

Universidad F.A.S.T.A.

Facultad:

Ciencias Económicas

Carrera:

Licenciatura en Comercialización

Tema:

“Category Management”

Alumno:

DEMOOR, Patricio Ricardo

Asesoramiento

Tutor:

Samir Fernández Hachim

Profesor a cargo

Seminario de Graduación:

Dra. Laura Cipriano

Licenciatura en Comercialización / 2002



CAJA 12
6-03

<u>Índice</u>	<u>Página</u>
Tema	4
Introducción.....	5
Marco Teórico	7
Estructura Marco Teórico	8
1. Conceptos básicos	9
1.1. Necesidades y Deseos	9
1.2. Satisfacción del cliente	9
1.3. Fidelidad	11
2. Distintos Programas de Marketing Relacional.....	15
2.1. Customer Relationship Management	15
2.2. Efficient Customer Response.....	19
2.2.1. Objetivos	21
2.2.2. Principios.....	22
2.2.3. Estrategias	23
2.2.4. Herramientas.....	25
2.3. Category Management	29
2.3.1. Plan de Implementación.....	31
2.3.2. Roles	32
2.3.3. Estrategias	34
3. Criterios de Exhibición en Góndola	38
Estructura Marco Normativo.....	40
4. Actualidad Económica Mundial	41
4.1. Globalización	41
4.2. Fusiones y Adquisiciones.....	44
5. Situación Socio Económica Nacional	46
5.1. Relación Consumidor – Retailer – Productor	49
5.1.1. Situación del Retailer.....	54
5.1.2. Situación de los Proveedores.....	56
5.1.3. Hard Discount.....	57
5.2. Realidad Local	60
5.2.1. Segmentación Demanda	60

5.2.2. Segmentación Demanda Sector Retailer	69
6. Cambios de Hábitos de Consumo	72
6.1. Cambio de Paradigmas	72
6.2. Nuevo Consumidor	73
6.3. Relación Consumidor – POS	76
Estructura Análisis de Campo	79
7. Desarrollo de análisis de campo	80
7.1. Aplicación de Category Management en Mar del Plata	80
Disco/Vea	81
Toledo.....	82
Carrefour/Norte.....	83
7.2. Categorización de locales en la ciudad de Mar del Plata.....	84
7.3. Potencialidad de la aplicación de Category Management	86
7.4. Entrevista a Gerentes para detectar potencial del Category Management.....	88
7.5. Resultados arrojados por la encuesta.....	91
8. Conclusiones.....	97
8.1. Análisis local	97
8.2. Percepción y Valoración	97
8.3. Obstáculos para la implementación	98
8.4. Beneficios de la implementación.....	99
8.5. Consecución del trabajo	102
9. Glosario de términos de Marketing.....	103
10. Índice de Cuadros	112
Bibliografía	114
Anexo 1: CRM.....	117
Anexo 2: Cross Docking.....	119
Anexo 3: Tecnología para el ABC	123

TEMA:***Category Management*****PROBLEMA:**

- ♦ ¿Puede generar la Gestión por Categorías beneficios adicionales a los retailers de Mar del Plata?

OBJETIVO GENERAL

- ♦ Analizar la potencialidad de generación de beneficios de la aplicación del Category Management en la ciudad de Mar del Plata.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ♦ Determinar los principios de aplicación del Category Management en la teoría.
- ♦ Establecer si se está aplicando este programa en alguna de las bocas de los retailers radicados en la ciudad.
- ♦ En el caso de aplicación, determinar los criterios de aplicación de este programa en las prácticas de los retailers de la ciudad.
- ♦ Comparar los criterios de aplicación de los programas con los criterios aplicados por el retailer que lo utilice.
- ♦ Analizar si los clientes perciben la aplicación del programa.
- ♦ Analizar si valoran esta aplicación.
- ♦ Determinar si satisface a los consumidores.
- ♦ En el caso de no aplicarse este programa, analizar los beneficios cualitativos potenciales de la correcta aplicación

