

Universidad: F.A.S.T.A.
Facultad de Cs. Económicas
Carrera: C.P.N.
Seminario de Graduación.

***El Merchandising Estratégico como
herramienta eficiente de gestión del canal
de distribución.***

Alumno: Fagioli, Gonzalo.
Tutor: Serravalle, Andrés.
Titular: Ramírez Amelia.

2001



CAJA
E-13

Agradecimientos.

No fue fácil llevar adelante este trabajo. Fue difícil comenzar, pero mucho más complicado poder ponerle fuerzas para concluirlo. Por otro lado es importante que mencione que el hecho de presentar este trabajo implica la finalización de una etapa muy importante de mi vida, que fue muy divertida y linda a la vez. Es por eso que llega el momento de agradecer a todos los que estuvieron conmigo durante esta etapa tan importante como a aquellos que contribuyeron a que finalice el trabajo.

Quiero agradecerle especialmente a mis compañeros de estudio, que además tuve la suerte de que sean amigos y compañeros de diversión, “Miguelito”, “Pancho”, “Lolo”, “Mathias” y Vanina.

A mi papá, mamá, a mis hermanos y abuela, que siempre se preocuparon, especialmente cuando tenía que rendir finales, momento el que siempre me tranquilizaron.

A Silvina, que me dio fuerzas siempre en los momentos de flaqueza especialmente en este último período donde estaba el objetivo de terminar el este trabajo.

A Amelia y Laura, que me dieron la posibilidad de encontrar mi actual ocupación.

Y finalmente a Andrés Serravalle, mi tutor, que me orientó para poder concluir esta misión.

Resumen.

Actualmente la comercialización de productos de consumo masivo está sufriendo una importante concentración de distribución a través del canal supermercados.

Por otro lado las cadenas de supermercados se convierten cada vez más en unidades que concentran un poder económico muy fuerte. También, cabe destacar el gran incremento de la competencia que se produjo en los últimos años en la comercialización de productos de consumo masivo. Todo esto sumado hace que sea difícil para las empresas proveedoras lograr los volúmenes de venta necesarios para obtener los niveles de rentabilidad que le permitan mantener su negocio.

En este trabajo, a través de un caso práctico, se analiza como el Merchandising Estratégico puede resultar una herramienta que puede contribuir para mejorar los indicadores de gestión comercial.

Estructura del trabajo.

En el primer capítulo se explica como evolucionaron los canales de distribución de productos de consumo masivo, mostrando el crecimiento del supermercadismo y el incremento de competencia que se produjo en los últimos años.

En el segundo capítulo se plantea la hipótesis del presente trabajo, como así también los objetivos fijados para el mismo.

En el tercer capítulo se brindan los conceptos del Merchandising.

En el cuarto capítulo se diseña una estrategia de merchandising y se la implementa, para observar los resultados de la misma.

En el quinto capítulo se presentan las conclusiones a las que se arriba luego de la implementación de la estrategia de merchandising.

Índice General.

1	Introducción y Justificación.	6
1.1	Evolución del Supermercadismo.	6
1.1.1	Historia en Argentina.	6
1.1.2	Desarrollo.	7
1.2	Concentración de la comercialización de productos de consumo masivo.	7
1.3	Crecimiento del canal y concentración de capitales.	11
1.4	Fuerte incremento de la competencia.	13
1.4.1	Aparición de las "B" Brands y las marcas propias.	14
1.5	Resumen de causas.	19
2	Objetivos del Trabajo.	20
2.1	Misión.	20
2.2	Problema.	20
2.3	Hipótesis.	20
2.3.1	Principal.	20
2.3.2	Secundarias.	21
2.4	Objetivo General del Trabajo.	21
3	Conceptos de Merchandising.	22
3.1	Merchandising.	22
3.1.1	Introducción al merchandising.	22
3.1.2	Los conceptos del merchandising.	23
3.1.3	Fases del merchandising.	24
3.1.4	Consideraciones.	27
3.1.5	El nuevo contexto comercial.	28
3.1.5.1	Lo que esta cambiando en la Argentina :	28
3.1.5.2	Cambios en la estructura social :	29
3.1.5.3	Fases del Mercado.	29
3.1.5.4	El consumidor en los años 90.	30
3.1.6	Canales de comercialización.	30
3.1.6.1	Características de los principales canales de distribución.	31
3.1.6.1.1	Hard Discount.	31
3.1.6.1.2	Club Stores.	32
3.1.6.1.3	Autoservicio, Supermercado e Hipermercado.	33
3.1.6.1.4	Conviniencia Stores.	34
3.1.6.1.5	Punto de venta tradicional.	34
3.1.7	Tipos de compra.	35

3.1.8	Puntos de venta.	36
3.1.9	Merchandising en el canal supermercados.	38
3.1.9.1	Merchandising: "El vendedor".	38
3.1.9.2	El Surgimiento.	40
3.1.10	Merchandising general.	41
3.1.10.1	Merchandising de Compras Obligadas - Previstas .	41
3.1.10.2	Merchandising de Compras Obligadas - No previstas.	41
3.1.10.3	Merchandising de Compras Deseadas - No previstas.	42
3.1.10.4	Merchandising de Compras Deseadas – Previstas.	43
3.1.11	La circulación.	44
3.1.12	Incidencia sobre la rentabilidad.	44
3.1.13	Criterios de ordenamiento.	46
3.1.14	Criterios de asignación de espacio.	48
3.1.15	Asignación por Facturación.	49
3.1.16	Caso práctico.	49
3.1.16.1	Conclusiones.	51
3.2	Nuevas Técnicas de Merchandising. Category Manangement.	52
3.2.1	E.C.R.	52
3.2.1.1	Concepto.	52
3.2.1.2	Principios.	54
3.2.1.3	Beneficios del ECR.	55
3.2.2	Category Management.	55
3.2.2.1	Concepto.	55
3.2.2.2	Elementos Esenciales.	55
3.2.2.3	Importancia.	57
4	Implementación.	59
4.1	Investigación Causal.	59
4.2	Procedimiento implementado.	59
4.3	La categoría.	62
4.4	Segmentación.	63
4.5	Conducta de compra del consumidor.	66
4.6	Árbol de decisión y segmentación de la categoría.	69
4.7	Pasos seguidos para definir la estrategia más apropiada.	69
4.7.1	Segmentación.	70
4.7.2	Principios.	72
4.7.3	Definición de matriz.	74
4.7.4	Relevamiento de la información previa.	75
4.7.5	Diagnóstico.	78
4.7.6	Definición de la nueva estrategia.	80

4.7.6.1	Estudios previos.	80
4.7.6.2	Distribución de la superficie de ventas para el establecimiento.	80
4.7.6.3	Asignación de espacios y gestión del surtido.	80
4.7.6.4	Política de precios.	84
4.7.6.5	Implementación.	84
4.7.6.6	Resultados de la implementación.	84
5	Conclusiones.	87
5.1	Conclusiones.	87
5.2	Limitaciones.	89
5.3	Resumen.	90
6	Bibliografía.	91

1 Introducción y Justificación.

1.1 Evolución del Supermercadismo.

1.1.1 Historia en Argentina.

“El 17 de diciembre de 1951, en la esquina de Avenida Luro y Salta, justamente en la ciudad de Mar del Plata, se transformaba el entonces almacén “La Estrella Argentina” en “Autoservicio”. Su propietario, el español don Bernardino Brasas, nacido en 1906, llegó a Buenos Aires a los 16 años en busca de un mejor porvenir y a conocer “la América” que tanto hablaban sus mayores. Durante 13 años fue empleado de “La Estrella Española”, propiedad de su tío.

A los 30 años se asoció con don Silvino Llanea y juntos instalaron un almacén en Quilmes: “La Estrella Argentina”. El éxito obtenido los llevó a elegir a Mar del Plata para expandirse y es aquí donde don Brasas quiso desarrollar experiencias traídas de un viaje que había realizado por Europa y especialmente por los Estados Unidos, en donde desde hace 20 años se utilizaba con éxito el Sistema de Autoservicio.

Luego de muchas marchas y contramarchas, decidió realizar la experiencia en Argentina, con todas las dificultades que representaba cambiar los hábitos del cliente y transformar un sistema en un mercado donde no había antecedentes al respecto.

Obviamente, no existían ni góndolas, ni refrigeración específica, ni “lay-out”, para autoservicios. Pero este indiscutido pionero siguió con la idea y el 17 de diciembre abrió sus puertas el primer supermercado argentino y primero también en América Latina; la trascendencia de este hecho hizo que años más tarde se instituyera este día como el “Día del Supermercadista” y allí comenzó la era de los “changuitos” en la Argentina”¹

Este extracto de una nota del Diario *Ámbito Financiero*, refleja la historia del Supermercadismo en la Argentina.

¹ Diario *Ámbito Financiero*. Supermercadismo, 26 de diciembre de 1988, p. 28.

1.1.2 Desarrollo.

El canal Supermercados es un canal clave en la comercialización de productos de consumo masivo. Desde sus orígenes, este canal generó importantes cambios en los hábitos de compra de los consumidores.

Además se ha transformado en el canal preferido por los expertos en marketing para lanzar promociones y acciones al consumidor, ya que usan la góndola como un medio de comunicación. A través de esta se logra acceder a una importante cantidad de consumidores que circula sobre una gran superficie observando todos los productos ofrecidos por las distintas compañías.

En los últimos años en el canal en la Argentina se han generado importantes cambios:

- Alta concentración de la comercialización de productos de consumo masivo.
- Alta concentración de los capitales propietarios de las principales cadenas de supermercados del país, con la intervención de competidores internacionales.
- Aumento de la competencia en lo que respecta a empresas que venden productos de consumo masivo.

1.2 Concentración de la comercialización de productos de consumo masivo.

Los productos de consumo masivo son aquellos que reúnen las siguientes características:

- son productos consumidos en todos los estratos sociales
- con una alta frecuencia de uso y/o consumo
- poseen una amplia distribución, en al mayoría de los casos utilizan canales de distribución externos
- necesitan esfuerzos de comunicación masivos.

El canal supermercados se adapta muy bien a estas características:

- todas las clases sociales pueden ir a comprar a una sucursal
- la frecuencia con que un consumidor los visita es alta
- por el tamaño del local se pueden exhibir gran cantidad de referencias.

Tal es así que en los últimos años en nuestro país se vivió una importante concentración de la comercialización de este tipo de productos en el mencionado canal. Ya que a través de la góndola se pueden administrar gran cantidad de categorías, marcas, productos y presentaciones (tema que no resulta tan sencillo de llevar adelante en los canales tradicionales).

El crecimiento del supermercadismo avanzó sobre los canales tradicionales de distribución. Es por esto que el mix de canales de comercialización de productos de consumo masivo cambió significativamente en los últimos años.

Puntualmente en el rubro alimentos las ventas estaban concentradas un 56.4% en el canal Tradicional, un 17% en Autoservicios y un 26.4% en el canal Supermercados. Este mix quince años después se ha revertido significativamente. En 1999 el canal supermercados concentró el 57.4% de las ventas de alimentos, el canal autoservicios el 25% y el tradicional el 17.6%.

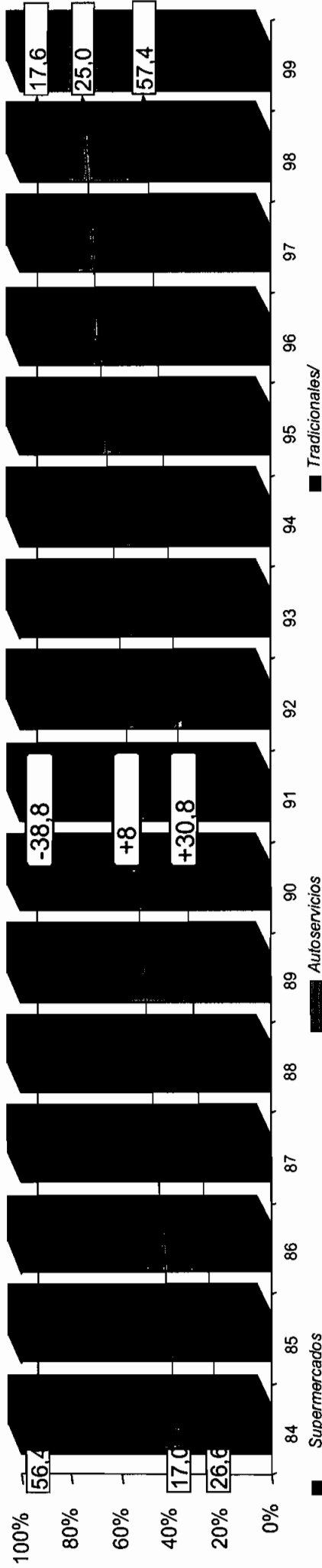
Se puede observar la fuerte tendencia a concentrarse en el canal supermercados la comercialización de productos de consumo masivo. Y en este caso más específicamente alimentos.

Esto significa que quien no recurra a los supermercados para comercializar un alimento no llegaría al 57.4% de los consumidores.

A continuación podemos observar estas tendencias en un grafico que nos lo explica con mayor claridad:

Evolución de la Participación de los Tipos de Negocios

Según Volumen Total de Ventas Universo de Alimentación



ANO	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99*
Tradicionales	56.4	52.7	49.3	45.9	44.6	44.0	43.8	43.8	43.4	43.1	38.1	33.0	29.0	23.0	19.4	17.6
Autoservicios	17.0	17.7	19.6	21.5	21.4	21.7	21.7	21.7	21.7	21.8	21.6	22.6	24.4	24.0	23.9	25.0
Supermercados	26.6	29.6	31.1	32.6	34.0	34.3	34.5	34.5	34.9	35.1	40.3	44.4	46.6	53.0	56.7	57.4

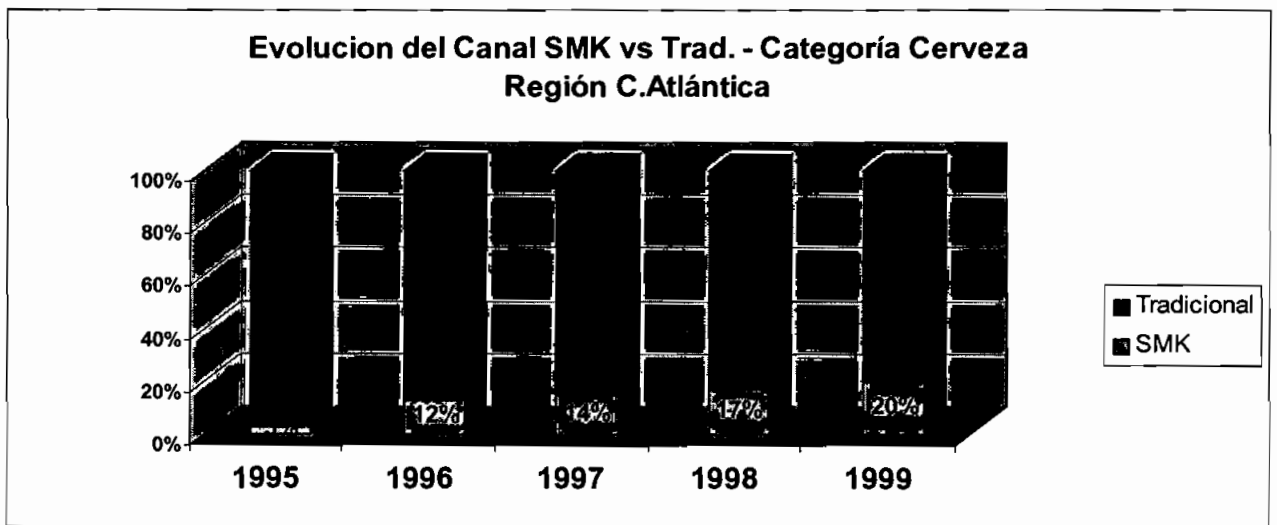
Fuente / Source: ACNielsen Argentina

1.999* 1er Semestre 1.999

Si se considera un ejemplo específico dentro del rubro alimentos y en una región determinada se puede observar que sucede lo mismo.

Específicamente en la categoría cervezas en la Costa Atlántica no se ha escapado a esta realidad.

En 1985 el canal supermercados concentraba un 3% de las ventas de cervezas mientras que el canal tradicional se quedaba con el restante 97%. En 1999 el canal supermercados pasó a concentrar un 20% de las ventas de cervezas de la región.

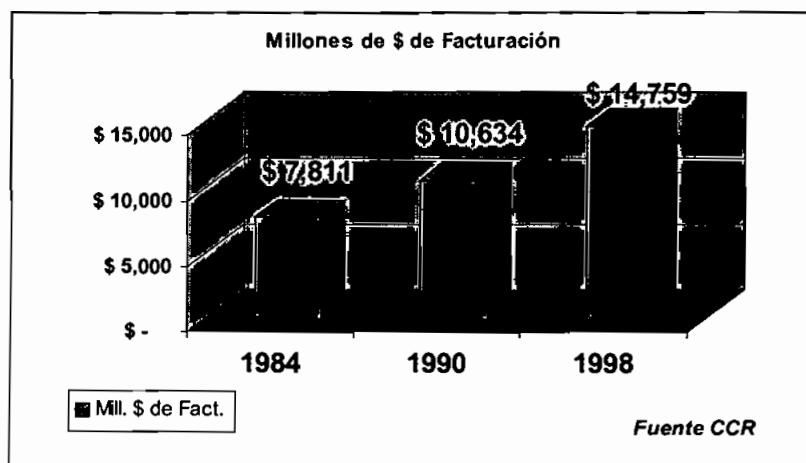


Fuente Cámara Cervecera Argentina

Se puede observar con claridad el crecimiento del peso del canal supermercado para la categoría cervezas en la región Costa Atlántica.

1.3 Crecimiento del canal y concentración de capitales.

El canal Supermercados tuvo en los últimos años un gran desarrollo en todo el mundo. En Argentina este crecimiento se desató a fines de 1990 a partir de la estabilidad económica. Este crecimiento lo vemos en como crecieron los volúmenes de facturación del canal desde 1984 \$ 7.811 millones, \$ 10.634 millones en 1990 y



\$ 14.759 millones en 1998.

La estabilidad en la economía sedujo a grandes cadenas internacionales invertir e instalarse en nuestro país.

Promodés, Ahold, Auchan, Wall – Mart y Carrefour son las principales cadenas internacionales que ingresaron al mercado argentino en los últimos años.

Un fenómeno que se agregó al ingreso de los competidores internacionales fue la tendencia a la concentración de capitales en el sector.

En 1997 el 59% de la facturación del sector estaba concentrada en 5 cadenas: Carrefour, Disco, Norte, Coto y Jumbo. En 1998 la concentración era del 69% y las 5 cadenas que generaban este volumen eran Promodés, Carrefour, Disco, Coto y Jumbo. Para 1999 la situación se agrava quedando el 74% de la facturación del sector en manos de 5 cadenas: Carrefour – Promodés, Disco, Coto, Jumbo y Wall Mart.

En el gráfico adjunto se expone esta situación con mayor claridad.

Evolución de la concentración de Capitales en el sector Supermercados

1997	1998	1999
1- Carrefour	1- Promodés	1- Carrefour – Promodés
2- Disco	2- Carrefour	2- Disco
3- Norte	3- Disco	3- Coto
4- Coto	4- Coto	4- Jumbo
5- Jumbo	5- Jumbo	5- Wall Mart



Fuente AC-Nielsen

A continuación se brinda un detalle de las principales fusiones y adquisiciones de cadenas que se produjeron en los últimos años en el sector:

	Cadena	Vtas. '99 MILL. S	Bocas	Superficie m ²
Grupo	Carrefour	2.081	22	235.916
Carrefour	Norte	1602	70	172.632
Promodés	Uta	733	50	91.086
	Lozano	179	11	27.340
Disco - Ahold	Disco	1.931	127	171.247
	Ekono	105	10	27.724
	Vea	42	00	6.425
	Americanos	342	71	47.387
Coto	Coto	1.461	70	99.726
	Olivia	22	3	9.500

Fuente AC-Nielsen

Se puede observar que las tres primeras Cías. de supermercados del país concentran a más de una cadena.

