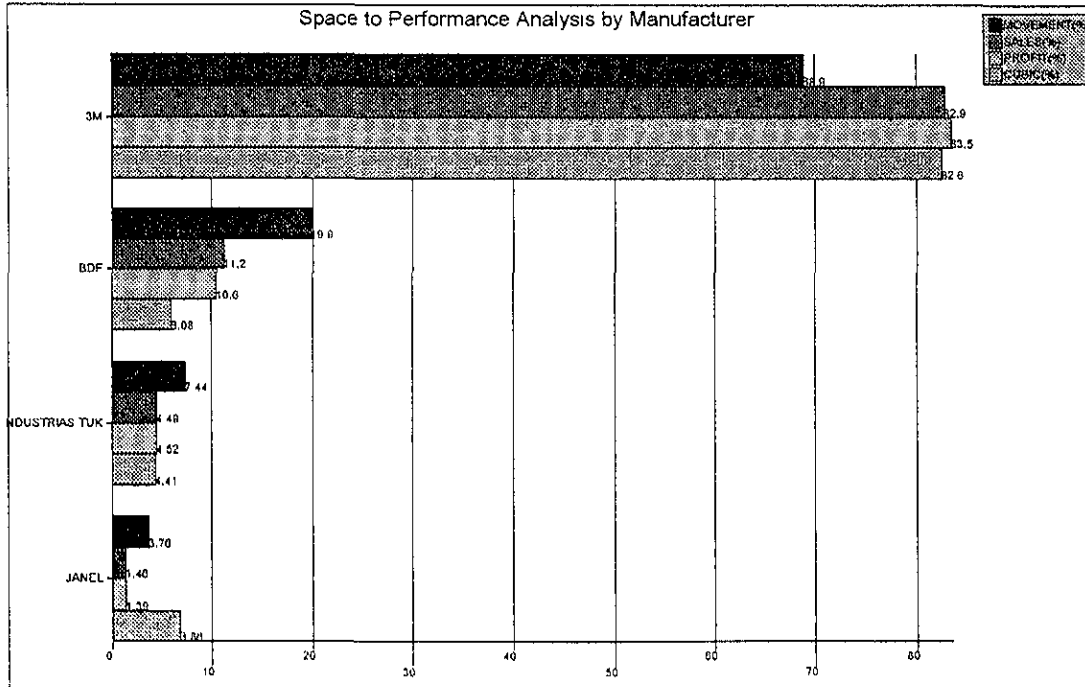
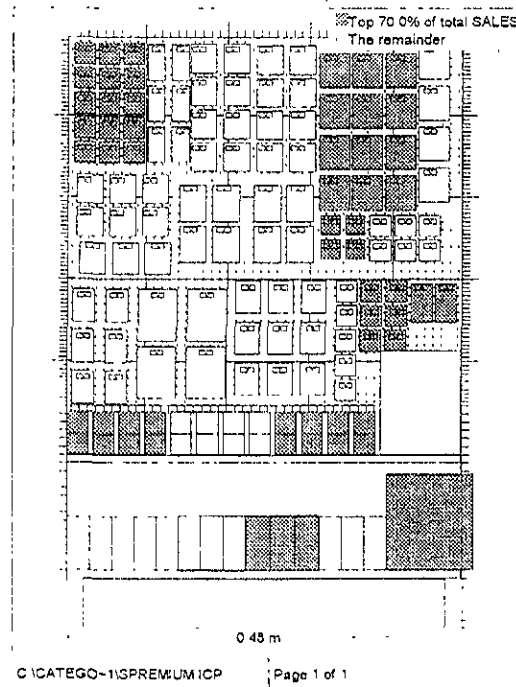