1.4 Fuerte incremento de la competencia.

En los últimos años la estabilidad económica y los cambios tecnológicos trajeron aparejados un conjunto de cambios en el contexto que incrementaron significativamente la competencia en la industria de comercialización de productos de consumo masivo.

- estabilidad en la moneda
- apertura a las importaciones
- esto generó que se multipliquen la cantidad de referencias existentes así como la aparición de nuevas categorías de productos a través de la importación de los mismos
- esto generó que se pase de un mercado de demanda donde todo se vendía, (es decir siempre había un consumidor dispuesto a comprar un producto y era mayor la demanda que la oferta) a un mercado de oferta donde hay que ser más competitivo ya que en este tipo de mercados la oferta supera a la demanda.
- aparición de B Brands y Marcas Propias.

1.4.1 Aparición de las “B” Brands y las marcas propias.

Otra novedad que trajo aparejada el desarrollo del canal supermercados, fue la aparición de las no marcas es decir las llamadas segundas marcas o “B” brands y las Marcas propias.

Las marcas tradicionales están relacionadas con productos que tienen un posicionamiento claro, basado en la imagen de la marca. Esto permite que estos productos puedan tener un diferencial de precio. Esto se debe al posicionamiento que gracias a las estrategias de marketing se ha logrado para estas marcas en la mente del consumidor, es por ello que este último estaría dispuesto a pagar un precio mayor por los atributos del producto que generalmente son resaltados por medio de la publicidad.

Las marcas típicas están construidas sobre los siguientes fundamentos:

- La diferencia a través de la imagen
- La fuerza del logo
- La relación marca/calidad.

Las “B” brands, generalmente están relacionadas con productos genéricos y sin un claro posicionamiento. La característica principal de estas es que tienen un precio menor que el promedio de la categoría.

La aparición de las “B” brands dio lugar a que los supermercados incorporen a sus góndolas “Marcas Propias”. Generalmente son marcas propiedad de la Cadena de Supermercados y suelen llevar el nombre de esta o un nombre de fantasía (Ej, Disco tiene su marca propia, “Bells”).

Habitualmente los supermercados no producen estos productos a los cuales les ponen su marca propia. Sino al contrario son los mismos proveedores los que fabrican el producto con las mismas características que su producto principal. En el caso de las aguas minerales y tomando como ejemplo la Cadena Disco. La empresa Danone propietaria de las marcas Villavicencio y Villa del Sur, líder del mercado y segunda, respectivamente, fabrica la marca de agua Bell’s. Dentro de las botellas de esta ponen el mismo producto que para el agua Villa del Sur. Las grandes diferencias son:

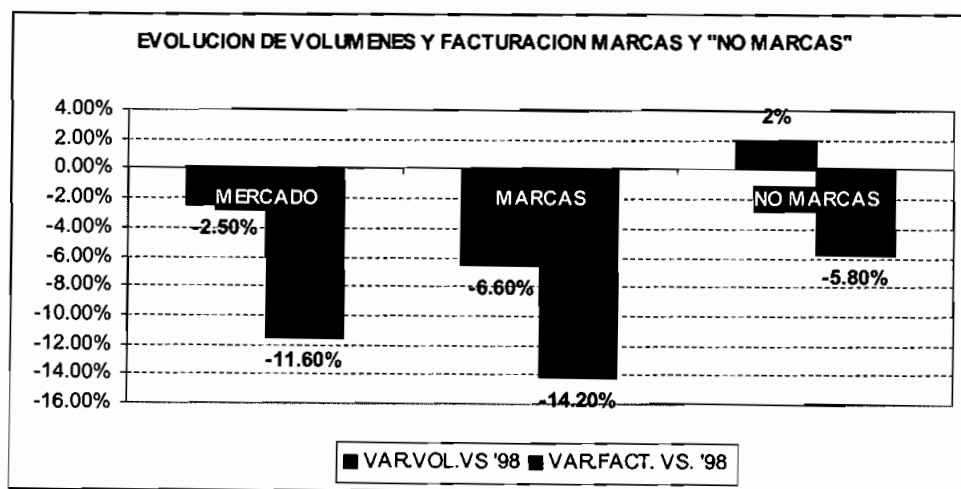
- El agua Bell’s solo se vende en los supermercados Disco
- No tiene publicidad
- No existe un plan de Marketing, a diferencia de las marcas tradicionales
- Y la característica principal es que su precio es mucho menor que el de las demás marcas de la categoría. A continuación se detallan los precios de la Cadena Disco en la categoría Aguas Minerales:

Marca	Precio	Indice
Villavicencio S/G 2 lts.	0,98	100
Villa del Sur S/G 2 lts.	0,95	97
Eco de los Andes S/G 2 lts.	1,18	120
Bell's S/G 2 lts.	0,83	85

Si se considera como base cien al precio del líder de la categoría se puede observar que la “Marca Propia” se encuentra un 15% por debajo del de este y un 12% por debajo del segundo (Villa del Sur). Es exactamente el mismo producto que el número dos del mercado y su precio al consumidor es un 12% menor. Esta realidad es similar para casi todas las categorías de productos de consumo masivo.

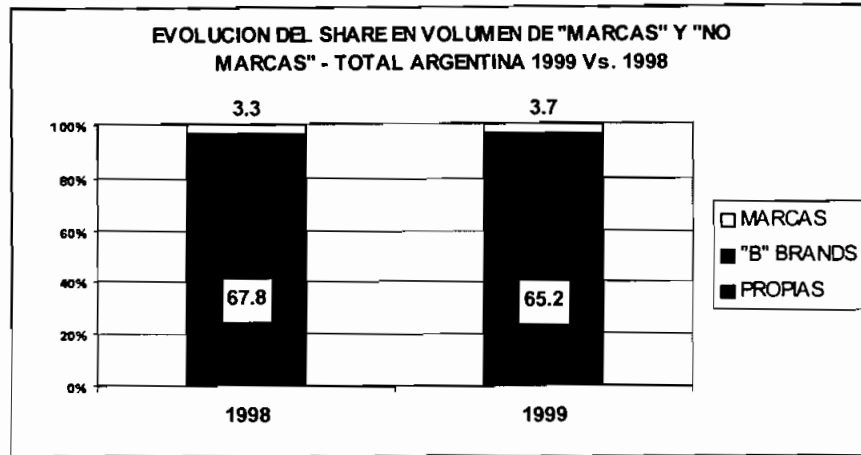
Esto ha generado que las “no marcas” tengan un marcado crecimiento en sus volúmenes de venta, creciendo en share vs. las marcas tradicionales.

Si se analiza lo que ocurrió en Argentina durante 1999 en comparación con lo sucedido en 1998 se puede observar que las ventas en volumen de “No Marcas” crecen un 2%, mientras que las “Marcas” caen un 6.6% arrastrando al mercado, que cae un 2.5%. En lo que se refiere a precios el promedio del mercado cayó un 9.3%, esto se debe a un cambio en el mix de ventas de **Marcas y No Marcas**, creciendo la proporción de ventas de No Marcas. El precio promedio de las Marcas cae un 8.3% mientras que el de las No Marcas cae un 7.64%. De esto resulta una caída en la facturación de todos los segmentos, pero con una caída mucho más marcada en el perteneciente a las Marcas.



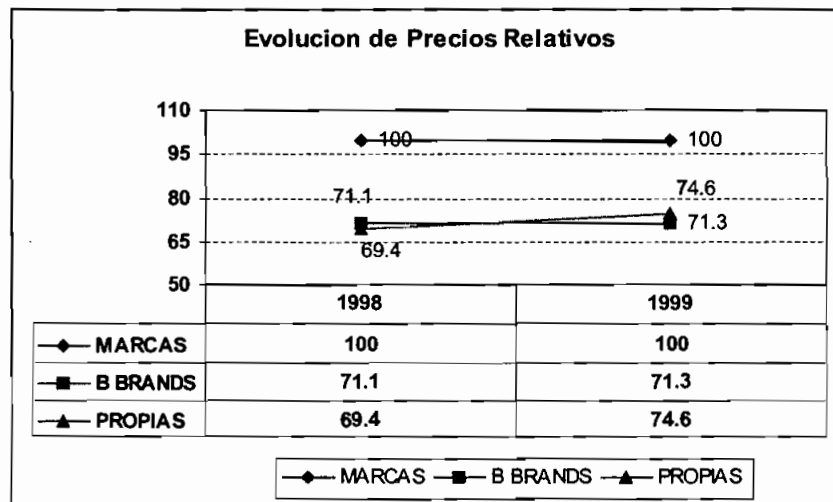
Fuente Ac Nielsen

En Argentina, tomando el total del mercado se puede observar que el share de las “No marcas” crece 2.6 puntos, en detrimento de las “Marcas”. Es crecimiento se reparte entre las “B Brands” 0.4 pts.y las “Marcas Propias” 2.2 pts.



Fuente Ac Nielsen

A continuación exponemos un cuadro y un gráfico en el cual se muestra la evolución de los precios relativos de las Marcas y No Marcas.

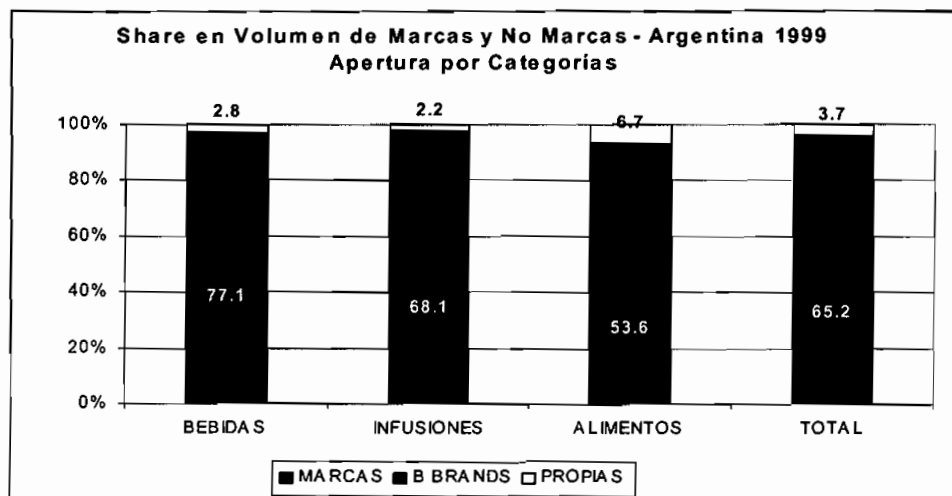


Fuente Ac Nielsen

Podemos observar que el gap de precios entre las Marcas y las No Marcas se achica. Si se considera el precio promedio de las Marcas cayó un 8.3% y el de las No Marcas cae un 7.6%, se puede deducir que la aparición de las No Marcas ha obligado a que las Marcas tengan que bajar los precios para ser competitivos.

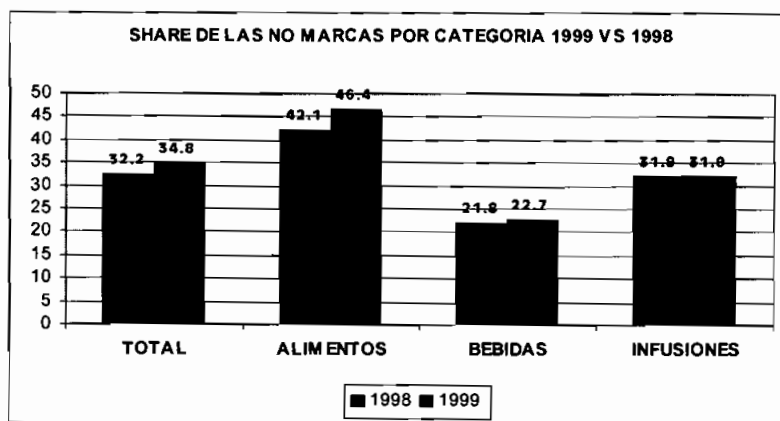
En la categoría Bebidas, en Argentina durante 1999, las Marcas controlaban el 77.1% del Share en volumen mientras que las No Marcas el restante 22.9%. En lo que

respecta a la categoría Infusiones las Marcas poseen el 68.1% del share mientras que las No Marcas el 31.9%. En Alimentos la situación de las Marcas empeora ya que poseen el 53.6% del share y las No Marcas el 46.4%. En el Total Categorías las No Marcas tienen el 34.8% del share mientras que las Marcas el 65.2%.



Fuente Ac Nielsen

El share de las no marcas ha crecido en 1999 vs. 1998 en casi todas las categorías. Específicamente en el Total categorías crece 2 pts. En la categoría alimentos crece 4.3 pts y en Bebidas el crecimiento es de 0.9 pts. Mientras que en infusiones se mantiene estable.



Fuente Ac Nielsen.

1.5 Resumen de causas.

Observando todo lo expuesto hasta el momento queda justificado que el canal supermercados ha tomado un protagonismo mas que significativo en la comercialización de productos de consumo masivo. Y si sumamos a esto el gran crecimiento de la competencia se hace necesario contar con herramientas de gestión del canal que permitan ser competitivo dentro de los limites de la rentabilidad del negocio. El objetivo de este trabajo es analizar si el Merchandising estratégico es un medio que puede contribuir a este fin.

2 Objetivos del Trabajo.

2.1 Misión.

El objetivo de este trabajo es analizar el comportamiento del consumidor ante incentivos creados por medio de estrategias de Merchandising.

A través de un caso práctico se analizará la potencialidad del Merchandising Estratégico como herramienta de mejora de la rentabilidad y performance de los volúmenes de venta.

En la actualidad muchas de las empresas que comercializan productos de consumo a través de canales de distribución masivos no logran obtener los niveles de venta y márgenes de rentabilidad para sostener su negocio.

Considero que con un simple cambio en la estrategia de comunicación en la góndola se puede mejorar sustancialmente la performance de estos indicadores sin incurrir en significativos costos incrementales.

2.2 Problema.

Evaluar como influye el Merchandising Estratégico sobre la decisión de compra de los consumidores de un producto específico desde los volúmenes de venta de este en el canal supermercados. El volumen de ventas tiene un impacto directo en la rentabilidad de la empresa.

2.3 Hipótesis.

2.3.1 Principal.

El Merchandising Estratégico es una herramienta adecuada para mejorar los indicadores de venta y rentabilidad de un producto en los canales donde se aplique.

2.3.2 Secundarias.

- El Merchandising Estratégico aplicado a una categoría específica de producto en el canal de distribución supermercados contribuye a superar los volúmenes de venta y rentabilidad de la misma.
- La implementación adecuada de una estrategia de Merchandising Estratégico no genera costos incrementales significativos.

2.4 Objetivo General del Trabajo.

El objetivo general de este trabajo es evaluar la influencia del Merchandising Estratégico sobre la decisión de compra de los consumidores de un producto específico y por lo tanto en el volumen de venta de este en el canal supermercados.

Para viabilizar la consecución del objetivo principal se han definido los siguientes objetivos específicos:

- Diseñar una estrategia de Merchandising Estratégico apropiada
- Desarrollar un sistema de medición eficiente
- Implantación del Merchandising Estratégico
- Evaluar los resultados.

3 Conceptos de Merchandising.

3.1 Merchandising.

3.1.1 Introducción al merchandising.

Durante los últimos años se experimentó un crecimiento explosivo del mercado de consumo masivo, el advenimiento de las grandes cadenas de supermercados, el alto grado de desarrollo de los PDV y por sobre todas las cosas una competencia que cada día busca reforzar más sus ataques. En este contexto las empresas se ven obligadas a tener un alto grado de diferenciación.

En el pasado las grandes batallas competitivas se libraban casi en su totalidad en los medios masivos, en el presente el éxito de las empresas depende de que brinden a sus consumidores razones atractivas de compra y que las destaquen dentro de puntos de venta, que están cada vez más segmentados.

Es por ello que el desarrollo de una cultura de merchandising se torna indispensable para proveer a los consumidores, razones atractivas en el momento de la decisión de compra.

El origen del merchandising puede ser situado entre mediados del siglo pasado y principios de éste con en el nacimiento del desarrollo de los nuevos conceptos de venta minorista. Primero los grandes almacenes en Francia como Printemps y Galerias Lafayette. Luego en los Estados Unidos con Woolworth nacen los almacenes populares, y es en este país que en el año 1930 nace el supermercado, revolucionando el esquema comercial.

Estas técnicas de venta llegan a nuestro país, primero con el autoservicio y luego con el supermercado, que trajeron las nuevas modalidades de venta y una nueva óptica del comercio, llegando a los años 80, en donde empiezan a desarrollarse los hipermercados, desatando la feroz competencia entre miles de marcas de todo tipo, y entran en escena los que Henrik Salen llama “vendedores silenciosos” del marketing en el punto de venta (envases, precios, ofertas, publicidad, merchandising, etc).

Se desarrollará el merchandising en el punto de venta por que si bien con el correr de las décadas se siguen sucediendo innumerables cambios en los esquemas comerciales, el punto de venta sigue siendo el lugar de la verdad en donde se dan cita los productos, los distribuidores y los actores principales de esta escena que son los consumidores.

La acción de merchandising tiende a hacer cognoscible, manipulable y predecible la rotación del producto y la gestión del punto de venta.

3.1.2 Los conceptos del merchandising.

Merchandising es un término que se ha insertado en nuestro vocabulario, sin que tengamos una palabra en castellano que pueda expresar exactamente lo que es. La palabra merchandising viene de “merchandise” (mercancía) y el radical inglés “ing” que expresa la acción voluntaria para llegar a conseguir un objeto determinado.

Pero como lo afirman todas las teorías desarrolladas por los grandes estrategas de la comercialización, no se puede hablar de mercancía (producto) sin ubicarlo dentro del contexto del mercado. Es por ello que existen distintas definiciones del concepto de merchandising, a continuación citaremos las más destacadas.

Una de las claras es la enunciada por Grig y Bruel : *“El conjunto de técnicas que facilitan la comunicación entre fabricante, distribuidor y consumidor en el punto de venta y, a la vez, potencian la venta del producto”*.²

Según esta definición se puede decir que el merchandising está formado por todas las acciones de marketing realizadas en el punto de venta.

Por otro lado la Academia de Ciencias Comerciales Francesa enuncia que : *“El merchandising es una parte del marketing que engloba las técnicas comerciales y permite presentar en las mejores condiciones materiales y psicológicas el producto o el servicio que se quiere vender al comprador eventual”*.³

Según Alain Wellhoff el merchandising es : *“El conjunto de métodos y de técnicas para dar al producto un papel activo de venta a través de su presentación y de su entorno para optimizar su rentabilidad. Es ante todo, un perfecto conocimiento del punto de venta”*.⁴

Pueden citarse innumerables definiciones del término merchandising, pero el concepto que mejor lo define : **Es el conjunto de técnicas y acciones realizadas en**

² SALEN, Enrick. Los secretos del merchandising activo. España. Editorial Díaz de Santos, 1994, pag 57

³ Amado J. Andres. Apuntes de merchandising. España. Ediciones Granica, 1992.

⁴ SALEN, Enrick. Los secretos del merchandising activo. España. Editorial Díaz de Santos, 1994, pag 59

forma coordinada en un punto de venta con el propósito de poner el producto en manos del cliente. Creando el ambiente y la atmósfera necesarios para impulsar la compra de los productos. Es decir aquellas actividades que proveen razones relevantes para que el consumidor efectúe la compra.

El merchandising es una auténtica proyección del marketing al punto de venta, es la sustitución de una presentación pasiva del producto, por una presentación activa en el punto de venta.

3.1.3 Fases del merchandising.

1- El estudio de mercado:

Ha sido siempre usado por los distribuidores cuando se ha tratado de la creación de un nuevo establecimiento. Pero casi nunca se ha hecho un nuevo estudio posterior. Actualmente y como consecuencia de la violenta competencia y las profundas mutaciones de los consumidores, cada comerciante moderno debe realizar el seguimiento y la cuantificación de su zona de clientela habitual lo más a menudo posible. Esta operación es necesaria antes de cualquier operación de merchandising de envergadura, porque:

- la oferta de almacén debe adecuarse lo más estrictamente posible a la demanda local
- la política comercial y local del almacén debe ser decidida e incluso modificada con perfecto conocimiento del entorno
- es necesario conocer bien los puntos fuertes de la competencia directa para limitar sus efectos
- no hay que esperar ver instalarse a un futuro competidor para analizar su aparición.

2- Distribución de la superficie de venta del establecimiento:

Esta primera fase de la concepción general es también la fase aritmética, porque implica el reparto de la superficie total entre los diferentes sectores de

actividades del establecimiento. Depende del dominio de los principales ratios de rendimiento y también de la principales estrategias de la marca.

3- Concepción del establecimiento:

Esta fase es consecuencia lógica de la anterior: es la realización del plan general de implantación del establecimiento. Es importante aprovechar este análisis para recordar que estas fases técnicas de concepción de la superficie de venta no son la panacea de los hipermercados ni de las otras grandes superficies. Cualquier tipo de establecimiento, por pequeño que sea, y por más especializado que esté debe respetar las mismas reglas que las grandes superficies.

4- Gestión de los coeficientes de ocupación del suelo:

Esta fase puramente técnica del merchandising responde cada vez menos a los Imperativos físicos de la superficie de ventas, para hacerlo cada vez más a las expectativas de los consumidores. Esta fase transitoria se sigue considerando necesaria para pasar de un razonamiento expresado en metros cuadrados (superficie de venta), a un razonamiento expresado en metros lineales (medidos en metros en el suelo).

5- Distribución de los metros lineales en el suelo por familia de producto:

Esta fase consiste en calcular la parte de metro lineal en el suelo o de número de elementos de mobiliario que hay que atribuir a cada una de las familias que componen el sector de actividades tratadas. Es una de las fases más importantes en la actualidad, pero también de las más difíciles.

6- Disposición de las familias de producto:

Esta fase sigue a la anterior y tiene la misma importancia, porque es precisamente en este punto donde se observan los cambios más relevantes en todos los canales de distribución (ya sean alimenticios o, no especializados o no).

7- Gestión del surtido:

Solo se puede definir, construir o analizar el surtido de una familia de producto a partir del momento en que el espacio lineal asignado y su ubicación se han analizado y redefinido claramente.

Es por ello que la mayoría de problemas relativos a merchandising, ya sean abordados por los industriales, los mayoristas o los distribuidores, deben incluir el análisis del espacio disponible para una familia de productos antes de analizar el surtidos en si mismo y operar en el las modificaciones que se consideren útiles. Este punto particular es tan importante porque se trata de un problema aritmético a la vez simple y muy complejo: el número de referencias propuestas por los industriales en todos los sectores del consumo aumenta día a día, mientras que los mobiliarios de implantación de esos mismos productos en las pequeñas, medianas y grandes superficies no pueden materialmente aumentar en las mismas proporciones.

8- Política de precios:

Durante mucho tiempo este punto fue excluido de la gestión del merchandising por la sencilla razón de que el mayor número de acciones se llevaron a cabo por industriales o mayoristas, mientras que los márgenes y los precios eran dominio único de la distribución. Este enfoque es obsoleto, porque la definición de los precios de los artículos de una familia no se realiza solo en función de una competencia o de objetivos de gestión sino también y sobre todo en función de precios de mercado, es decir, de precios que el consumidor espera pagar por tal o cual artículo o conjunto de ellos.

9- Implantación de los productos, fase de optimización:

En primer lugar hay que tener en cuenta que la implantación de los artículos en una estantería ha sido y sigue siendo la fase final de una acción de merchandising. Esta es una fase de cálculo que durante mucho tiempo se ha eludido por falta de medios técnicos. No es en absoluto compleja, pero la masa de cálculos necesarios supone un consumo de tiempo considerable que únicamente los adelantos informáticos permiten tratar hoy con rapidez y eficacia.

10-Implantación de los productos, fase final:

Finalmente se trata de hablar de la ubicación de cada artículo de una misma familia en la estantería asignada. Esta última fase, a menudo, es fuente de discusión entre industriales y comerciantes, entre compradores y vendedores porque es aleatoria. No hay una regla aplicable en todos los casos.

3.1.4 Consideraciones.

Hoy el consumidor a sufrido importantes cambios:

- Es más exigente, selectivo y tiene más información.
- Existe un entorno en donde decrece la fidelidad a las marcas, y los productos intrínsecamente se parecen mas entre sí.
- Tres de cada cinco decisiones de compra se llevan a cabo en el punto de venta.
- De poco serviría contar con el mejor producto y la mejor estrategia de marketing, si el producto no esta disponible en las mejores condiciones en el punto de venta . No solo significa que este ahí físicamente, sino que el consumidor lo encuentre antes que el de la competencia.

-Hoy puede decirse que en el momento de decidir la compra, el consumidor es el jefe.

Los objetivos que se persiguen con la implementación de merchandising son entre otros los siguientes :

- Incrementar la presencia de producto en el PDV.
- Acelerar el movimiento del stock desde el negocio al consumidor.

- Bloquear la acción de la competencia.
- Incrementar el número de consumidores del producto.
- Maximizar la rentabilidad del espacio / producto.
- Contribuir a destacar la imagen de la marca.
- Generar la compra por impulso.

En resumen podemos decir que el objetivo principal es aumentar la rentabilidad en cada punto de venta.

Por lo tanto el merchandising es exitoso si logra :

Que si el consumidor busca un producto lo encuentre con facilidad.

Y que si no lo busca reciba impulsos que desarrollen su interés por la compra del mismo.

3.1.5 El nuevo contexto comercial.

3.1.5.1 Lo que esta cambiando en la Argentina :

En el siguiente cuadro se muestra en forma sintética como fue cambiando la situación de mercado en Argentina desde la década del 80' y como se proyectan los tres últimos años de este siglo.

	1980 - 1990	1990 - 1996	1997 - 2000
ECONOMÍA	CERRADA	ABIERTA	COMPETITIVA
ESTRUCTURA DEL COMERCIO	PASIVO	ACTIVA Y APARICIÓN DE CADENAS	MAS CONCENTRADO
TIPO DE VENDEDOR	VENDEDOR/PEDIDO	VENDEDOR TÉCNICO COMERCIAL	NEGOCIADOR PROFESIONAL
ARGUMENTACIÓN COMERCIAL	SENCILLA (PRECIO)	PRODUCTO + PRECIO	SOFISTICADA
RIESGO COMERCIAL	BAJO	ALTO	MUY ALTO
PRODUCTOS	POCOS Y BÁSICOS	MUCHOS PRODUCT. IMPORTADOS	MAS PRODUCTOS Y SERVICIOS
MÁRGENES	MUY ALTOS	ALTOS	MUY BAJOS
STOCKS	MUY ALTOS - POCA ROTACIÓN	ALTOS - ROTACIÓN REGULAR	BAJOS - ALTA ROTACIÓN
NEGOCIACIÓN	SUAVE	MAS TENSA	DURA
MERCHANDISING	VISUAL	ORGANIZACIÓN	GESTIÓN Y NEGOCIACIÓN
LOGÍSTICA	POCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE

⁵ Análisis extraído de presentación realizada por Juan J. Orlando, gerente comercial de Resero/Villavicencio. Conferencia dictada en Bs.As. 1998.

3.1.5.2 Cambios en la estructura social :

- Distinta valoración del tiempo.
- Alta valoración del dinero.
- Cambios en los hábitos y modalidades de compra.
- La mujer trabaja (necesidades económicas + autorrealización).
- Funciones compartidas de la pareja.
- Crisis matrimoniales.
- Individuos solos.

3.1.5.3 Fases del Mercado.

El mercado Argentino puede ser dividido históricamente en tres fases principales: ⁶

FASE 1 : ETAPA DE LAS FINANZAS

- Super inflación
- Baja producción
- Alta preocupación por las variables financieras.

FASE 2 : ETAPA DEL CONSUMIDOR

- Poder supremo al consumidor
- Único objetivo, atraer y retener consumidores
- La estrella es el dto. de marketing.

FASE 3 : ETAPA DEL CONSUMIDOR + EL TRADE. ⁷

- Fortalecimiento de los canales de comercialización
- Necesidad de lidiar con mayor presión en el trade
- El escenario principal es el punto de venta.

⁶ Análisis presentado por la consultora Gautier Consulting Group - Congreso de marketing estratégico. Bs.As.1997.

⁷ Trade = Comercio. Adj. De comerciar, cambiar. Traducción diccionario técnico comercial - Edit. Larousse 1976.

3.1.5.4 El consumidor en los años 90.

Nuevas tendencias de la compra :

El nuevo consumidor busca mas calidad.

Mejor relación calidad/precio.

Más variedad de productos.

Más variedad de presentación.

Más originalidad.

Más información.

Más seguridad.

Más rapidez.

Más atractivos.

3.1.6 Canales de comercialización.

El escenario actual generó cambios en las formas de comercializar los productos y servicios. Hace apenas un siglo predominaban los almacenes de ramos generales en donde la población encontraba su único medio de abastecimiento.

Hoy existen un número enorme de canales de comercialización :

- El comercio minorista
- La venta directa
- El sistema mayorista
- El supermercadismo
- La venta domiciliaria
- La venta por televisión y teléfono
- La venta por Internet.
- etc...

Cada uno de estos cuentan con las más variadas formas de expresión y se agrupan formando una serie de patrones de consumo.

La tendencia actual hacia la competitividad creciente entre los canales lleva a las siguientes conclusiones :

Primero : Las formas de distribución que han conocido una fuerte expansión durante los últimos años están empezando a tocar sus límites.

Segundo : Aparecen permanentemente competidores presentando ventajas parecidas para el consumidor.

Tercero : Puede decirse que a nivel de la distribución existe un anonimato de los productos en la medida en que la mayoría de los comercios ofrecen los mismos artículos o muy parecidos.

Por estos motivos los puntos de venta, tienen actualmente los siguientes objetivos de marketing :

Primero : Destacarse, revalorizar su categoría propia y dotarse de lo que podríamos llamar una imagen distinta.

Segundo : Conseguir una imagen positiva en el consumidor a través de la comunicación.

Tercero : Aumentar el número de sus clientes y preservar y mantener los existentes, el marketing de atracción.

Cuarto : Es lo que se denomina el marketing de la optimización que es aumentar la compra promedio por cliente.

3.1.6.1 Características de los principales canales de distribución.

3.1.6.1.1 Hard Discount.

El Hard Discount se plantea como un sistema que oferta precios realmente competitivos en comparación con otras fórmulas comerciales tradicionales. Su origen se remonta a la posguerra europea. Hace cuarenta años, los distribuidores pensaron que este sistema estaba destinado al fracaso. Hoy irrumpe en todo el mundo. Sus características son:

- volumen de compra muy importantes
- desarrollo pleno de marcas propias o exclusivas
- corto surtido en el lineal
- política ajustada de logística
- bajo costo de implantación
- ahorro máximo en todos los sentidos.

Son ejemplos a nivel nacional la cadena “**Día %**”, que pertenece al grupo Carrefour – Promodés y a nivel local podemos mencionar a la cadena “**Ahorro Fácil**”, que pertenece a la cadena de supermercados Toledo.

3.1.6.1.2 Club Stores.

Los Club Stores aparecieron por primera vez hace unos quince años en el mercado norteamericano. Desde entonces, el sistema se ha desarrollado vertiginosamente. Prueba de ello son los 435 de Wall Mart bajo la insignia Sam’s Club, en los cuales, para poder operar, el cliente debe asociarse mediante el pago de una cuota fija anual.

Estos establecimientos ofrecen al consumidor una amplia variedad de productos tradicionalmente vendidos por los supermercados (alimentos, higiene, belleza, congelados, bebidas etc...) a precios siempre muy bajos. Sus principales características son:

- Estanterías simples
- Limitada variedad del producto
- Envases de tamaño grande
- Envases club con un mix de productos
- Reducida oferta de perecederos
- Eliminación casi total de servicios
- Nada de publicidad exterior
- Personal reducido al mínimo necesario
- Clientela seleccionada
- Precios extremadamente bajos
- Información sobre promociones y descuentos especiales
- La tarjeta limita la entrada que es solo para clientes
- El pago de derechos de asociación ayuda a mantener la fidelidad
- El costo de inventario y movimiento de mercaderías es bajo
- Según el F.M.I. los Clubs pueden marcar hasta un 26% menos debido a su bajo costo operacional
- Finalmente de acuerdo con la opinión de los norteamericanos el mayor atractivo de los clubs stores es que supieron desatar la curiosidad del consumidor.

3.1.6.1.3 Autoservicio, Supermercado e Hipermercado.

De manera convencional, se debe diferenciar claramente la venta de mostrador de la venta en la cual el cliente selecciona, sin vendedor mediante, la mercadería exhibida, la toma con sus manos de la góndola y se la lleva para luego pagarla en la caja del local. A este sistema de venta se lo denomina generalmente autoselección y abarca la venta en autoservicios, supermercados e hipermercados.

En todos estos nos encontramos con el concepto de góndolas en las que se exhiben los productos. Estas forman pasillos a través de los cuales circulan los compradores evaluando la posible adquisición de los productos ofrecidos por las mismas.

Autoservicio:

- Generalmente no son cadenas
- Pertenecen a un emprendimiento PYME
- Tienen un tamaño reducido

Supermercado:

- Generalmente pertenecen a cadenas importantes
- Tienen mas de 5 cajas
- Están ubicados en zonas urbanas

Hipermercado:

- Generalmente pertenecen a cadenas importantes
- Tienen mas de 20 cajas
- Están ubicados en zonas alejadas
- Sus dimensiones son muy grandes
- Tienen negocios anexos (patio de comidas, galerías comerciales etc..)

3.1.6.1.4 Convenience Stores.

Son mini negocios organizados como autoservicio con una cantidad limitada de referencias. Las estaciones de servicio los han adoptado en la Argentina. Aunque parezca paradójico en los Estados Unidos, muchos de estos pequeños autoservicios dieron origen a estaciones de venta de combustible. Ofrecen una diferenciación en cuanto brindan un servicio de 24 hs. y se caracterizan por un alto grado de limpieza, mucha luz, buena exhibición de los productos, buenas heladeras con diseño para exhibir el producto, fácil acceso al mismo, etc....

Es importante destacar que el convenience store no es un comercio exclusivo para quienes usan la estación de servicio, sino que se ha constituido en un canal autónomo.

3.1.6.1.5 Punto de venta tradicional.

El comercio tradicional o típico boliche de la esquina, donde aquel personaje que ejercía un comercio primitivo y anticuado que aún sigue subsistiendo con la característica principal de impedir al comprador el acceso directo a la mercadería ubicada en un estante o en un depósito. Las barreras propias que impiden el acceso pueden enunciarse dentro del concepto siguiente:

- a) el mostrador, valla psicológica insalvable, que separa al cliente del producto
- b) el depósito, que no permitía el acceso al cliente y que ocupaba un 50% aproximado de la superficie total del negocio, frente a un 25% representado por el salón, y otro 25% que conformaba el espacio ocupado por mercaderías en estantes, vendedores y mostrador,
- c) el vendedor, que actuaba como intermediario entre la mercadería y el cliente con una ausencia total de servicio, e imposibilitaba al comprador entrar en contacto con los productos. Su concepción mental era la de un despachante de mercaderías, que afirmaba la bondad de los mismos simplemente porque el lo decía. No tenía formación alguna en técnicas de ventas.

3.1.7 Tipos de compra.

El advenimiento del sistema de autoservicio, ha traído como consecuencia importantes modificaciones en los principios de comercialización tradicionales. El punto clave de esta transformación es el concepto de “Libre Elección” : Al acercarse al producto, el consumidor es libre en su elección. En la mayoría de los casos, cada vez más son los propios productos quienes lucharan por ser elegidos.

Pero no se puede olvidar la gran cantidad de influencias con las que el comprador llega al PDV.(Publicidad, preferencias, gustos personales, hábitos de consumo, etc).

Así como el comprador no llega al PDV “en blanco”, tampoco el PDV “esta en blanco”. El merchandising de los distintos productos actuará (o no) sobre el comprador, confirmando su voluntad de compra si estaba buscando el producto o intentando atraerlo si no lo estaba buscando.

¿Que ve el consumidor?

Supongamos que entra en un supermercado el consumidor “ideal”. Tiene una capacidad adquisitiva ilimitada, y todo lo que ve, lo compra.

En este PDV se exhiben 10.000 artículos, este cliente se desplaza dentro del local y ve lo que es posible ver en una recorrida de compras.

¿Cuantos productos ve (y compra)? No más de 500. O sea: no más del 5% de todo lo que el supermercado le ofrece.⁸

Estas cifras, producto de estudios realizados por supermercadistas norteamericanos, son suficientemente ilustrativas de la necesidad de mejorar constantemente la exhibición y presentación de los productos para asegurar que atraigan al consumidor dentro de la inmensa variedad a la que se exponen en un salón de ventas.

Si se observan los nuevos hábitos del consumidor se notará que existen distintos tipos de compras :

Compras planeadas : El consumidor conoce la necesidad y tiene programado el producto y marca a comprar para satisfacer su necesidad.

Compras no planeadas : El consumidor tiene una idea general de la necesidad a satisfacer pero no así de que marca o producto lo hará mejor. Compra un producto que

⁸ Fuente : Congreso POPAI - Chicago USA 1.996. Publicación realizada por la revista Tiempos de promoción- 1996.

no tenía intención de comprar. Selecciona por impulso una marca, sobre todo en los casos en que recibe estímulos externos.

Existen por lo tanto compras planeadas que sufren sustitución (se realiza un cambio de la intención original y marca por alguna otra).

Cuando un consumidor no encuentra la marca que busca :

50% lleva otra marca

Cuando un consumidor no encuentra la referencia que busca :

50% lleva otro tamaño de la misma marca.

30% lleva el tamaño buscado de otra marca.

20% no efectúa la compra.

Es necesario por lo tanto incidir favorablemente sobre las compras planeadas, generando la sustitución de las mismas, y sobre las no planeadas, imponiendo los productos en la mente del consumidor. Generando las denominadas compras por impulso.

Así se observa que en un mercado con las categorías de producto saturadas como el nuestro, el merchandising es una herramienta fundamental para colocar los productos y marcas en la mente del consumidor al momento de realizar la compra.

En este trabajo se detallan las distintas formas en que se utiliza esta herramienta en algunos de los principales canales a los que concurren habitualmente los consumidores, es de destacar que estos no son los únicos y que además estos se pueden dividir en sub canales, pero lo importante es que en cada caso se analicen estos establecimientos poniéndose en el lugar de los consumidores y se replantee cada momento de la verdad.

Se denomina momentos de la verdad a cada uno de los instantes en que un consumidor recibe atención, información, presión, etc. dentro de un PDV, desde que ingresa hasta que sale de este con la compra efectuada o no de acuerdo a como se utilizaron estos momentos de la verdad.

3.1.8 Puntos de venta.

Quien no recuerda haber ido a un comercio tradicional para adquirir un producto. En general, se compraba el producto sin atender a su marca, su fecha de vencimiento, su precio o su calidad.

Hay que recordar que entre el comerciante y el consumidor, sucedía muy poco; sólo se recibía el producto que el comerciante había decidido entregar.

En este marco, el fabricante había hecho la venta cuando el producto había sido vendido, entregado y cobrado... "Al comerciante". Pero como puede observarse en el desarrollo de este trabajo esto es historia.

Que pasa hoy ?

Hoy, no sólo cambió la forma de distribución del producto sino que se modificó el concepto de la venta, los elementos que componen el producto y la conducta del consumidor.

Ahora un producto está vendido cuando se ha consumido. Sólo en ese momento se completa el ciclo comercial y aparece una nueva oportunidad de empezar.

Este nuevo concepto llevo a los vendedores a modificar su trabajo creando una nueva relación con el cliente, y fue así como las estrategias comerciales cambiaron su rumbo revalorizando este fantástico escenario al que llamamos : Punto de Venta..