Gráfico Alto Afluente espacio/ventas/movimiento/utilidad



Productos representan el 70% de las ventas - Alto Afluente



Planograma Nivel Medio

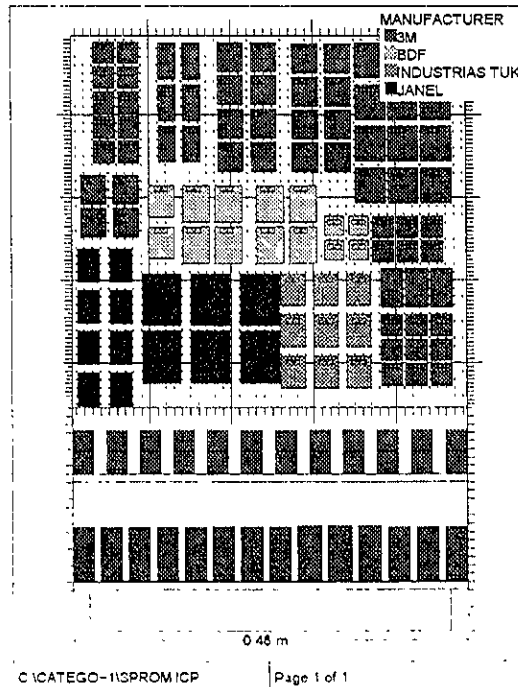
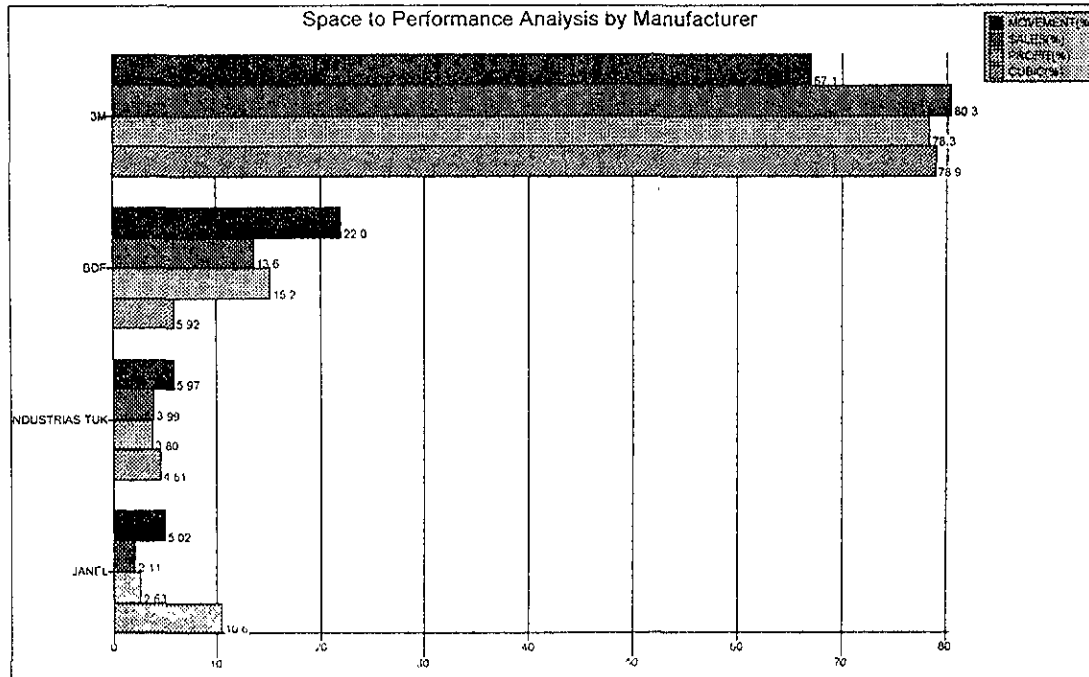
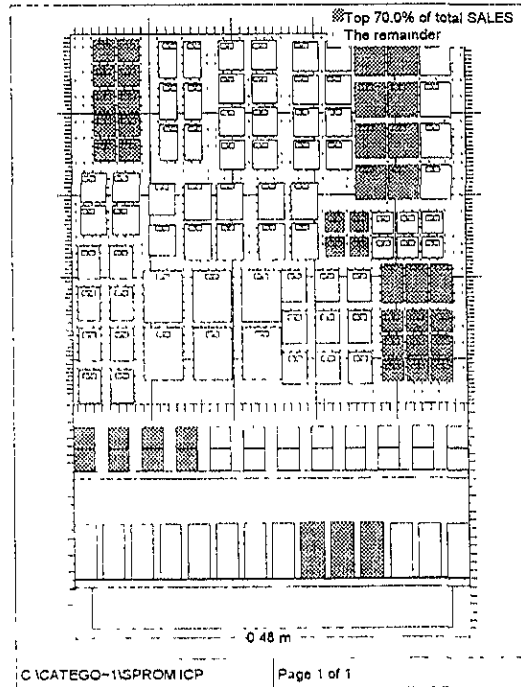