Es por ello que hoy se denomina Punto de Venta a todo establecimiento donde el consumidor puede adquirir productos.

En el siguiente gráfico puede apreciarse la estructura del universo de canales para el rubro alimenticio de consumo masivo. Estos datos corresponden a 1997, en donde se encuentra un universo de Negocios Tradicionales que ocupan el 88,8% del universo total pero que su volumen de ventas solo alcanza el 25% del total facturado en el país.

El canal Autoservicio alcanza el 10,1% pero su facturación asciende al 24,7% sobre el total país.

% de Cantidad de Pdv's por canal y % de Facturación por Canal		
	% Q Pdv's	% Facturación
Tradicionales	88.8	25
Autoservicios	10.1	24.7
Supermercados	1.1	50.3

Fuente Ac Nielsen

Los Super/Hipermercados son sin duda alguna quienes marcan una diferencia significativa ya que con solo un 0,9% de participación, dentro del universo total de puntos de venta del país, su volumen de ventas llega al sorprendente 50,3%.⁹

Este es el canal de comercialización, que sin lugar a dudas a tenido mayor desarrollo en la ultima década en nuestro país, es por ello que en el desarrollo de este trabajo se analiza como utilizan estos grandes locales, la herramienta del Merchandising.

3.1.9 Merchandising en el canal supermercados.

3.1.9.1 Merchandising: “El vendedor”.

No hay que olvidar que en el supermercado no hay vendedor: todo el supermercado es un gran vendedor. La forma en que se exhiba y se presente el producto lo es todo, no hay nadie que con su convincente palabra agregue valor al producto.

Es por ello que casi puede decirse que en un supermercado es “todo merchandising”, si se considera, que por merchandising se entiende el conjunto de técnicas y acciones realizadas en forma coordinada en un punto de venta con el propósito de poner el producto en manos del cliente, creando el ambiente y la atmósfera necesarios para impulsar la compra de los productos.

Por ello el desarrollo de las técnicas de merchandising está completamente ligado al desarrollo del supermercado.

Dentro del conjunto de marketing el merchandising es la parte que se centra en la importancia del lugar de venta, por eso se dice que es la responsabilidad principal del supermercado, aún cuando en el proceso de merchandising también intervengan las empresas productoras.

El supermercado es quien conoce mejor las necesidades del público consumidor en todo su dinamismo; es quien todos los días se enfrenta con cientos o miles de consumidores concretos.

Pero hay que tener en cuenta que en la mayoría de los casos la palabra merchandising es una palabra frontera. Es en ella donde los intereses de los fabricantes

⁹ Fuente AC Nielsen - Argentina Dic. 1997.

y de los supermercadistas comienzan a diverger. De hecho puede decirse que existen un merchandising del fabricante y un merchandising del supermercadista.

El fabricante quiere ante todo favorecer su marca. Mas allá de todas las negociaciones de precio el fabricante debe ganar necesariamente un lugar en las góndolas para su marca si quiere tener una posibilidad de entrar en la competencia, en la carrera por una parte del mercado.

Sin embargo, un fabricante que tiene productos obligados de alta frecuencia de compra previstos y decididos, no sufre las mismas angustias que otro que solo tiene productos obligados no previstos y no decididos. El problema se complica todavía mas cuando un mismo fabricante tiene en su gama, por una parte, productos obligados implicants, previstos, decididos, con fuerte rotación de compras, sobre los que el supermercadista puede lograr muy pequeñas ganancias, inclusive algunas pérdidas porque debe alinearse según las tarifas de sus competidores y, por otra parte, productos deseados no previstos, no decididos, con débil rotación de compras, que solo se venderán si el supermercadista los coloca en buenas ubicaciones.

Con mayor discreción el fabricante debe, si bien no luchar, hacer que disminuya la importancia de las ventas de otras marcas que el supermercadista puede a veces colocar en los mejores lugares de la sección. Por último el fabricante intentará poner en primer plano los productos de mayor rentabilidad desde su punto de vista.

Así como existe un merchandising del fabricante, también, y cada vez mas existe un merchandising del distribuidor (supermercadista en este caso). En primer lugar el supermercadista busca que sus clientes, compren los productos previstos, se entusiasmen con los productos no previstos y sobre todo que no se vayan habiendo olvidado algo.

Pero el supermercadista quiere también que esta logística sea simple y que en los depósitos de las góndolas se encuentren las soluciones mas adecuadas para que estas estén siempre bien ordenadas, llenas, sin que esto plantee grandes problemas a los operadores.

Como puede apreciarse según los distribuidores y, ante todo, según la naturaleza de los mercados a los que se dirige, aparecen objetivos muy diferentes, tanto desde el punto de vista del fabricante como desde el enfoque del supermercadista.

3.1.9.2 El Surgimiento.

Se dijo que el impulso fundamental para el desarrollo del merchandising proviene de la propia actividad supermercadista.

Pero una vez establecidas las primeras técnicas del merchandising, estas influyeron en la propia actividad supermercadista : se puede decir que los grandes supermercados, shopping center e hipermercados son producto de conclusiones sacadas desde el análisis del merchandising.¹⁰

¿Por qué ? Porque fue quedando en claro para los profesionales de esta actividad que el público quería extender el concepto de supermercado a todas las áreas de la distribución de productos, quería comprar todo en el mismo lugar y quería que ese lugar fuera lo suficientemente agradable como para que la compra se transformara en un paseo.

Pero el hecho de que el supermercadista sea el centro del merchandising no significa que el productor, la empresa fabricante, pueda desentenderse del problema.

Para empezar, hay que recordar que hoy en día no se puede emprender la fabricación de un nuevo producto sin considerar acabadamente cómo éste funcionará en el mercado.

Cuando se analiza el packaging de un producto, debe tenerse en cuenta no sólo su atractivo en abstracto, sino su atractivo en góndola, porque es allí donde va a ser puesto a prueba. Como la tendencia es a que se impongan en el mercado normas acerca de las góndolas más usuales, las dimensiones del packaging deben ajustarse a ellas.

Un packaging de dimensiones poco analizadas termina resultando en una pérdida de espacio de exhibición. El fabricante que se maneja con estos criterios le hace difícil la tarea al supermercadista, que inconscientemente dará a ese producto una peor exhibición.

¹⁰ Pataky, Tomas. Supermercados, un manual práctico de instalación y manejo. Argentina. Ed. Distal, 1996. Pag 149.

3.1.10 Merchandising general.

Las nociones de compras obligadas, deseadas y posibles, así como las expresiones de compras planeadas o previstas, compras no planeadas o no previstas y compras de decisión, no decisión de marca permiten desarrollar un nuevo enfoque en la concepción del merchandising.

Este enfoque es el de la organización del punto de venta y de la forma en que el supermercadista organiza las circulaciones dentro de los locales de venta. Georges Chétochine¹¹ denomino a este enfoque como el Merchandising General.

Este autor en el siguiente modelo, toma en cuenta los ejes deber, poder, querer, compra prevista, no prevista, se descubre que es posible diferenciar cuatro tipos de merchandising totalmente diferentes en el marco del merchandising general de estos puntos de venta.

3.1.10.1 Merchandising de Compras Obligadas - Previstas .

En este espacio se encuentran los productos deseados y las compras previstas. El producto será el que va a crear la circulación. En otros términos, los consumidores van a dirigirse de forma automática, cuando conocen el punto de venta, a los lugares donde se encuentran las compras obligadas previstas, lugares que es posible determinar de inmediato si se analiza la lista de compras escrita o pensada por el cliente.

Cuando las compras obligadas sean decididas en una cantidad mayor y mas implicante, mas orientada estará la circulación hacia la familia o las subfamilias de productos involucrados. En los supermercados este merchandising de tipo 1 reviste una importancia fundamental, es decir que se hace indispensable la ubicación de las góndolas y los sectores en función de esta noción de compras obligadas y previstas.

3.1.10.2 Merchandising de Compras Obligadas - No previstas.

Se considera ahora el sector integrado por productos obligados y compras no previstas, en este caso no es el producto el que crea la circulación, sino la exhibición de los productos obligados.

¹¹ Chétochine, Georges. Marketing estratégico de los canales de distribución. España. Ediciones Granica, 1994, Pag 155 a 161.

En el caso anterior el cliente había previsto su compra. En este no, debe decidirse. La exhibición de los productos obligados le permitirá hacer una circulación que definiremos como circulación próxima.

Los productos que se ubican en el espacio de Merchandising 1 crean lo que se llaman circulaciones largas. Un cliente puede atravesar todo el local para dirigirse a esos productos. Es necesario que el cliente que sigue su lista haga el máximo recorrido posible dentro del punto de venta.

Los productos obligados implícitos o no previstos permiten barrer los cuatro puntos cardinales del salón de ventas.

En el espacio de Merchandising 2 se está ubicado en un contexto diferente. Puesto que las compras no están previstas, el cliente solo será atraído por la exhibición que deberá estar muy próxima a la zona donde se colocan los productos obligados previstos. De esta manera el consumidor solo deberá dar unos pasos más para acceder a los productos obligados no previstos.

3.1.10.3 Merchandising de Compras Deseadas - No previstas.

Se analizará ahora el espacio que ocupan las compras deseadas no previstas. Es posible que el cliente no sepa que va a comprar este tipo de productos. Debe, literalmente, caer sobre ellos en las góndolas, en los lugares que se han elegido, para que exista la posibilidad de que el producto sea adquirido. La exhibición será la que creará las compras. En este caso no se trata de organizar la circulación, se trata de desencadenar las compras.

En los hipermercados y supermercados es esencial el trabajo de este tipo de merchandising para buscar la máxima rentabilidad. Ciertos supermercados, por ejemplo, tienen problemas para lograr buenos dividendos en los productos no alimentarios. Con frecuencia esto es el resultado de una escasa exhibición de los productos deseados no previstos y, como consecuencia, un muy bajo porcentaje de compras por impulso.

El cliente desconoce los manejos internos de los puntos de venta. Va del merchandising 1 al merchandising 2 y finalmente se alegra al encontrarse con el merchandising 3.

3.1.10.4 Merchandising de Compras Deseadas – Previstas.

Es el merchandising de compras deseadas previstas. Cuando los clientes visitan un punto de venta con cierta regularidad, generalmente tienen en mente un producto que sienten deseos de comprar. No es imprescindible para su vida, pero cada vez que pasan frente a él en el punto de venta aparece el deseo de comprarlo. Esto explica, por ejemplo, que todos los supermercados grandes, que funcionan bien, en general presentan heladeras o lavarropas a la entrada del negocio, sobre el costado derecho. Cuando las amas de casa realizan sus compras tienen tiempo de pasar y volver a pasar durante semanas y meses frente a estos productos deseados, que ellas prevén comprar algún día.

La circulación hacia esos productos es entonces natural, pero su compra no lo es. Es importante comprender que lo que creará la compra es la promoción. La exhibición no es tan importante puesto que estamos frente a productos deseados previstos que son consultados sistemáticamente. Lo que hay que encontrar es el desencadenante que logrará concretar la venta.

A menudo se utiliza la llamada técnica del precio de atracción. Por ejemplo, para el caso de los hornos de microondas, en el sector de merchandising 4 se presenta una gama de productos con un primer precio que se destacó en una publicidad previa. El cliente que tiene deseos de comprar ese producto y de cierta manera lo ha previsto, se dirige directamente a este primer precio. Lo observa y, automáticamente, lo compara con los que tiene a su lado. Es aquí donde la promoción y la exhibición de los productos de la gama actuarán de manera tal que ante todo el cliente sea impulsado hacia la compra, y luego se interese por un producto más caro.

Estos cuatro esquemas de merchandising descriptos constituyen, la base de un merchandising general del supermercado. Para completar esta información es necesario tener en cuenta frecuencia de las compras obligadas. Cuando se tienen en el punto de venta productos obligados de alta frecuencia de compra, resulta claro que el merchandising 1 va a funcionar en forma muy dinámica.

A las nociones descriptas es importante agregar la noción de circulación.

3.1.11 La circulación.

Se analizará ahora la importancia del diseño del punto de venta en la compra media del cliente, ya se trate de compras planeadas, no planeadas, deseadas u obligadas.

Si se sigue el recorrido del carrito del cliente dentro del salón de ventas se puede controlar la relación que existe entre el desplazamiento y el valor de la compra a la salida del punto de venta.

Cuando se toma el cuidado de preocuparse por saber cual es la lista del cliente (escrita o mental) a la entrada del punto de venta y se controla la salida de caja qué compró, es posible, mediante un calculo simple y objetivo, medir cuál es el índice de impulso del punto de venta. Este sistema simple y práctico permite comprender las situaciones y fenómenos de los clientes, como ningún otro método de estudio ya que, en última instancia, el cliente es inconsciente de los desplazamientos que hace en el punto de venta.

3.1.12 Incidencia sobre la rentabilidad.

En la década del setenta algunos distribuidores de Francia, Bélgica y otros países no creyeron en la moda de los grandes supermercados. Los directivos de ciertas empresas de distribución estaban convencidos de que la experiencia de Carrefour, que había comenzado en 1963, no podía funcionar por diferentes razones. Se estimaba que la administración de estos grandes locales plantearía serios problemas y que los consumidores pasada la sorpresa, retornarían a los supermercados mas pequeños. Sin embargo valía la pena tentar la experiencia y evaluar si el concepto de todo bajo el mismo techo tenia alguna posibilidad de sobrevivir.

En algunos grupos se tomo la decisión de abrir grandes locales en la misma línea que Carrefour, pero con distinta circulación. De hecho se trataba de organizar el punto de venta de manera que si alguna vez desaparecía la moda de los grandes locales se podría cortar el punto de venta en dos, permaneciendo por un lado el supermercado y por el otro un punto de venta no alimentario.

Bajo este esquema los clientes entraban al local por un gran sendero y accedían de esta manera a la zona de alimentos que se encontraba en el extremo del comercio. Al pasar frente a los pasillos y el principio de las góndolas, el cliente podía interesarse y si lo deseaba podía internarse por dichos pasillos para concretar su compra. Por lo general el cliente era puesto en contacto, al comienzo de su recorrido, con todo lo que

correspondía a textiles, luego la papelería, los electrodomésticos, la perfumería y terminaba en el sector alimentos.

Es evidente que en teoría este recorrido del cliente tenía una gran ventaja en relación con el diseño del gran supermercado Carrefour : existían bien diferenciadas las partes alimentarias de las que no lo eran.

Construir un punto de venta de esta manera era olvidar el funcionamiento del cliente. Los puntos de venta del tipo hipermercado o gran supermercado tienen un motor : La alimentación. Los clientes ingresan con una lista escrita o en su memoria y quieren concluir lo mas rápido posible sus compras cotidianas.

Al ingresar a estos puntos de venta los clientes recorrían rápidamente el sendero central y comenzaban a hacer sus compras de productos para las necesidades diarias. Una vez que el carrito estaba lleno, eran muy pocos los que retornaban a este sendero central para hacer compras en los otros sectores.

Los resultados, en un 20% inferiores de compras por impulso en estos puntos de venta, se debían sin lugar a dudas a la consecuencia de la mala estrategia de circulación de los clientes.

En el esquema clásico de los grandes supermercados, el cliente antes de acceder a la zona alimentaria por lo general pasa, a partir de su entrada al local, por los electrodomésticos, luego por toda una zona reservada para los pequeños electrodomésticos, basar, etc. Después de haber terminado el recorrido alimentario, vuelve por el pasillo central y es entonces cuando se toma tiempo para dejarse aprehender por las compras de impulso. Esta manera de trabajar al cliente produjo efectos extraordinariamente beneficiosos tanto en términos de rentabilidad como de satisfacción del cliente, quien no siempre es comprendido por el supermercadista.

Son numerosos los supermercadistas que se guiaron por estudios de marketing y sondeos de conformidad de clientes, que arrojaban resultados como la insatisfacción de los clientes por esos inmensos recorridos que tenían que transitar para ir a buscar lo que necesitaban para su desayuno o los que se quejaban por todas esas ofertas tentadoras que alteraban su compra. Estos supermercadistas cometieron el error de cambiar su estrategia de circulación para satisfacer a estos clientes, creando una entrada para los clientes interesados en productos alimentarios y no alimentarios y otra para los clientes que están apurados y quieren comprar solo algunos artículos alimentarios.

Todas estas operaciones terminaron en efectos catastróficos en términos de gestión, haciendo bajar todas las compras por impulso, es decir las ventas que tienen el margen mas interesante.

Es importante recordar que la estrategia de circulación en un punto de venta constituye uno de los puntos mas importantes respecto al análisis de la ultima línea de beneficios.

A esta estrategia se deben sumar los criterios de ordenamiento empleados y los criterios utilizados para la asignación de espacios a cada producto y marca.

3.1.13 Criterios de ordenamiento.

Si se toma como ejemplo, los alimentos para bebés, se comprenderá que una góndola puede estar ordenada por marcas, por tipos de productos, sin que este orden modifique la cantidad de productos vendidos. En el caso de un producto obligado, previsto, decidido, la observación de la góndola demuestra que el ama de casa se dirige directamente al punto indicado y toma su producto sin vacilar, cualquiera sea la forma en que esté organizado el espacio en la góndola. En este universo de los alimentos para bebés se estima difícil conseguir incrementos de venta con el ordenamiento y estos incrementos generalmente están mas ligados a promociones.

Por el contrario, en el caso de los productos obligados, no previstos, como un par de medias, un ordenamiento adecuado en la góndola podrá lograr la venta de dos, tres y hasta cuatro productos suplementarios. Según la forma que se tenga de colocar los productos, por precio, por color o por comparación, el cliente se sentirá mas o menos tentado de recorrer el punto de venta en idas y vueltas, pasar mas tiempo y convencerse de comprar mas productos.

Si alguien se encuentra frente a una góndola de productos no previstos, no decididos, esta elasticidad de las ventas en función del ordenamiento de las góndolas será todavía mas fuerte. Al no estar decidido por una marca, el cliente no tendrá ninguna causa para detenerse en el proceso de búsqueda y en consecuencia podrá barrer, volver a recorrer con los ojos y tocar todas las ofertas de la góndola.

Cabe destacar que esta posibilidad de ordenamiento de góndola utilizada por muchos supermercadistas, solo está considerada desde el punto de vista del aumento de

ventas del conjunto de los productos de la góndola y no desde el punto de vista del aumento de ventas de una determinada marca.

Además los supermercadistas tienen en cuenta el Brand Share ¹² por categoría. Se trata ahora de considerar los elementos del mercado. Tener una política, una estrategia, una táctica de merchandising es también determinar el número de productos, de marcas, de ítems que se deben seleccionar en una familia de productos. En otros términos, al supermercadista se le plantea el problema de saber, en función de su política comercial, hasta donde puede llegar en términos de reducción de surtido o, por el contrario, hasta donde puede llegar para dar a sus clientes un máximo de posibilidades de elección, manteniéndose en una estructura de rentabilidad aceptable.

El brand share por categoría es organizado por los supermercadistas en torno de dos ideas :

El porcentaje de ventas de tres Top Brands ¹³ dentro de la familia.

El porcentaje de ventas necesario para cubrir el 50, el 67 y el 75 % del mercado :
50% para cubrir la mitad de la demanda.

67% para cubrir los 2/3 de la demanda.

75% para cubrir los ¾ de la demanda.

Si se considera por ejemplo, la familia de alimentos para bebés. Tomando la información ofrecida por Mediamark Research Inc.¹⁴ en Estados Unidos. Para el conjunto de ese país, se verifica que en los alimentos para bebés, productos obligados, previstos, decididos, las tres primeras marcas cubren respectivamente el 73,3, el 17,3 y el 6,4 % del mercado. En otras palabras, estas tres marcas de prestigio cubren el 97% del mercado y dos de ellas abarcan el 90%.

Por el contrario, partiendo de las mismas fuentes, puede constatarse que el pan envasado, que es un producto obligado, previsto, no decidido, presenta la siguiente configuración : primera marca 9,5% del mercado, segunda marca 4,5%, tercera marca 3,9%, o sea que para las tres marcas de prestigio se alcanza el 17,9%. El 50% de las ventas se cubre con 17 marcas y el 67% con 35 marcas.

¹² Brand Share = Cupo de la marca.

Traducción diccionario técnico comercial - Edit. Larousse. 1976

¹³ Top Brands = Marcas de prestigio.

Traducción diccionario técnico comercial - Edit. Larousse. 1976.

¹⁴ Chétochine, Georges. Marketing estratégico de los canales de distribución. España. Ediciones Granica, 1994, Pag 205.

Puede observarse que en el caso de alimentos para bebés no hay elección para el supermercadista, por el contrario en el caso del pan la política de merchandising va a poder tomar enfoques muy diferentes entre una y otra cadena.

El conocimiento del brand share por categoría permite dar flexibilidad de elección a los supermercadistas. Con el uso de estas informaciones el supermercadista puede elegir las gamas de productos y aumentar su rentabilidad, si decide limitar el numero de ítems o, por el contrario, aumentarlos según su política comercial.

3.1.14 Criterios de asignación de espacio.

Es necesario introducir dos coeficientes que tienen su interés en la definición del tamaño de la góndola. Según el punto de venta que se considere, existe una velocidad de desplazamiento del cliente en el. Esta velocidad de desplazamiento no influye para nada en el descubrimiento y la búsqueda de los productos previstos. En cambio, en el caso de los productos no previstos esta velocidad de desplazamiento condicionará la capacidad de observación del cliente. Por ejemplo en un punto de venta de 7.000 metros cuadrados, por lo general el cliente se desplaza a una velocidad de 80 centímetros por segundo. Esta es la velocidad que se encuentra en la mayor parte de las grandes superficies donde el cliente va de uno a otro producto obligado previsto, o de un producto obligado previsto a un producto deseado previsto.

Como la persistencia en la retina es de 3 imágenes por segundo, todo producto que este presentado sobre menos de 27 cm tiene pocas posibilidades de ser visto. Hay que comprender que, además de los problemas de pura logística dirigidos a colocar muchos productos obligados o deseados en las góndolas, cuando estos son de alta frecuencia de compra, por razones de stock útil es necesario disponer de un cierto numero de frentes de productos ¹⁵ simplemente para atraer las miradas de los clientes cuando corresponden a la categoría de no previstos.

El primer problema que se plantea a los supermercadistas es saber cual es la cantidad de frentes de producto que deben tenerse para que el máximo de clientes que no tiene previsto comprarlo se decidan a hacerlo al pasar frente a la góndola.

Todas las observaciones realizadas en los puntos de venta muestran que los resultados de desencadenamiento de la compra son siempre mas intensos cuando, sobre

¹⁵ **Frentes de producto** : Consideramos frente al lugar que ocupa el producto en góndola, es decir la unidad de captación visual que tiene un producto visto de frente en la góndola.

una superficie de frentes dada, se procede a la multiplicación de las marcas. Todo permite pensar que son los diferentes tipos de embalaje, los diferentes niveles de precio y los colores utilizados los que actúan mejor cuando se multiplican las marcas.

Estos análisis son necesarios antes de abordar el merchandising práctico en un punto de venta, ya que se deberá determinar primero si el punto de venta vende suficientemente bien los productos. O sea evaluar primero si el punto de venta esta de acuerdo con la capacidad de consumo de los clientes.

3.1.15 Asignación por Facturación.

El criterio de asignación de espacios según la parte proporcional de la facturación es el más utilizado especialmente en Argentina y particularmente en las medianas y pequeñas superficies.

Se trata de asignar un porcentaje de lineal en función del porcentaje de facturación, siempre dentro de una determinada familia de productos.

Las familias de productos líderes son mercados de gran competencia. Los responsables de los establecimientos se reservan por lo general, en estos productos un margen bruto muy bajo. Es por ello que la utilización de este criterio de cifra de facturación como único parámetro considerado, podría tener como consecuencia la sobre dimensión de las familias de productos que reportan márgenes brutos muy bajos o la sub dimensión de familias que reportan márgenes elevados.

3.1.16 Caso práctico.

Para entender prácticamente como utilizan los supermercadistas y las empresas productoras las herramientas anteriormente descritas, se tomará como ejemplo un caso práctico desarrollado en Argentina.

Se analizarán los resultados logrados con la asociación proveedor / supermercadista entre la cadena de supermercados La Anónima y la empresa Johnson, para la familia de productos de ceras para pisos y lustra muebles.

Esta asociación se estableció con el objetivo de incrementar las ventas y la rentabilidad de la categoría, cubriendo las necesidades del consumidor.

El plan de merchandising fue el siguiente :

Se determinaron los siguientes roles de las categorías :

-
- Generador de tráfico :
 - Alta participación en las ventas
 - Mayor volumen por ítem
 - Alta frecuencia de compra
 - Alta penetración / uso en hogares
 - Generador de transacciones :
 - Precios por encima del promedio

 - Contribución a la ganancia :
 - Rentabilidad por encima del promedio

 - Generador de efectivo :
 - Plazos de pago extendido : Recupero del dinero antes del vencimiento.
 - Creador de impulso :
 - Innovación permanente / Alto apoyo publicitario y promocional
 - Creador de imagen :
 - Productos únicos / Ofertas especiales / Primera calidad / Variedad.

El segmento de mayor crecimiento en la categoría era el de autobrillos, en tanto que el de ceras para maderas era un segmento que se mantenía estable. Dentro de estos segmentos la marca Johnson tenía el 53% de participación y su competidor más cercano ocupaba el 18%.

En la categoría de lustra muebles los aerosoles ocupaban el 75% mientras que los productos líquidos/cremas alcanzaban el 25%.

Para estos productos la empresa contaba con un amplio liderazgo ocupando el 91% de participación.

La situación del punto de venta elegido dentro de la cadena era la siguiente : Superficie del salón de ventas 1.060 m², líneas de cajas 10, espacios destinados a la categoría ceras y lustres : 2 módulos X 4 estantes, cantidad de ítems : Ceras 30, lustres 10, total 40.¹⁶

Se observa que los 10 primeros productos (25%), generan el 66% de la rotación y solo ocupaban el 31% del espacio. Mientras que los 10 últimos productos (25%), generan el 2% de la rotación y ocupaban el 20% del espacio.

¹⁶ Fuente : Supermercados La Anónima y departamento de trade marketing de SC Johnson Argentina.

En base a esta situación se desarrollo una propuesta conjunta entre el supermercadista y el fabricante, analizando la rotación, ventas, margen y participación de los productos propios y de la competencia.

Propuesta final de distribución de espacios por segmentos :

Se llevo a cabo la implementación de la propuesta, reestructurando los espacios, llevando un monitoreo de los movimientos durante el período de prueba que duró tres meses, arrojando los siguientes resultados :

- Rotación (Unidades) + 16 %
- Ventas (\$) + 14,3 %
- Rentabilidad (\$) + 13,1%
- Servicio al cliente : Mejora continua.

Puede apreciarse en la síntesis de este caso práctico puesto en marcha por un distribuidor y una empresa productora se aplicaron los conceptos de merchandising con el fin de aumentar la exhibición de productos de alta performance que se encontraban subexhibidos, disminuir la exhibición de los productos de baja performance que se encontraban sobreexhibidos, eliminar perdedores e incorporar nuevos ganadores. Para lograr de esta manera alcanzar los sorprendentes resultados finales que se obtuvieron.

3.1.16.1 Conclusiones.

Como se observó en el desarrollo de este caso el objetivo es ubicar al consumidor como el verdadero actor dentro de las acciones de merchandising.

Para ello es necesario comprender el punto de vista del consumidor para no caer en la simplificación de pensar que por ofrecer una ventaja adicional, este verdaderamente la necesite y por ello cada una de las propuestas a las que está expuesto son la mejor opción.

Dentro de este esquema los canales surgen como emergentes sistemáticos de varios subsistemas representados por los distintos rubros, dentro de ellos las distintas variedades y dentro de ellas las distintas marcas.

Por lo tanto no se pueden interpretar cada una de las acciones descritas anteriormente desarrolladas dentro de esos sub-sistemas sin considerar el impacto que producen en los otros.

Analizándolo en ese ambiente, los consumidores, como subsistema interactuante dentro del canal, están expuestos a los distintos estímulos de cada sub-sistema del canal. Es por ello que no se deben desarrollar estrategias que generen una sobrecarga agresiva de estímulos, ya que en este caso la búsqueda del impacto puede erosionar la confianza en el canal.

De allí que las actividades de merchandising necesitaran ser simples y no generadoras de conflictos para los consumidores, teniendo en cuenta que la góndola es un límite que el consumidor debe sobrepasar, y se deberá tener en cuenta que el uso correcto de la herramienta de merchandising contribuye a lograr que ese límite pueda ser superado y el consumidor tome la decisión de compra.

3.2 Nuevas Técnicas de Merchandising. Category Manangement.

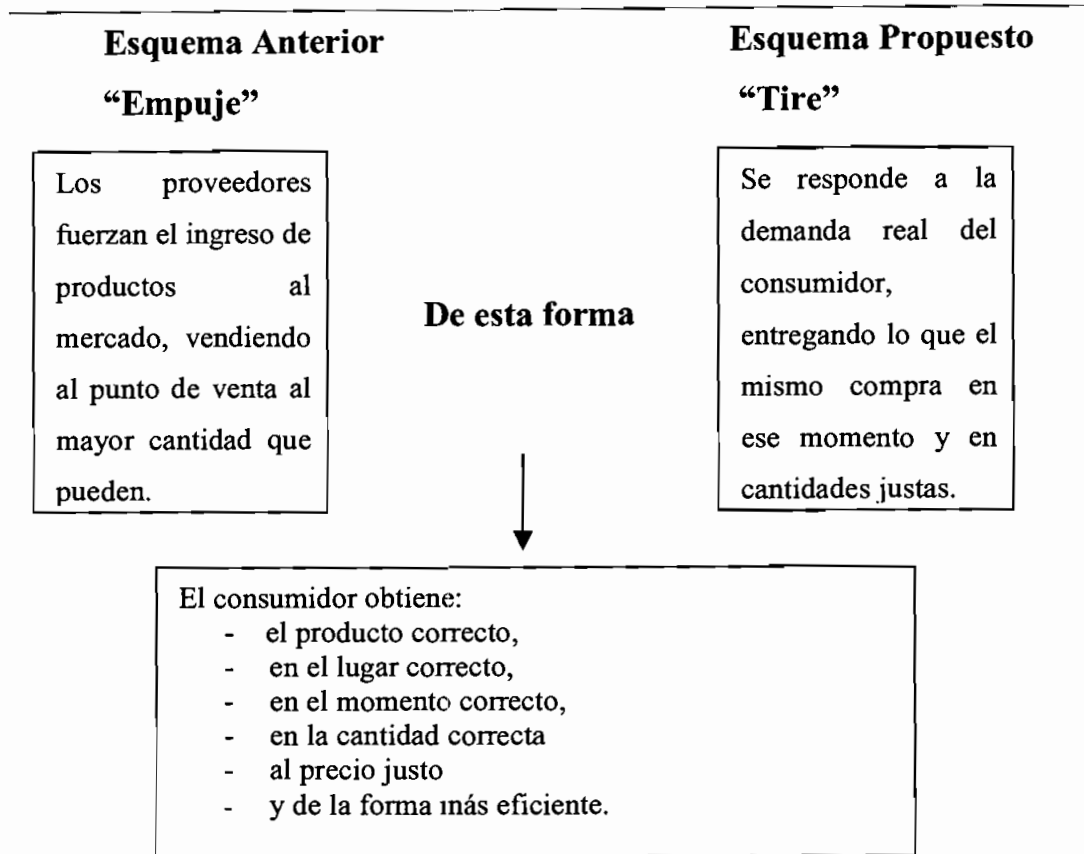
3.2.1 E.C.R.

Antes de hablar de Category Management es necesario aclarar el concepto de E.C.R., filosofía de la que forma parte.

3.2.1.1 Concepto.

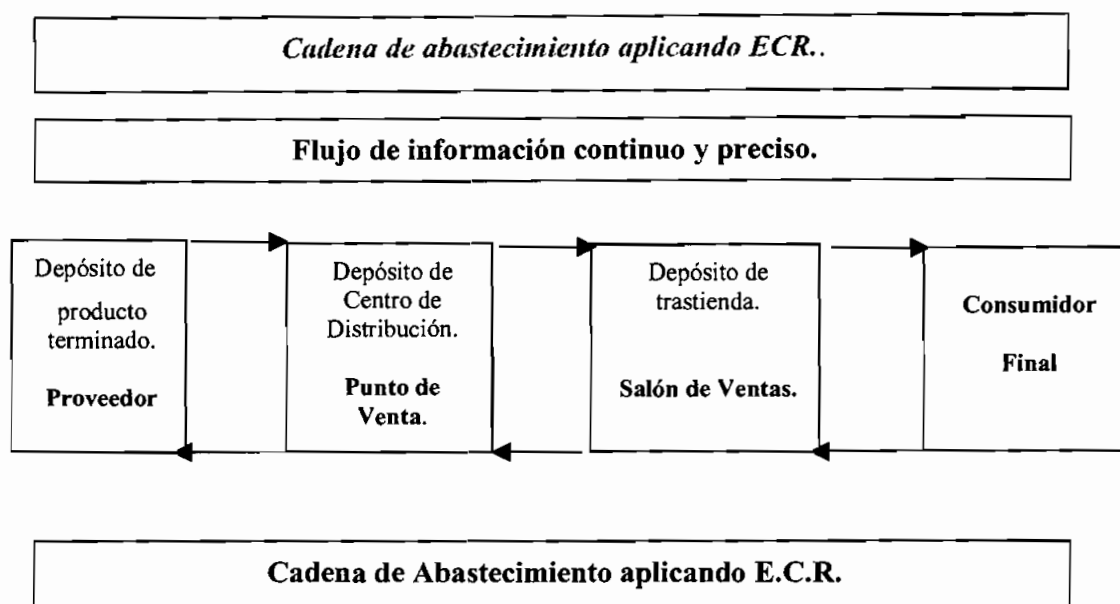
El *“Efficient Customer Response”*, en español *“Respuesta Eficaz del Consumidor”*, es un modelo estratégico de negocios en el cual proveedores y los puntos de venta trabajan en forma conjunta con el fin de entregar mayor valor al consumidor final.

La base de este modelo es la integración de los procesos logísticos y comerciales a lo largo de toda la cadena de abastecimiento de productos de consumo masivo. La idea es pasar de un esquema de *“Empuje”* a uno de *“Tire”*, maximizando la satisfacción del consumidor y reduciendo los costos de operación. A continuación es representado gráficamente.



Para llevar adelante esta filosofía es necesario que se produzca un importante cambio en la cultura de proveedores y puntos de venta. Vale decir, que la relación actual entre proveedor y supermercado, puede ser definida como una relación *"ganar//perder"*. Para que tenga éxito el E.C.R. debe existir una relación *"ganar//ganar"*, es decir una relación de intercambio permanente de información en forma rápida y precisa.

El E.C.R. plantea un sistema donde la demanda del consumidor es la que manda, buscando evitar las ineficiencias del actual sistema de abastecimiento basado en el *"empuje"*. En un esquema se puede resumir del siguiente modo:



3.2.1.2 Principios.

El E.C.R. se basa en los siguientes principios:

- Las partes de este sistema debes estar orientadas a brindar valor al consumidor final.
- Quienes lo apliquen deben ser líderes comprometidos con la actividad, decididos a beneficiarse con la sustitución de los viejos paradigmas, por una alianza mutuamente rentable.
- Se debe usar la información compartida como soporte de las decisiones de marketing.
- Para garantiza que el producto adecuado esté disponible en el momento oportuno, el producto debe fluir de manera tal que logra maximizar los procesos que agregan valor desde el final de la línea del productor, hasta la canasta del comprador.
- Se debe implementar un sistema común y coherente de recompensas y de medición del rendimiento, que ponga énfasis en la eficiencia de todo el sistema.

3.2.1.3 Beneficios del ECR.

Dentro de los innumerables beneficios que trae aparejado el ECR, podemos detallar los siguientes como los más importantes, tanto para retailers como para proveedores:

- reducción del inventario total a lo largo de la cadena;
- reducción de costos de mantenimiento de los inventarios;
- disminución de costos operativos y administrativos;
- eliminación de los excesos de costos de producción;
- minimización de la fluctuación del cronograma de producción;
- reducción de los tiempos de aprovisionamiento;
- incremento de las ventas;
- mejora de las relaciones proveedor-punto de venta.

3.2.2 Category Management.

3.2.2.1 Concepto.

El *Informe de Administración de Categorías* publicado por el Proyecto conjunto de la Industria sobre la Respuesta Eficaz del Consumidor (E.C.R.) define la administración de categorías como:

“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.”

En el caso puntual de los comerciantes de venta al público, la administración de categorías significa ***“la fijación de precios, comercialización, las promociones y la combinación de productos en base a los objetivos de cada categoría, el ambiente competitivo y el comportamiento del consumidor”***¹⁷.

3.2.2.2 Elementos Esenciales.

Los elementos esenciales de la administración de categorías son los siguientes:

- *Administración de cada categoría como una unidad estratégica de negocio:*
Debido a que los productos y las marcas que conforman una categoría están

¹⁷ Center for Retail Management (Centro de Administración del Comercio Minorista), Northwestern University, (1993),

relacionados (muy a menudo pueden reemplazarse unos a otros), generalmente las decisiones respecto de una marca o un producto influyen en otros productos dentro de la categoría. Por lo tanto, las decisiones deben tomarse según los objetivos y criterios basados en la categoría, no solo en los artículos y las marcas. Puesto que las decisiones se toman considerando la categoría, cada una de estas puede ser administrada estratégicamente como un negocio, concentrándose en los resultados globales de cada categoría. Este concepto supone también la obligación de dar cuenta de las pérdidas y ganancias de cada categoría.

- *Creación de planes estratégicos por cada 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 la adquisición. El plan supone el análisis de información para obtener conocimientos acerca del consumidor, la competencia y las condiciones del mercado, lo que, a su vez, ofrece 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, lo cual aumenta al máximo las ventas y utilidades de cada categoría.
- *Determinar los precios, comercialización, promociones y combinación de productos:* Las decisiones relativas a la fijación de precios, comercialización, las promociones y la combinación de productos son el medio por el cual la administración de categorías tiene efecto en las ventas y la rentabilidad. El enfoque del plan estratégico por categorías específicamente (y la administración de categorías en general) es la toma de dichas decisiones. Para que la planificación de las categorías sea eficaz, los elementos que conforman la combinación del marketing también deben estar coordinados. Las actividades de fijación de precios, comercialización, promoción y combinación de productos deben llevarse a cabo en forma conjunta para alcanzar los objetivos de cada categoría.
- *Integración de la adquisición y la comercialización:* Si distintos grupos y departamentos funcionales toman decisiones sobre cada categoría en forma independiente (fijación de precios, publicidad, gestión de góndolas, etc...), 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 comerciante de venta al público debe considerar la posibilidad de colaborar con los proveedores. Al aplicar la información, los recursos y los conocimientos especializados de los proveedores, el comerciante de venta al público puede tomar mejores decisiones y comercializar las categorías en forma más eficaz.

3.2.2.3 Importancia.

La administración de categorías crea un proceso que le permite al comerciante de venta al público:

- *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 por las ganancias y pérdidas y al exigirles que analicen el comportamiento del consumidor utilizando un proceso determinado.
- *Utilizar la información disponible para tomar mejores decisiones y, a la vez, tomar decisiones que se basan más en los hechos.* La administración de categorías ayuda al comerciante minorista a obtener una ventaja de las cantidades crecientes de datos que se colectan en punto de ventas para poder tomar decisiones basadas en los hechos.
- *Defenderse de la competencia, incluyendo otras estructuras generales del comercio al minorista.* La administración de categorías le proporciona al comerciante una planificación sistemática y medios de comercialización. Por lo

tanto, el comerciante puede comercializar de forma más eficiente sus productos ante sus clientes y defenderse de la creciente competencia.