Gráfico Nivel Medio espacio/ventas/movimiento/utilidad



Productos representan el 70% de las ventas - Nivel Medio



Planograma Centro de la Ciudad

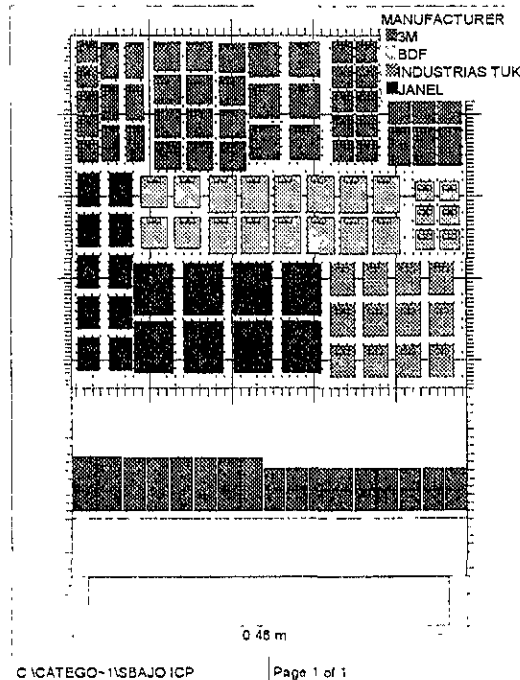
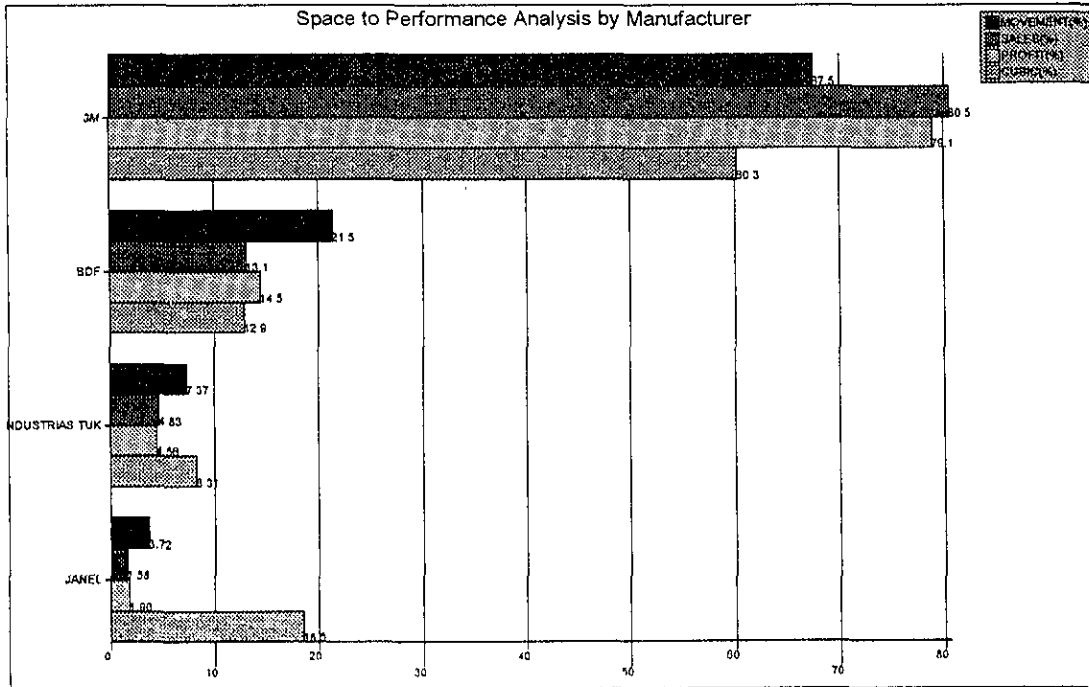
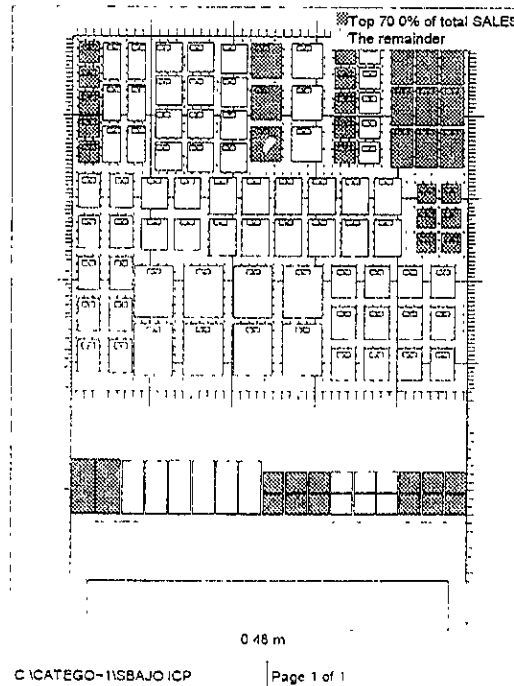