- *Crear un entendimiento entre el comerciante de venta minorista y el fabricante y hacer compatibilizar los programas del fabricante con las estrategias y tácticas del comerciante minorista.* La administración de categorías da como resultado mejor relación con los proveedores y mejor compatibilización de sus programas de marketing.

- *Beneficios cuantificables:*
 - Incremento de las ventas;
 - por mejor disposición de los productos en las góndolas;
 - por promociones más eficaces;
 - por mejor combinación de productos;
 - por mejor nivel de existencias;
 - por mejor imagen de precios.
 - Incremento del margen bruto promedio de la categoría;
 - Disminución de los stocks asociados a la categoría;
 - Disminución del número de ítems de cada categoría.

4 Implementación.

4.1 Investigación Causal.

Cuando es necesario demostrar que una variable causa o determina los valores de otras variables, debe usarse un tipo de investigación causal. La investigación descriptiva no es suficiente, puesto que todo lo que puede demostrar es que dos variables están relacionadas o asociadas. Desde luego, la evidencia de una asociación o relación es útil, porque de otro modo no tendríamos una base para inferir que la causalidad está presente. Para ir más allá de esta inferencia debemos tener una prueba razonable de que una variable precedió a la otra, y que no hubo factores causales que pudieran haber explicado la relación.

Debido a que los requerimientos de prueba de causalidad son muy exigentes los objetivos de la investigación y las hipótesis relevantes son muy específicas.

Los datos primarios son recolectados especialmente para tratar un objetivo de investigación específico. Una variedad de métodos, que van desde la investigación cualitativa hasta las encuestas y experimentos, pueden ser empleadas.

4.2 Procedimiento implementado.

Se diseñará una estrategia de merchandising apropiada para la categoría seleccionada y para el punto de venta, donde luego la misma será implementada y monitoreada para evaluar los cambios que como consecuencia de su implementación se puedan generar.

La categoría definida para implementar la estrategia de merchandising es "Cervezas".

Se ha tomado para esto un pequeño supermercado de la ciudad de Mar del Plata.

Durante un fin de semana se midieron los siguientes indicadores en la sucursal donde sería implementada la estrategia definida:

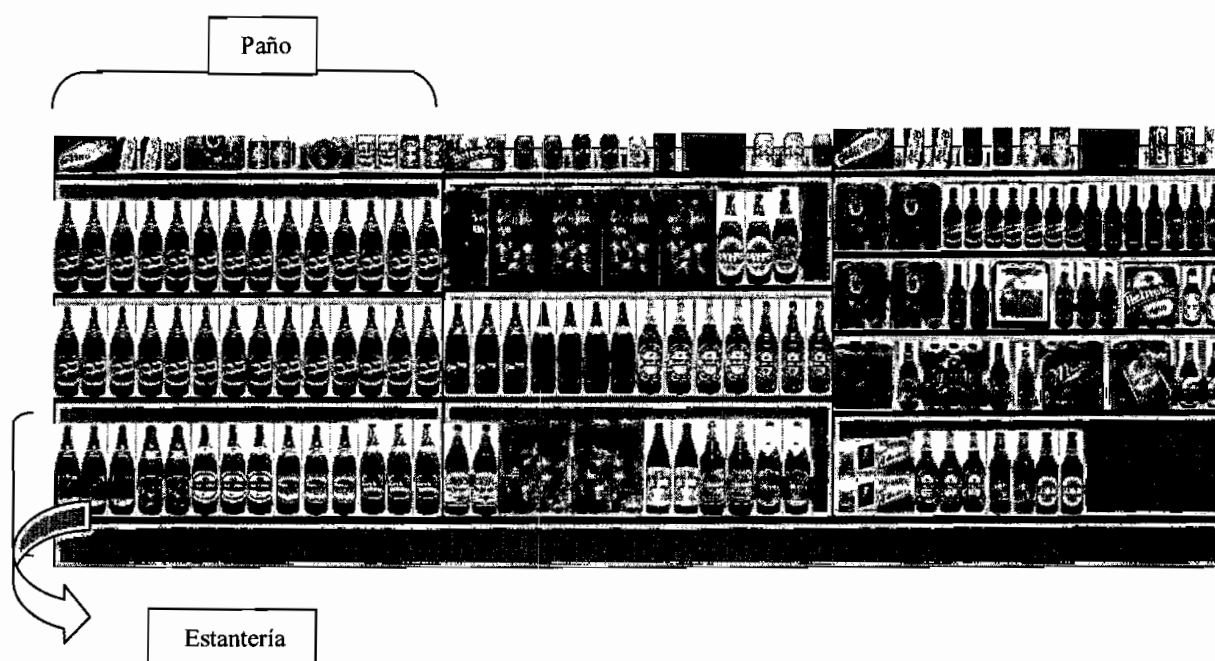
- volumen vendido por la sucursal en la categoría cervezas antes de la implementación de la estrategia de merchandising
- contribución marginal para el punto de venta de la categoría total y por marca
- costos de merchandising actuales
- frentes por marca y calibre para la categoría
- quiebres de stock por marca y calibre.

Al medir estos indicadores lo que se quiere establecer es la situación que posee la sucursal con respecto a las siguientes variables:

- Ventas del producto analizado
- Rentabilidad del producto analizado
- Inversión en Merchandising

La sucursal seleccionada es una pequeña boca de supermercado, que cuenta con 6 líneas de cajas.

El sector cervezas está conformado por una góndola que posee tres paños, dos de ellos tienen cuatro estanterías y el tercer paño tiene cinco estanterías. A continuación se adjunta una fotografía de la misma.



La sucursal cuenta con servicio de reposición provisto por las empresas proveedoras de los productos. Los mismos hacen dos reposiciones diarias una por la mañana y otra por la tarde.

En caso de quiebres de stock el personal del supermercado repone los productos desde el depósito. Cuando esto sucede dejan registrado cuales productos, sufrieron quiebres de stock y tuvieron que ser repuestos.

Todos los precios son los definidos según el posicionamiento establecido por las políticas de marketing de las empresas proveedoras.

Se tomaron estudios realizados por la consultoras Signos, CCR y AC-Nielsen, para definir el árbol de decisión del consumidor de cervezas y obtener datos relacionados con el mercado de cervezas y otras conductas del consumidor de este producto. Con estos datos se procedió a segmentar la categoría.

Con toda esta información se definió la estrategia más adecuada para la categoría y sucursal.

Luego junto con el personal de reposición del supermercado se implemento la nueva estrategia de merchandising en la góndola.

Durante el fin de semana siguiente se midieron los mismos indicadores:

- volumen vendido por la sucursal después de la implementación de la categoría definida
- contribución marginal para el punto de venta de la categoría total y por marca
- costos de merchandising luego de la implementación
- frentes por marca y calibre para la categoría
- quiebres de stock por marca y calibre.

Luego de medir los indicadores fue analizado el impacto de la nueva estrategia de merchandising en las variables del negocio.

4.3 La categoría.

Se ha seleccionado la categoría cervezas para llevar adelante este caso práctico.

En el mercado argentino de cervezas existen cuatro compañías que compiten con sus distintas marcas. Estas son:

- Cervecería y Maltería Quilmes (C.M.Q.)
- Compañías Cerveceras Unidas (C.C.U.)
- C.A.S.A. Isenbeck
- Brahma.

En Argentina el consumo per cápita de cervezas asciende a 35 litros por persona por año.

El mercado total es de trece millones de hectolitros por año.

De acuerdo con un relevamiento realizado por la consultora CCR existen en el mercado de consumo masivo, en Argentina, ochenta y cinco categorías. La categoría cervezas ocupa el puesto número nueve en ese ranking. Y si nos centramos en la categoría bebidas, cervezas ocupa el cuarto lugar.

Dentro de la sucursal que ha sido seleccionada, cervezas, se encuentra con la posición número trece dentro de las ochenta y cinco categorías que comercializa la misma.

Esta categoría tiene una alta penetración en los hogares. Según datos relevados por CCR en el período Octubre 99 / Septiembre 00 llegó al 82.1%.

Es una categoría de alta reposición. El gasto promedio por familia en GBA y Capital es de \$ 54 por año. Y tiene un peso del 4% en la canasta familiar total (Alimentos + Perfumería + Limpieza).

4.4 Segmentación.

La categoría seleccionada puede ser segmentada analizando seis puntos diferentes, a saber:

- Tipo
- Precio
- Marca
- Envase
- Tamaño
- Unidades

Tipo.

En el mercado argentino de cervezas se pueden encontrar cuatro tipos básicos de cervezas:

- Rubias, con un peso en el mercado del **94.06%** de las ventas,
- Negras, con un peso del **1.52%**,
- Sin alcohol, con un peso del **3.04%** y
- Light, con un peso del **1.38%**.

En la sucursal seleccionada la situación era levemente distinta:

- Rubias, con un peso en las ventas **93.3%**,
- Negras, con un peso del **1.5%**,
- Sin alcohol, con un peso del **4.1%** y
- Light, con un peso del **1.1%**.

Precio y Marca.

De acuerdo con el precio de venta al público las cervezas se pueden englobar en cuatro diferentes segmentos:

- Value: Marcas que son adquiridas pura y exclusivamente por su precio. Son marcas de bajo precio. Su demanda es muy sensible al precio. Estas representan un 19.09% del mercado total de cervezas. En la sucursal analizada participaban con el 27.63% de las ventas totales de cervezas. Según datos de CCR la penetración de este tipo de cervezas en los hogares alcanza al 48.2%.
- Regulares: Son las marcas que tienen una buena imagen de marca y su precio es considerado la media del mercado. Es un producto genérico de calidad promedio. Este segmento de precio representa el 66.77% del mercado y en el caso de análisis participaba con un 55.32% de las ventas totales de cervezas de la sucursal. La penetración de este tipo de cervezas, según datos CCR alcanza al 82.1% de los hogares.
- Premium: Se trata de marcas que están posicionadas levemente por encima de las regulares. Son productos de calidad superior a las Value y Regulares. En el mercado de cervezas pesan un 6.06%, mientras que en el supermercado considerado para el presente trabajo pesaban un 14.78%.
- Super Premium//Especiales: Son marcas generalmente importadas. De un precio muy por encima de las Premium y Regulares. El volumen de ventas de estas es bastante bajo. Poseen el 2.14% del mercado de cervezas y en lo que respecta a las ventas del supermercado bajo análisis pesan el 2.27% de las ventas de cervezas.

De todos modos es muy difícil poder englobar a todas las marcas de una forma absoluta en un único segmento de precio, ya que algunas marcas se encuentran en una situación intermedia y no totalmente definida. En el cuadro que se adjunta a continuación se describe la situación de las marcas que existen

en el mercado argentino y que fueron encontradas en la sucursal que fue analizada.

SUPER PREMIUM / ESPECIALES	GUINNESS CORONA IGUANA MILLER
PREMIUM	HEINEKEN WARSTEINER
REGULAR	ISENBECK IMPERIAL BUDWEISER QUILMES
VALUE	BRAHMA PALERMO BIECKERT SCHNEIDER

Envase, Tamaño y Unidades.

Las cervezas tienen diferentes presentaciones en lo que a envase se refiere. Los envases que existen para esta categoría son:

- Botella
- Lata
- Porrón o Long Neck.

Las botellas vienen de un tamaño, un litro.

Los tamaños disponibles para las latas y los long neck's o porrones son un tercio de litro (354 cm³) y medio litro (473 cm³).

Existen para las latas y los porrones un empaque que viene de seis unidades o también existe la posibilidad de llevar las unidades sueltas.

Si analizamos como se reparten las ventas del mercado de cervezas por calibre, observamos que las botellas alcanzan un 59.3%, las latas un 33.7% y los long neck's un 7%. En el supermercado seleccionado la distribución es diferente ya que las botellas concentran un 57% de las ventas, las latas un 35% y los long neck's un 8%.

4.5 Conducta de compra del consumidor.

De acuerdo con un estudio realizado durante el año 2000, por la consultora Sygnos, a una cantidad de trescientos veinte consumidores de cerveza de Capital y Gran Buenos Aires, se ha arribado a las siguientes características de la conducta de compra de quienes consumen la categoría.

Solo el 59% de los consumidores de cerveza llevan decidido desde su casa el envase y la marca que van a adquirir. El 19% lleva pensada la marca pero no el envase. El 15% no lleva pensado nada y decide en el lugar y el 7% lleva pensado el envase pero no decidida la marca. Sobre estos últimos puede tener una fuerte influencia el merchandising. Ya que a estos consumidores no están totalmente decididos sobre que van a comprar y van a definir su decisión en el punto de venta.

En el cuadro adjunto se lo puede observar más gráficamente.

	TOTAL	COMPRAN HABITUALMENTE		
		SOLO LATAS	SOLO BOTELLA	AMBOS
	%	%	%	%
Lleva pensado tipo de envase y marca	59	57	60	54
Lleva pensada la marca pero no el envase	19	17	20	20
No lleva nada pensado, elige en el lugar	15	21	15	13
Lleva pensado tipo de envase pero no la marca	7	6	5	13
BASE: Total entrevistados	(320)	(37)	(232)	(49)

Este análisis puede ser profundizado, considerando el calibre que consumen habitualmente. Podemos dividir al grupo en tres, los que consumen solo latas, los que consumen solo botellas y los que consumen ambos calibres.

En el primer grupo un 57% lleva pensado la marca y envase, un 19% solo la marca pero no el envase, el 15% no lleva pensado ninguna de las dos variables y el 7% no tiene definida la marca pero si el envase.

En el grupo que solo adquiere botellas el 60% lleva pensadas ambas variables, el 20% solo la marca, el 15% ninguna de las dos y el 5% el envase pero no la marca.

En el tercer caso, los que consumen ambos calibres, la situación es similar, un 54% tiene definidas ambas variables, el 20% define el calibre en el punto de venta, el 13% no lleva pensadas ninguna de las dos y el 13% definirá en el punto de venta el envase.

Con estos valores podemos observar que gran parte de los consumidores de cerveza definen su decisión de compra en el punto de venta. Por lo tanto es ahí donde el merchandising estratégico se transformaría en una importante herramienta para definir esa decisión.

Otro dato importante aportado por este estudio son los valores que prioriza cada uno de estos grupos de consumidores de la categoría.

El primer grupo, que solo consume latas, prioriza la marca y en segundo lugar el precio y en tercer lugar el envase.

El grupo número dos, que solo lleva botellas, le da prioridad al precio y coloca en segundo lugar al envase y en último lugar la marca.

El tercer grupo que consume ambos calibres, pone en primer lugar al envase, en segundo lugar el precio y en último lugar la marca.

En el siguiente cuadro se lo puede apreciar con mayor claridad.

	ORDEN DE IMPORTANCIA		
	1°	2°	3°
	%	%	%
MARCA	73	21	6
PRECIO	18	52	31
ENVASE	9	27	64

Esta información es muy importante para comenzar a definir las estrategias de merchandising para cada calibre.

De acuerdo con esta información se puede inferir que quienes compran solo latas priorizan la marca por encima de todos los valores y un 57% de los consumidores de latas llevan la compra completamente decidida. Por lo tanto no

habrá que destinar al sector del calibre latas un porcentaje alto de frente de góndola de latas de bajo precio, ya que quienes compran este tamaño consideran más importante a la marca que están llevando.

También se puede observar que para quienes compran solo botellas, pesa en un 50% de su decisión el precio. Por lo tanto al sector destinado dentro de la góndola para las botellas habrá que darle un importante % para las marcas de precios value y regulares.

4.6 Árbol de decisión y segmentación de la categoría.

Con toda esta información se procede a armar el árbol de decisión con el que se enfrenta el consumidor de cervezas.

Categoría	Tipo	Precio	Marcas	Envases	Tamaño	Unidades
Cervezas	Rubia	Super Premium				Suelta o en Six packs
		Premium				
		Regulares				
		Value				
Negra				Lata	Litro	
				Botella		
Sin Alcohol				Long Neck	1/3 y 1/2	Suelta o en Six packs
Light						

4.7 Pasos seguidos para definir la estrategia más apropiada.

A continuación se describirán los pasos seguidos para el diseño de la estrategia de merchandising más apropiada para la categoría y el punto de venta seleccionados.

4.7.1 Segmentación.

Se relevaron todas los tipos de cervezas, marcas y presentaciones que trabajaba el punto de venta antes de la implementación. Luego se relevaron las que existían en el mercado y que no estaban presentes en la sucursal. Una vez que se obtuvo la lista total se procedió a definir a que segmento pertenecía cada una. A continuación se adjunta el detalle de los productos mencionado y el segmento al que se definió que pertenecen.

Cia.	Descripción Producto	Segmento Tipo	Segmento Precio	Segmento Calibres
Brahma	Litro con retorno Brahma Bock	Negra	Value	Litro
Brahma	Long Neck Miller x 6	Rubia	Super Premium	Long Neck
Brahma	Long Neck Miller	Rubia	Super Premium	Long Neck
Brahma	Lata 1/3 Miller	Rubia	Super Premium	Lata
Brahma	2/3 Miller	Rubia	Super Premium	Long Neck
Brahma	Long Neck Brahma x 6	Rubia	Value	Long Neck
Brahma	Long Neck Brahma	Rubia	Value	Long Neck
Brahma	Litro con retorno Brahma	Rubia	Value	Litro
Brahma	Lata 1/3 Brahma x 6	Rubia	Value	Lata
Brahma	Lata 1/3 Brahma	Rubia	Value	Lata
Brahma	Lata 1/2 Brahma x 6	Rubia	Value	Lata
Brahma	Lata 1/2 Brahma	Rubia	Value	Lata
Brahma	2/3 Brahma	Rubia	Value	Long Neck
CCU	Lata 1/2 Guinness	Negra	Super Premium	Lata
CCU	Long Neck Budweiser x 6	Rubia	Regular	Long Neck
CCU	Long Neck Budweiser	Rubia	Regular	Long Neck
CCU	Litro sin retorno Budweiser	Rubia	Regular	Litro
CCU	Litro con retorno Budweiser	Rubia	Regular	Litro
CCU	Lata 1/3 Budweiser x 6	Rubia	Regular	Lata
CCU	Lata 1/3 Budweiser	Rubia	Regular	Lata
CCU	Lata 1/2 Budweiser	Rubia	Regular	Lata
CCU	Long Neck Schneider x 6	Rubia	Value	Long Neck
CCU	Long Neck Schneider	Rubia	Value	Long Neck
CMQ	Litro con retorno Quilmes Light	Light	Regular	Litro
CMQ	Lata 1/3 Quilmes Light x 6	Light	Regular	Lata
CMQ	Lata 1/3 Quilmes Light	Light	Regular	Lata
CMQ	Litro con retorno Quilmes Bock	Negra	Regular	Litro
CMQ	Litro con retorno Africana	Negra	Regular	Litro
CMQ	Lata 1/3 Quilmes Bock	Negra	Regular	Lata
CMQ	Long Neck Heineken x 6	Rubia	Premium	Long Neck
CMQ	Long Neck Heineken	Rubia	Premium	Long Neck
CMQ	Litro sin retorno Heineken	Rubia	Premium	Litro
CMQ	Litro con retorno Imperial	Rubia	Premium	Litro
CMQ	Litro con retorno Heineken	Rubia	Premium	Litro
CMQ	Lata 1/3 Heineken x 6	Rubia	Premium	Lata
CMQ	Lata 1/3 Heineken	Rubia	Premium	Lata
CMQ	Lata 1/2 Heineken	Rubia	Premium	Lata

CMQ	2/3 Heineken	Rubia	Premium	Long Neck
CMQ	Long Neck Quilmes Light x 6	Rubia	Regular	Long Neck
CMQ	Long Neck Quilmes Light	Rubia	Regular	Long Neck
CMQ	Long Neck Quilmes Cristal x 6	Rubia	Regular	Long Neck
CMQ	Long Neck Quilmes Cristal	Rubia	Regular	Long Neck
CMQ	Litro con retorno Quilmes Cristal	Rubia	Regular	Litro
CMQ	Lata x 5 Lts Quilmes Cristal	Rubia	Regular	Lata
CMQ	Lata 1/3 Quilmes Cristal x 6	Rubia	Regular	Lata
CMQ	Lata 1/3 Quilmes Cristal	Rubia	Regular	Lata
CMQ	Lata 1/2 Quilmes Cristal x 6	Rubia	Regular	Lata
CMQ	Lata 1/2 Quilmes Cristal	Rubia	Regular	Lata
CMQ	Long Neck Iguana x 6	Rubia	Super Premium	Long Neck
CMQ	Long Neck Iguana	Rubia	Super Premium	Long Neck
CMQ	Litro sin retorno Iguana	Rubia	Super Premium	Litro
CMQ	Lata 1/3 Iguana	Rubia	Super Premium	Lata
CMQ	Long Neck Bieckert	Rubia	Value	Long Neck
CMQ	Litro con retorno Palermo	Rubia	Value	Litro
CMQ	Litro con retorno Bieckert	Rubia	Value	Litro
CMQ	Lata 1/3 Palermo	Rubia	Value	Lata
CMQ	Lata 1/3 Bieckert	Rubia	Value	Lata
CMQ	Long Neck Liberty	Sin Alcohol	Regular	Long Neck
CMQ	Litro con retorno Liberty	Sin Alcohol	Regular	Litro
CMQ	Lata 1/3 Liberty x 6	Sin Alcohol	Regular	Lata
CMQ	Lata 1/3 Liberty	Sin Alcohol	Regular	Lata
CMQ	Lata 1/2 Liberty	Sin Alcohol	Regular	Lata
Corona	Long Neck Corona	Rubia	Super Premium	Long Neck
Isenbeck	Litro con retorno Isenbeck Dark	Negra	Regular	Litro
Isenbeck	Long Neck Warsteiner	Rubia	Premium	Long Neck
Isenbeck	Litro sin retorno Warsteiner	Rubia	Premium	Litro
Isenbeck	Litro con retorno Warsteiner	Rubia	Premium	Litro
Isenbeck	Lata x 5 Lts Warsteiner	Rubia	Premium	Lata
Isenbeck	Lata 1/3 Warsteiner x 6	Rubia	Premium	Lata
Isenbeck	Lata 1/3 Warsteiner	Rubia	Premium	Lata
Isenbeck	Long Neck Isenbeck	Rubia	Regular	Long Neck
Isenbeck	Litro sin retorno Isenbeck	Rubia	Regular	Litro
Isenbeck	Litro con retorno Isenbeck	Rubia	Regular	Litro
Isenbeck	Lata x 5 Lts Isenbeck	Rubia	Regular	Lata
Isenbeck	Lata 1/3 Isenbeck x 6	Rubia	Regular	Lata
Isenbeck	Lata 1/3 Isenbeck	Rubia	Regular	Lata
Isenbeck	Lata 1/2 Isenbeck	Rubia	Regular	Lata
Isenbeck	Litro con retorno Schneider	Rubia	Value	Litro

4.7.2 Principios.

Lo siguiente que se hizo fue establecer los principios del merchandising que iban a ser aplicados en la elaboración de la estrategia.

El dibujo de la góndola en cuanto a mix de marcas, tipos de cervezas y calibres se establecería considerando las participaciones reales en las ventas de cada una de estas en el punto de venta y teniendo en cuenta las participaciones que poseía cada una en el mercado total. Además se iban a considerar los quiebres de stock que se hubieran producido en la góndola en alguna presentación en particular y la frecuencia con la que esto se producía. Esto se debe a que la góndola debe brindar el reflejo de lo que sucede en el mercado ajustándose a las particularidades de la demanda del consumidor que concurre a este punto de venta en particular.

Es decir que el porcentaje de frentes de góndola que se le iba a otorgar a cada marca, tipo y presentación iba a ser determinando analizando estas tres variables. Para esto hubo que investigar como se repartían las ventas en el mercado argentino de cervezas, recurriendo a estudios y relevamientos realizado por consultoras especializadas, tales como, AC-Nielsen y CCR.

Luego se procedió a medir las ventas de cervezas del punto de venta en cuestión durante un fin de semana, junto a los responsables de salón del mismo. Los datos fueron volcados en una matriz, la cual se obtendría la participación de cada uno de los productos en las ventas.

Con respecto a los quiebres de stock esto no fue difícil de obtener, ya que como fue mencionado anteriormente, la reposición está a cargo de las empresas proveedoras y cuando se produce un quiebre de stock en la góndola el personal del supermercado repone la mercadería en cuestión y asienta esto en un registro en el punto de venta.

Producto	% Antes	Ventas Quiebres de Stock Antes	Costo Merchandising	de
Long Neck Schneider x 6	0.09%		0	
Long Neck Schneider	0.09%		0	
Long Neck Quilmes Light	0.11%		0	
Long Neck Quilmes Cristal x 6	1.10%		0	
Long Neck Quilmes Cristal	1.10%		0	
Long Neck Miller x 6	0.02%		0	
Long Neck Miller	0.01%		0	
Long Neck Liberty	0.35%		0	
Long Neck Isenbeck	0.40%		0	
Long Neck Iguana x 6	0.55%		0	
Long Neck Iguana	0.55%		0	
Long Neck Heineken x 6	0.55%		0	
Long Neck Heineken	0.55%		0	
Long Neck Budweiser x 6	0.53%		0	
Long Neck Budweiser	0.18%		0	
Long Neck Brahma x 6	1.15%		0	
Long Neck Bieckert	0.55%		0	
Litro sin retorno Iguana	1.08%		0	
Litro sin retorno Heineken	1.08%		0	
Litro sin retorno Budweiser	2.35%		0	
Litro con retorno Warsteiner	2.61%		0	
Litro con retorno Schneider	0.26%		0	
Litro con retorno Quilmes Light	0.70%		0	
Litro con retorno Quilmes Cristal	15.87%	2	algo	
Litro con retorno Quilmes Bock	0.37%		0	
Litro con retorno Palermo	5.41%		0	
Litro con retorno Liberty	2.27%	1	algo	
Litro con retorno Imperial	1.80%		0	
Litro con retorno Heineken	5.41%		0	
Litro con retorno Budweiser	3.45%		0	
Litro con retorno Brahma Bock	0.25%		0	
Litro con retorno Brahma	7.84%		0	
Litro con retorno Bieckert	5.41%		0	
Litro con retorno Africana	0.37%		0	
Lata 1/3 Warsteiner	0.84%		0	
Lata 1/3 Quilmes Light	0.45%		0	
Lata 1/3 Quilmes Cristal x 6	5.77%	3	algo	
Lata 1/3 Quilmes Cristal	3.46%	2	algo	
Lata 1/3 Quilmes Bock	0.55%		0	
Lata 1/3 Palermo	0.46%		0	
Lata 1/3 Miller	0.05%		0	
Lata 1/3 Heineken x 6	0.46%		0	
Lata 1/3 Heineken	0.46%		0	
Lata 1/3 Brahma	2.46%	1	algo	
Lata 1/3 Bieckert	1.15%		0	
Lata 1/2 Quilmes Cristal x 6	7.38%	3	algo	
Lata 1/2 Quilmes Cristal	3.46%	2	algo	
Lata 1/2 Liberty	1.45%		0	
Lata 1/2 Heineken	0.46%		0	
Lata 1/2 Budweiser	3.68%		0	
Lata 1/2 Brahma	2.51%	1	algo	

2/3 Miller	0.01%	0
2/3 Heineken	0.55%	0
2/3 Brahma	0.01%	0

4.7.3 Definición de matriz.

Lo siguiente fue diseñar una matriz de la información que era necesaria recabar en el punto de venta para diseñar la estrategia para cada segmento.

La información necesaria se agrupó como se describe a continuación:

- Información por presentación
- Información por Compañía
- Información por Segmento de Calibres
- Información por Segmento tipo de cervezas
- Información por Segmento precio.

Para cada uno de estos grupos la información relevada fue:

- Frentes antes de la implementación de la nueva estrategia
- % de Frentes antes de la implementación
- Quiebres de Stock antes de la implementación
- Costo adicional de merchandising antes de la implementación
- Ventas antes de la implementación
- % de Ventas antes de la implementación

También se relevaron los precios al consumidor para cada una de las referencias. Junto con el personal de la administración del supermercado se recabó la información de costo de cada uno de los productos para poder determinar la contribución marginal de cada uno de ellos. Con esta información se obtuvo la contribución marginal total de la categoría antes de la implementación de la estrategia.

El objetivo buscado completando esta matriz era obtener información suficiente como para poder realizar un diagnóstico previo para luego diseñar la estrategia más apropiada para este punto de venta en esta categoría.

4.7.4 Relevamiento de la información previa.

A continuación se presentan los cuadros con la información relevada antes de la implementación de la estrategia de merchandising.

Cia.	Frentes Antes	% Antes	Frentes Stock	Quiebres Antes	de Costo Merchandising	de Ventas Antes	% Ventas Antes
CMQ	138	69%	13	Algo		127	71%
Brama	29	15%	2	Algo		25	14%
Isenbeck	13	7%	0	0		7	4%
CCU	19	10%	0	0		18	10%
Corona	0	0	0	0		0	0%

Grupo Calibres	de Frentes Antes	% Antes	Frentes Stock	Quiebres Antes	de Costo Merchandising	de Ventas Antes	% Ventas Antes
Long Neck	63	32%	0	0		15	8%
Litro	83	42%	3	Algo		101	57%
Lata	53	27%	12	Algo		62	35%

Segmento Tipo	Frentes Antes	% Antes	Frentes Stock	Quiebres Antes	de Costo Merchandising	de Ventas Antes	% Ventas Antes
Rubia	167	84%	14	Algo		166	93.27%
Negra	10	5%	0	0		3	1.53%
Light	7	4%	0	0		2	1.14%
Sin Alcohol	15	8%	1	Algo		7	4.06%

Segmento Precio	Frentes Antes	% Antes	Frentes Stock	Quiebres de Costo Antes Merchandising	de Ventas Antes	% Ventas Antes
Regular	110	55%	13	Algo	98.4	55.32%
Value	41	21%	2	Algo	49.2	27.63%
Super Premium	13	7%	0	0	4.0	2.27%
Premium	35	18%	0	0	26.3	14.78%

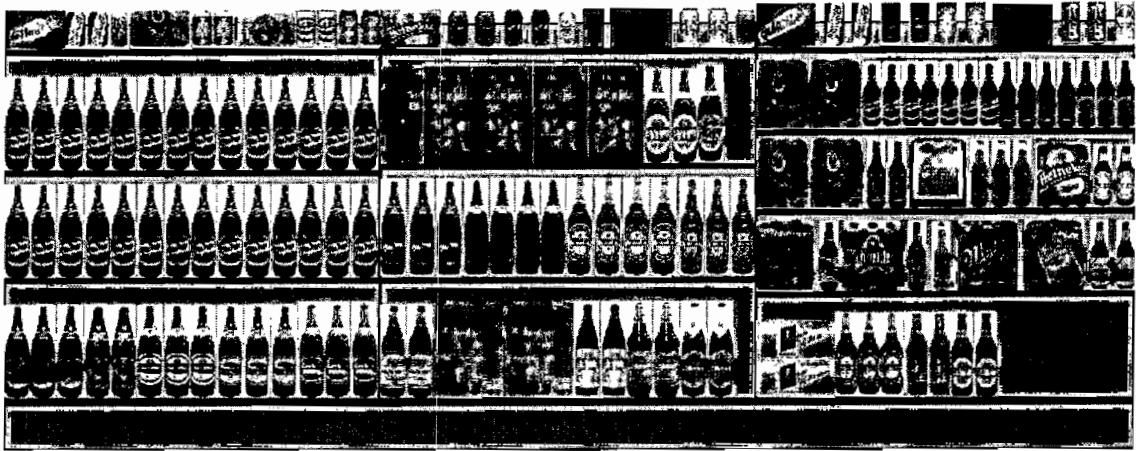
Producto	Frentes Antes	% Antes	Frentes	Altura Antes	Quiebres de Costo Stock	de Costo Merchandising	% de Ventas Antes
Long Neck Warsteiner	0	0%			0		0%
Long Neck Schneider x 6	3	2%		Simple	0		0%
Long Neck Schneider	1	1%		Simple	0		0%
Long Neck Quilmes Light x 6	12	6%		Doble	0		0%
Long Neck Quilmes Light		0%			0		0%
Long Neck Quilmes Cristal x 6		0%			0		1%
Long Neck Quilmes Cristal	7	4%		Simple	0		1%
Long Neck Miller x 6	3	2%		Simple	0		0%
Long Neck Miller	1	1%		Simple	0		0%
Long Neck Liberty	6	3%		Simple	0		0%
Long Neck Isenbeck	2	1%		Simple	0		0%
Long Neck Iguana x 6	3	2%		Simple	0		1%
Long Neck Iguana	3	2%		Simple	0		1%
Long Neck Heineken x 6	3	2%		Simple	0		1%
Long Neck Heineken	2	1%		Simple	0		1%
Long Neck Corona		0%			0		0%
Long Neck Budweiser x 6	3	2%		Simple	0		1%
Long Neck Budweiser	1	1%		Simple	0		0%
Long Neck Brahma x 6	3	2%		Simple	0		1%
Long Neck Brahma		0%			0		0%
Long Neck Bieckert	3	2%		Simple	0		1%
Litro sin retorno Warsteiner		0%			0		0%
Litro sin retorno Isenbeck		0%			0		0%
Litro sin retorno Iguana		0%			0		1%
Litro sin retorno Heineken	3	2%		Simple	0		1%
Litro sin retorno Budweiser	2	1%		Simple	0		2%
Litro con retorno Warsteiner	2	1%		Simple	0		3%
Litro con retorno Schneider	2	1%		Simple	0		0%
Litro con retorno Quilmes Light	3	2%		Simple	0		1%
Litro con retorno Quilmes Cristal	28	14%		Simple	2	algo	16%
Litro con retorno Quilmes Bock	3	2%		Simple	0		0%
Litro con retorno Palermo	3	2%		Simple	0		5%
Litro con retorno Liberty	2	1%		Simple	1	algo	2%
Litro con retorno Isenbeck Dark		0%			0		0%
Litro con retorno Isenbeck		0%			0		0%
Litro con retorno Imperial	4	2%		Simple	0		2%
Litro con retorno Heineken	4	2%		Simple	0		5%
Litro con retorno Budweiser	7	4%		Simple	0		3%
Litro con retorno Brahma Bock	2	1%		Simple	0		0%
Litro con retorno Brahma	12	6%		Simple	0		8%
Litro con retorno Bieckert	3	2%		Simple	0		5%

El Merchandising Estratégico como herramienta eficiente de gestión del canal de distribución

Litro con retorno Africana	3	2%	Simple		0	0%
Lata x 5 Lts Warsteiner		0%			0	0%
Lata x 5 Lts Quilmes Cristal		0%			0	0%
Lata x 5 Lts Isenbeck		0%			0	0%
Lata 1/3 Warsteiner x 6	6	3%	Doble		0	0%
Lata 1/3 Warsteiner	1	1%	Simple		0	1%
Lata 1/3 Quilmes Light x 6	3	2%	Simple		0	0%
Lata 1/3 Quilmes Light	1	1%	Simple		0	0%
Lata 1/3 Quilmes Cristal x 6	9	5%	Simple	3	algo	6%
Lata 1/3 Quilmes Cristal	2	1%	Simple	2	algo	3%
Lata 1/3 Quilmes Bock	2	1%	Simple		0	1%
Lata 1/3 Palermo	2	1%	Simple		0	0%
Lata 1/3 Miller	1	1%	Simple		0	0%
Lata 1/3 Liberty x 6	3	2%	Simple		0	0%
Lata 1/3 Liberty	2	1%	Simple		0	0%
Lata 1/3 Isenbeck x 6		0%			0	0%
Lata 1/3 Isenbeck		0%			0	0%
Lata 1/3 Iguana		0%			0	0%
Lata 1/3 Heineken x 6	3	2%	Simple		0	0%
Lata 1/3 Heineken	2	1%	Simple		0	0%
Lata 1/3 Budweiser x 6		0%			0	0%
Lata 1/3 Budweiser		0%			0	0%
Lata 1/3 Brahma x 6		0%			0	0%
Lata 1/3 Brahma	2	1%	Simple	1	algo	2%
Lata 1/3 Bieckert	2	1%	Simple		0	1%
Lata 1/2 Quilmes Cristal x 6	3	2%	Simple	3	algo	7%
Lata 1/2 Quilmes Cristal	2	1%	Simple	2	algo	3%
Lata 1/2 Liberty	2	1%	Simple		0	1%
Lata 1/2 Isenbeck		0%			0	0%
Lata 1/2 Heineken	2	1%	Simple		0	0%
Lata 1/2 Guinness		0%			0	0%
Lata 1/2 Budweiser	2	1%	Simple		0	4%
Lata 1/2 Brahma x 6		0%			0	0%
Lata 1/2 Brahma	1	1%	Simple	1	algo	3%
2/3 Miller	2	1%	Simple		0	0%
2/3 Heineken	3	2%	Simple		0	1%
2/3 Brahma	2	1%	Simple		0	0%

4.7.5 Diagnóstico.

A continuación se adjunta una foto de la góndola en el estado que se encontraba antes de la implementación.



En esta organización de góndola no existe una clara identificación de los diferentes segmentos de precio y de los diferentes segmentos de tipo de cerveza.

Tampoco se observa un criterio de cómo se posicionan los diferentes calibres. No hay una horizontalización de los calibres.

No se priorizan los estantes al alcance de la mano para las botellas de los segmentos premium y regulares de alta rotación.

Se observan importantes vacíos por quiebres de stocks.

El paño de la góndola que tiene cinco estanterías no es necesario. Ya que con cuatro estanterías y apilando en doble altura las latas de 1/3 se ganaría mucho más espacio aumentando la cantidad de frentes disponibles.

No existe un criterio demasiado lógico para establecer el mix de productos. Ya que tiene productos en presentaciones de baja rotación y faltan productos de alta rotación y que compiten en el segmento de precio regular, dejando librado el segmento a la competencia. A continuación se mencionan los productos que faltaría incorporar.

Producto	Segmento Precio
Long Neck Brahma	Value
Lata 1/3 Brahma x 6	Value
Lata 1/2 Brahma x 6	Value
Long Neck Corona	Super Premium
Litro sin retorno Iguana	Super Premium
Lata 1/3 Iguana	Super Premium
Long Neck Quilmes Light	Regular
Long Neck Quilmes Cristal x 6	Regular
Litro sin retorno Isenbeck	Regular
Litro con retorno Isenbeck Dark	Regular
Litro con retorno Isenbeck	Regular
Lata x 5 Lts Quilmes Cristal	Regular
Lata x 5 Lts Isenbeck	Regular
Lata 1/3 Isenbeck x 6	Regular
Lata 1/3 Isenbeck	Regular
Lata 1/3 Budweiser x 6	Regular
Lata 1/3 Budweiser	Regular
Lata 1/2 Isenbeck	Regular
Long Neck Warsteiner	Premium
Litro sin retorno Warsteiner	Premium
Lata x 5 Lts Warsteiner	Premium

Además no están presentes importantes presentaciones que podrían contribuir significativamente a incrementar la contribución marginal del negocio del supermercado.

No están bien asignadas las cantidades de frentes por referencia. Ejemplo calibres y marcas de baja rotación y que apuntan a un público muy específico tienen asignado un porcentaje de frentes elevados respecto al que verdaderamente se les debería haber asignado. Por ejemplo se puede mencionar el caso del Long Neck Quilmes Light en empaque de seis unidades.

No hay un criterio homogéneo de cómo ubicar a los empaques de seis unidades. En algunos casos se colocan a la derecha del producto suelto y en otros a la izquierda.