Gráfico Centro de la Ciudad espacio/ventas/movimiento/utilidad



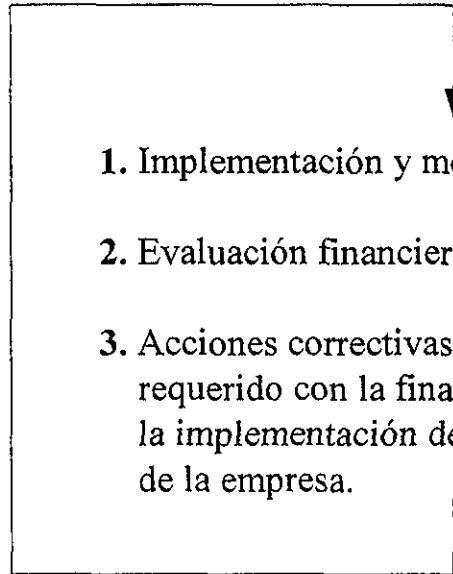
Productos representan el 70% de las ventas - Centro de la Ciudad



Evaluación Financiera de las Propuestas de Planogramas

	ACTUAL	ALTO NIVEL	NIVEL MEDIO	BAJO
SKU	16	27	24	24
No.Facings	34	68	63	50
Vtas	8,038,000	14,807,000	12,441,000	13,750,000
Utilidades	2,116,000	3,876,000	4,426,000	4,426,000
Movimiento	602,000	815,000	759,000	823,000
URNS	18,570	21,526	22,019	25,060
GM%	25.99	25.79	35.74	35.74
Vtas/sku	502,375	548,400	518,375	571,916
Utilidades/sku	132,250	143,555	184,416	184,416
Mov/Sku	37625	30,185	31,625	34,291

Pasos a seguir



1. Implementación y monitoreo de recomendaciones
2. Evaluación financiera y de mercado constante
3. Acciones correctivas y nuevas propuestas para modificar lo requerido con la finalidad de anular errores y poder expandir la implementación de la *Administración de Categorías* al resto de la empresa.

CONCLUSIONES

La Administración de Categorías es un proceso continuo que busca manejar las categorías como unidades estratégicas de negocios con la finalidad de aumentar la eficiencia de la cadena productiva, ya que tanto el fabricante como los distribuidores forman parte de dicha cadena

El fabricante se ocupa de manera aislada del proceso de manufactura y de distribución de sus productos, por lo tanto cada mejora que aplica contempla solamente estas partes. Esto deja fuera de su influencia la forma en que los distribuidores manejen los productos, así como el beneficio real que está recibiendo el consumidor

Por tal motivo en este trabajo de tesis sugerimos que se implemente la Administración de Categorías, que además de los beneficios mercadológicos que trae, ayudará a los fabricantes en su cadena productiva al recibir información de cómo se mueven sus productos para que pueda determinar de manera más productiva qué y cuándo producir. Aunque en este momento el fabricante puede conocer estos datos, no puede influenciar fácilmente al cliente para indicarle, entre otros planes de acción, cuándo es más conveniente realizar promociones. Al mismo tiempo tenemos que el cliente no tiene la suficiente información para determinar la combinación de productos que constituirán a sus categorías, ya que generalmente las investigaciones de hábitos de compra de consumidor, sus gustos y necesidades, son realizadas por los fabricantes para conocer la participación de mercado.

Con lo mencionado anteriormente podemos demostrar que a medida que el fabricante y su(s) cliente(s) tengan una alianza ganar-ganar tendrán mayores beneficios, ya que en equipo lograrán establecer planes de acción estratégicos que les permitan el liderazgo en el mercado al lograr la satisfacción de las necesidades del consumidor

La Administración de Categorías, como se analizó en este trabajo, es un proceso cíclico que requiere un constante y riguroso monitoreo y revisión para mantenerlo actualizado ante los constantes cambios de las condiciones del mercado.

La implementación del proceso de Administración de Categorías no se sugiere por estar de moda o porque tengamos que copiar las estrategias de Estados Unidos de Norteamérica, sino que se sugiere porque el consumidor cada día está más exigente y los canales de distribución están innovando constantemente y se están “borrando”. Se dice que se están borrando porque es tal la competencia entre ellos que están desalineándose de sus características descriptivas, es decir las farmacias venden alimentos; los supermercados venden medicinas; y están creciendo rápidamente las tiendas de especialización (como se pudo apreciar en el caso práctico de esta tesis).

El proceso de implementación propuesto en el capítulo III variará según el tamaño de la organización en la que se desee implementar la Administración de Categorías. Lo único que se sugiere que no varíe, es que se debe empezar involucrando a todos los miembros de la empresa, creando equipos funcionales (una persona de cada departamento), así como seleccionar solamente una categoría con la cual se trabajará, ya que este proceso principalmente adquiere los conocimientos en el momento de ir implementando, con lo que es más fácil y rápido corregir errores. Otro punto muy importante, es que se forme una organización espejo que consiste en que el equipo multifuncional se implemente tanto dentro de la estructura del fabricante como dentro de la estructura del cliente. Obviamente también es necesario que esta implementación se vaya adaptando a la cultura mexicana, ya que el ideal es que se implemente en todas las empresas y no sólo en las transnacionales.

El principal obstáculo a vencer es el ahora famoso tabú de la confidencialidad de la información, ya que las empresas no están acostumbradas a compartir su información hacia afuera de sus organizaciones; contra el intercambio y disponibilidad de información entre fabricantes y clientes que se debe hacer en el proceso de Administración de Categorías.

También mencionaremos que a pesar de que la implementación de la Administración de Categorías requiere una fuerte inversión en la adquisición o actualización de sistemas (tanto hardware como software), no se debe limitar ni dudar en la adquisición de estos recursos ya que la información que dichos sistemas le proporcionen a las empresas es la columna vertebral para la planeación y ejecución de acciones que los llevarán a cumplir con los objetivos planteados

Finalmente recomendamos que una vez que se complete la implementación de la Administración de Categorías en la organización, se busque completar implementar el Sistema de Respuesta Eficiente del Consumidor. Con esto aseguraremos que las *ineficiencias* que se tengan en el suministro del producto sean eliminadas y que se proporcione sólo valor agregado al consumidor, logrando así que él definitivamente deje de pagar dichas áreas de oportunidad al momento de adquirir los productos que *necesita*

La Administración de Categorías no es un proceso que se pueda completar a corto plazo. Abarca cualquier tipo de canal de distribución, así como cualquier tipo de empresa manufacturera. Su exitosa implementación requiere del cambio cultural de confiar en nuestros socios comerciales, así como de una constante lucha por mantener siempre una negociación en la que ambas partes puedan ganar, y no se debe perder de vista que el foco principal de esta estrategia es el consumidor.

BIBLIOGRAFÍA

- Administración de Producción: Sistemas y Síntesis, Artin K. Starr, Editorial Prentice-Hall International 1997
- Logística Empresarial Control y Planeación; Ronald H Ballou, Ediciones Diez de Santos, S A 1991
- ECR Applied to Perishables: Implementation Guidelines and Case Studies, Joint Industry Project on Efficient Consumer Response 1995, U.S.A
- ECR in the Next Millennium, Ryan Mathews, Peter Harding and Kurt Salmon & Associates, March 1997
- Primer Seminario de ECR, ANTAD, México D F. Noviembre 1996
- Store -and Customer- Specific Marketing: How ECR Principles Apply?, John de Jong & Fran Duskiwicz, March 1997
- Organizational Change for ECR, Joseph C. Andrasku Nabisco, Inc , Atlanta, Georgia, March 1997
- Informe sobre La Administración de Categorías, Joint Industry Project on Efficient Consumer Response 1995
- Category Management Implementation, Winston Weber & Associates, Inc ; Nielsen Latin America 1996
- Administración de Categorías Conceptos Básicos para Comenzar, Food Marketing Institute 1995, Northwestern University, Washington DC USA.

- *Category Management: Blue Print for Implementation*, Food Marketing Institute 1995, Northwestern University, Washington DC USA.
- *Category Management The Category Plan*, Food Marketing Institute 1995, Northwestern University, Washington DC USA.
- *Category Management. Information Tools*, Food Marketing Institute 1995, Northwestern University, Washington DC USA
- *Administración de Categorías: Posicionando su Organización para Ganar*, A.C. Nielsen Company, México D.F. 1995
- *Category Management for variable-weight perishables*, Joint Industry Project on Efficient Consumer Response 1995, U.S.A
- *Category Management Best Practices Report*, Retail Directors, Inc. and The Partnering Group. Joint Industry Project on Efficient Consumer Response 1994, U.S.A
- *Category Management Seminar*, July 1997, A.C. Nielsen and ANTAD, México city 1997
- *Retailer/Supplier Partnering Seminar*, July 8, 1997, A.C. Nielsen and ANTAD, Mexico city 1997
- *Entrevista con el Lic. Guillermo León*, Gerente de Compras de COMERMEX. México D.F. Octubre 1997
- *Manejo de Categorías*, COMERMEX, México, D.F. 1997
- *Manejo de Categorías*, presentación Johnson México - COMERMEX, México, D.F. 1997
- *Entrevista con el Lic. Mario de la Torre*, Gerente de Administración e Categorías de empresa manufacturera de bienes de consumo, Febrero 1998