Se registraron importantes quiebres de stock en presentaciones claves. Esto genera un costo de merchandising adicional para el supermercado, ya que personal del mismo deberá reponer las mercaderías faltantes en la góndola. De no producirse estos quiebres de stock el costo de la reposición de la mercadería lo asumirían al cien por ciento las empresas proveedoras del producto. Además

los quiebres de stock significan volumen de ventas que se perdió de vender el producto que no estaba en la góndola en ese momento.

4.7.6 Definición de la nueva estrategia.

4.7.6.1 Estudios previos.

Al momento de definir al estrategia de merchandising más apropiada para la categoría en este punto de venta lo primero que hubo que hacer es una investigación lo más detallada posible de la categoría en general, el consumidor de la misma, y la demanda que tiene la misma en el punto de venta en cuestión. Como se detalló con anterioridad, la categoría cervezas, es producto de consumo masivo, con una alta frecuencia de compra y rotación y además con una alta penetración en los hogares.

4.7.6.2 Distribución de la superficie de ventas para el establecimiento.

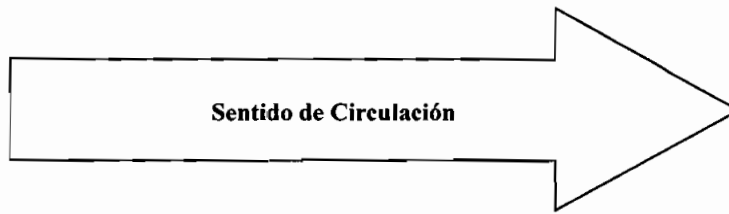
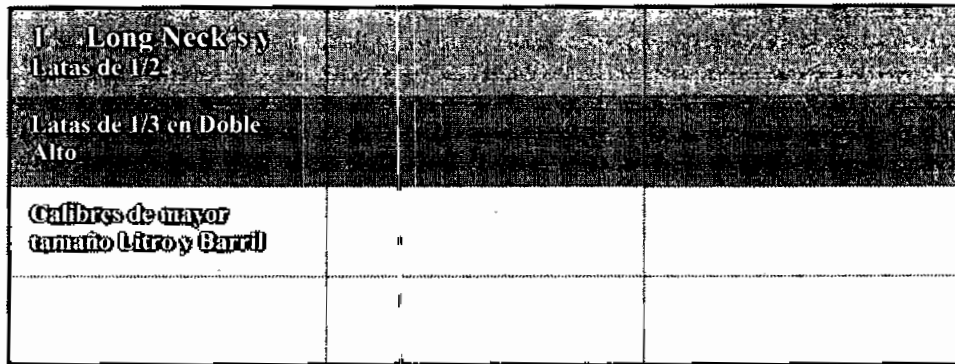
No se realizaron cambios respecto al porcentaje de sector que le destina el punto de venta a la categoría. Ya que el espacio general del punto de venta es reducido y el hecho de aumentar espacio para la categoría bajo análisis iría en desmedro de las demás.

4.7.6.3 Asignación de espacios y gestión del surtido.

Para proceder a la asignación de espacios se tomó la participación de cada referencia en las ventas totales de la sucursal de la categoría cervezas. Se incrementaron los frentes de las referencias con mayor rotación poniendo especial foco en aquellos que habían sufrido quiebres de stock.

Por Calibres.

Se armaron bloques según los segmentos definidos por calibres. Como puede ser apreciado en el esquema que se adjunta a continuación.



Grupo Calibres	de Frentes Antes	% Antes	Frentes Dsp.	% Dsp.	Frentes Quiebres de Stock	de % Ventas Antes
Long Neck	63	32%	42	15%	0	8%
Litro	83	42%	86	30%	3	57%
Lata	53	27%	156	55%	12	35%

Los calibres long neck y latas de medio litro se ubicaron en la parte superior de la góndola, por ser estos los de menor peso en las ventas del canal. Se redujo el porcentaje de góndola asignado a estos calibres. Así como también la cantidad de frentes.

Las latas de tercio litro se ubicaron en la segunda estantería, apilándolas en doble altura. De esta forma se incrementaron la cantidad de frentes totales que tenía la góndola. Para esto hubo que dejar los tres paños de góndolas con cuatro estanterías y no como era antes que había dos paños con cuatro y uno con cinco.

En este calibre se incrementaron la cantidad de frentes y el porcentaje de góndola.

En el calibre litro no hubo prácticamente modificaciones en la cantidad de frentes asignados pero si se modificó el porcentaje de góndola destinado al calibre, debido a que se incrementó la cantidad totales de frentes.

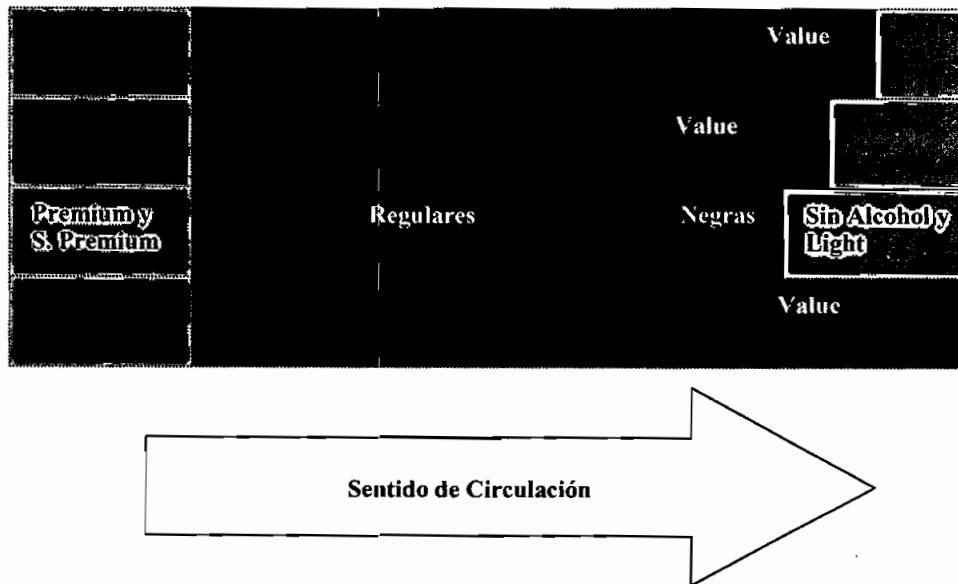
Se definió una posición horizontalizada para todas las categorías de calibres. No como en la góndola anterior que en una misma estantería se mezclaban diferentes tipos de calibres.

El producto suelto fue ubicado a la izquierda del pack de seis unidades de su misma referencia. Se aplicó la regla de la mano derecha.

Por tipo de cerveza y segmento de precio.

Se armaron bloques para lograr una clara identificación de los segmentos de precio. Colocando primero los mas caros, luego los regulares y por último los value. De esta forma el primer producto con el que se encuentra un consumidor es el más caro.

Estos bloques fueron diseñados de manera tal que queden claramente separados los tipos de cervezas.



Segmento Tipo	Frentes Antes	% Antes	Frentes Dsp.	Frentes Dsp.	% Dsp.	Frentes Quiebres de Stock Antes	% Ventas Antes
Rubia	167	84%	240	85%	14	93.27%	
Negra	10	5%	15	5%	0	1.53%	
Light	7	4%	13	5%	0	1.14%	
Sin Alcohol	15	8%	16	6%	1	4.06%	

Segmento Precio	Frentes Antes	% Antes	Frentes Dsp.	Frentes Dsp.	% Dsp.	Frentes Quiebres de Stock Antes	% Ventas Antes
Regular	110	55%	178	63%	13	55.32%	
Value	41	21%	48	17%	2	27.63%	
Super Premium	13	7%	21	7%	0	2.27%	
Premium	35	18%	37	13%	0	14.78%	

Se incrementaron el porcentaje y cantidad de frentes de las cervezas de precio regular.

En el caso de las value se incrementó levemente la cantidad frentes pero el porcentaje de góndola se vio reducido.

Se mantuvo el porcentaje de góndola de las super premium pero se incrementó la cantidad de frentes debido a la incorporación de nuevos productos.

En el caso de las premium se mantuvo la cantidad de frentes pero el porcentaje fue disminuido.

En el caso de los tipos de cerveza el porcentaje de góndola se mantuvo, pero se incrementaron la cantidad de frentes, por haberse registrado importantes quiebres de stock.

En lo que respecta a las cervezas de nicho, se armaron bloques por tipo e incorporando marcas que no estaban presentes.

Se incorporaron las referencias que faltaría incorporar de acuerdo con lo mencionado anteriormente en el diagnóstico.

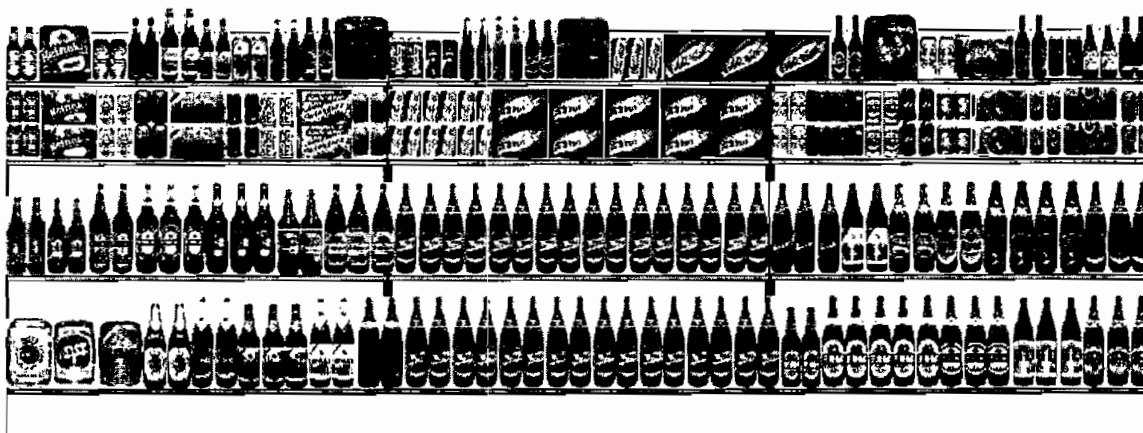
Se priorizó el estante a mano para ubicar el producto líder de la categoría (Quilmes Cristal de Litro) y para los productos premium.

4.7.6.4 Política de precios.

Los precios de cada una de las referencias fueron los que cada compañía definió de acuerdo con el posicionamiento que tiene definido para cada marca, tipo y calibre de cerveza.

4.7.6.5 Implementación.

Junto con el personal del punto de venta se procedió a implementar las modificaciones propuestas para efectuar el monitoreo durante el fin de semana. A continuación se muestra una foto de la góndola implementada.



4.7.6.6 Resultados de la implementación.

Se relevaron los datos luego de la implementación y se los volcó a una matriz para poder evaluarlos.

Cia.	Quiebres de Stock Antes	Quiebres de Stock Dsp.	Costo Merchandising Antes	de Costo Merchandising Dsp.	de Ventas Antes	Ventas Después	Crecimiento %
CMQ	13	0	Algo	0	127	133	5%
Brahma	2	0	Algo	0	25	28	12%
Isenbeck	0	0	0	0	7	12	63%
CCU	0	0	0	0	18	21	12%
Corona	0	0	0	0	0	1	

Grupo Calibres	de Quiebres Stock Antes	de Quiebres Stock Dsp.	Costo Merchandising Antes	de Costo Merchandising Dsp.	de Ventas Antes	Ventas Después	Crecimiento %
Long Neck	0	0	0	0	15	14	-3%
Litro	3	0	Algo	0	101	104	3%
Lata	12	0	Algo	0	62	76	22%

Segmento Tipo	Quiebres Stock Antes	de Quiebres Stock Dsp.	Costo Merchandising Antes	de Costo Merchandising Dsp.	de Ventas Antes	Ventas Después	Crecimiento %
Rubia	14	0	Algo	0	166	179	8%
Negra	0	0	0	0	3	5	74%
Light	0	0	0	0	2	2	0%
Sin Alcohol	1	0	Algo	0	7	9	19%

Segmento Precio	Quiebres Stock Antes	de Quiebres Stock Dsp.	Costo Merchandising Antes	de Costo Merchandising Dsp.	de Ventas Antes	Ventas Después	Crecimiento %
Regular	13	0	Algo	0	98.4	112.52	14%
Value	2	0	Algo	0	49.2	52.05	6%
Super Premium	0	0	0	0	4.0	6.10	51%
Premium	0	0	0	0	26.3	24.10	-8%

Analizando los resultados por compañías, se puede observar que todas crecen en sus volúmenes de venta en unidades. La de mayor crecimiento es Isenbeck que es la marca que no tenía incorporados importantes referencias, (litro).

Desde los calibres las ventas de litro y long neck se mantienen prácticamente con el mismo volumen de venta de unidades. En el caso de las latas estas tienen un crecimiento importante. Cabe destacar que este último calibre es el que más cantidad de frentes recibió y se les dio doble altura.

En el segmento tipo se puede observar un crecimiento de todos los tipos de cervezas. Si analizamos las cervezas negras se puede notar un gran crecimiento, cabe recordar que fueron incorporadas marcas que no estaban presentes en la góndola y que se armó un bloque exclusivo para este tipo.

Analizando los volúmenes desde la segmentación por precio, se pueden observar crecimientos importantes en los segmentos super premium, regular y value. Mientras que en las premium se observa una leve caída. Cabe recordar que se

incorporaron producto super premium que no estaban presentes y que se incrementaron la cantidad de frentes.

Con respecto a los quiebres de stock cabe mencionar que se redujeron a cero. Esto significa que no hubo costos de reposición para la sucursal.

5 Conclusiones.

5.1 Conclusiones.

Al comienzo de este trabajo se planteó el problema de evaluar la influencia del merchandising estratégico sobre la decisión de compra de los consumidores de un producto específico en el canal supermercados, analizándolo desde los volúmenes de venta de este; dado que el volumen de ventas tiene un impacto directo en la rentabilidad del negocio.

Para llevar adelante este trabajo se fue cumpliendo con una serie de objetivos previamente definidos.

Se diseñó una estrategia de merchandising la cual fue aplicada a la categoría cervezas en una sucursal de un supermercado. Se definieron un conjunto de indicadores y variables que fueron medidos antes y después de la implementación. Se evaluaron los resultados.

Los resultados de la implementación fueron los siguientes:

- Ventas unidades: las ventas en unidades del supermercado en el total de la categoría crecieron un nueve por ciento (+9%)
- Ventas \$: las ventas en pesos del supermercado en el total de la categoría crecieron un veintiocho punto nueve por ciento (+28.9%)
- Contribución Marginal: la contribución marginal total de la categoría para el supermercado creció un treinta y uno punto siete por ciento (+31.7%)
- Costos incrementales: No se generaron costos incrementales ni para los proveedores ni para el punto de venta. Al contrario, la reposición de los productos es provista por los proveedores y solo en caso de quiebres de stock personal del supermercado repone la mercadería faltante. Al no haberse producido quiebres de stock no se incurrió en costo de reposición para el supermercado.

Analizando el impacto que tuvo la estrategia implementada en las variables previamente definidas:

- Ventas del producto analizado
 - Rentabilidad del producto analizado
 - Inversión en Merchandising
- y en los indicadores que fueron establecidos para medir estas variables:
- Cantidad de unidades consumidas del producto de referencia por la sucursal antes de la implementación de la estrategia de ME
 - Cantidad de unidades consumidas del producto de referencia por la sucursal luego de la implementación de la estrategia de ME definida
 - Contribución Marginal anterior
 - Contribución Marginal posterior
 - Costos incrementales de la implementación,

se puede inferir que el merchandising estratégico es una herramienta adecuada para aumentar los volúmenes de venta de un producto o categoría específica en la que se lo aplique. Por lo tanto esta herramienta que contribuye a generar mayor volumen de ventas tiene un impacto positivo en la rentabilidad del negocio. Asimismo cabe resaltar que en este caso práctico no generó costos incrementales, al contrario gracias a la buena administración de espacios propiciada por la estrategia implementada se redujeron los quiebres de stock y junto con esto se redujeron los costos de reposición para la sucursal.

5.2 Limitaciones.

La primer limitación que se debe considerar es que en este caso práctico las mediciones solo fueron practicadas en una sola sucursal y comparando dos períodos de tiempo relativamente cortos. Ya que la realidad de algunos factores puede cambiar en períodos de tiempo más prolongados.

Si bien este en este caso la aplicación del merchandising generó resultados positivos en los indicadores de rentabilidad del negocio y de la categoría, no se puede asegurar que esto siempre vaya a suceder del mismo modo en todos los casos. En este caso práctico no fueron considerados factores exógenos que pueden influir tanto positiva como negativamente en los volúmenes de venta, aunque se haga o no merchandising estratégico. A continuación se citan dos casos muy extremos, pero posibles para ilustrar la situación:

Suponga que en una sucursal se ha decidido aplicar merchandising estratégico en la misma categoría que la que fue seleccionada para este trabajo, "Cervezas". Tome como supuesto que la sucursal antes no lo aplicaba y ahora ha decidido aplicar el merchandising estratégico al pie de la letra para aumentar los indicadores de volumen de la categoría. Durante el primer fin de semana que se propone a medir los valores para compararlos con los que había medido en períodos anteriores, cuando no aplicaba merchandising, se desata una catástrofe en la zona donde se encuentra la sucursal y nadie sale de su casa por una cuestión de seguridad. En este caso alguien que hizo todo bien en una categoría determinada se va a encontrar que por un factor externo que no va a permitir el crecimiento de los volúmenes.

Ahora se plantea un segundo caso extremo pero inverso. Suponga una sucursal que no aplica merchandising ni lo va a aplicar en la categoría cervezas. Pero está ubicado en un lugar donde el la temperatura del clima se ha incrementado fuertemente respecto al fin de semana anterior. Además coincidiendo esto con una campaña lanzada por un organismo de salud muy respetado de la ciudad donde se encuentra el punto de venta, que dice que tomar cerveza hace bien y extiende las expectativas de vida. Probablemente los volúmenes de venta en este caso crezcan respecto al fin de semana anterior. Pero no gracias al merchandising o no merchandising.

Con estos dos casos extremos se quiere establecer que existen factores exógenos que pueden influir tanto positiva como negativamente en los volúmenes de venta a pesar de que se aplique o no el merchandising estratégico.

5.3 Resumen.

Luego de haber analizado estos resultados quedan validadas las hipótesis oportunamente planteadas.

El ME es una herramienta adecuada para mejorar los indicadores de venta y rentabilidad de un producto en los canales donde se lo aplique.

El ME aplicado a una categoría específica de producto en el canal de distribución supermercados contribuye a superar los volúmenes de venta y rentabilidad de la misma.

La implementación adecuada de una estrategia de ME no genera costos incrementales significativos.

6 Bibliografía.

AAKER, David A. y Day, George S. Investigación de Mercados. Méjico. Tercera Edición. Mc Graw Hill, 1993.

BLATTBERG Robert C. y FOX Edward J. Administración de Categorías: Conceptos Básicos para Comenzar. Estados Unidos. Food Marketing Institute y Centro de Administración del Comercio Detallista, Northwestern University, 1995.

CHETOCHINE, Georges. Marketing Estratégico de los Canales de Distribución. España. Ediciones Granica, 1994.

CHETOCHINE, Georges. La derrota de las marcas, como evitarla. Argentina. Editado por la Asociación Argentina de Marketing, 1996.

FRESCO Juan Carlos. Marketing desde el punto de venta: Merchandising. Argentina. Ediciones Macchi, 1997.

KINNEAR, Thomas C. y TAYLOR, James R. Investigación de mercados: Un enfoque aplicado. Colombia. Quinta edición. Mc Graw Hill, 1998.

MOUTON, Dominique. Merchandising Estratégico. España. Ediciones Gestión 2000. Colección FundEmi Books, 1990.

PATAKY, Tomas. Supermercados, un manual práctico de instalación y manejo. Argentina. Editorial Distal, 1996.

SALEN, Henrik. Secretos del merchandising activo. España. Editorial Díaz de Santos, 1994.