Introducción

La situación económica actual ha modificado la actitud de compra de los argentinos ante las cadenas de supermercados e hipermercados. Los consumidores optan por achicar sus gastos de diversas maneras:

- Vuelta al almacén de barrio, por el *fiado* y la menor *tentación* ante la multitud de productos y ofertas de las grandes cadenas.
- Aparición de los *Hard discount*, modalidad de cadena que ofrece precio y cercanía al cliente.
- Compra en los supermercados de sólo los productos en oferta o promoción, buscando en cada cadena lo más barato.
- Continua guerra de precios entre las cadenas, elevando los márgenes de los productos no promocionados.

Estas razones han hecho que las ventas de los retailers hayan sufrido una baja considerable, baja que las cadenas tratan de contrarrestar con ofertas y promociones.

Los continuos lanzamientos y restages de productos y promociones obliga a tener una gama demasiado grande de productos, que significa enfrentar costos de stocks imposibles de soportar en la actualidad. Las grandes cadenas y los grandes proveedores se ven obligados a bajar sus niveles de stocks inmovilizados, que generan altos costos financieros, y a recurrir a sistemas de optimización de los mismos, con programas del tipo *Just in Time*.

“Según el estudio de la UBA, casi la mitad de las empresas consultadas en gran número de empresas la logística se lleva del 30 al 50 % de los costos operativos, cuando lo ideal sería que ese rubro no les representara más de 10 %. “Era un resultado previsible: descubrimos que muchas empresas se abastecen de stock durante 15 días por simple desconfianza hacia sus proveedores, cuando lo ideal para que una empresa haga ahorros es tener la mercadería circulando permanentemente. El stock es un amortiguador de deficiencias”, explica Alejandro Muraro, uno de los participantes del equipo de más de 30 personas que realizó el estudio.”¹

¹ Valentina ALVAREZ; “Cómo llegar al cliente rápido y a bajo costo”; **Diario Clarín**; Suplemento Económico; (4/11/2001); Pág. 2

Un problema resultante de la disminución de stocks es el *quiebre o fuera de stock*, que es cuando del producto en cuestión no hay a disposición del cliente, situación que lleva a perder la venta y, hasta en algunos casos, al cliente. Según estudios de la consultora CCR en Argentina, sobre un estudio de 10.000 entrevistas a pie de góndola, en 25 *categorías* relevadas, un **33 %** de los clientes DECIDEN en ese momento la marca a comprar y un **50 % CAMBIA** de la marca buscada ante un fuera de stock². Este estudio demuestra el serio dilema que enfrentan los proveedores y retailers ante la decisión de disminuir los stocks o soportar excesivos costos de mercadería inmovilizada.

Al mismo tiempo, las grandes cadenas se están fusionando y generando un poder de negociación con los proveedores, quienes se ven obligados a buscar trabajar en conjunto.

Los programas de respuesta eficiente a los clientes intentan fidelizar a los mismos a un punto de venta, otorgándole mayor valor en sus compras y generándole una sensación de seguridad en su decisión con respecto a la compra.

El programa a analizar es el llamado: **Category Management**, que significa Gestión por Categorías.

Queremos investigar si realmente este programa se basa en satisfacer las necesidades de los clientes o sólo es un criterio de exhibición de productos.

El estudio va a ser realizado sobre las principales cadenas de supermercados de la ciudad de Mar del Plata, durante el año 2002, desde el mes de marzo hasta junio del mismo.

En primer lugar se va a consultar con personal responsable del sector compras y proveedores de estas cadenas, para luego chequear en las bocas la real implementación y la respuesta de los consumidores, de manera exploratoria.

En el caso de no encontrarse que se aplique algún programa de este tipo, se analizará el potencial que el mismo puede tener para aumentar los beneficios de las cadenas de supermercados.

² Estudio de CCR sobre 10.000 entrevistas a pie de góndola en Julio del 2000 en Cap. Fed.

Marco Teórico

Enfoque Teórico Conceptual

Los programas surgen en los últimos años de la necesidad de bajar costos y aumentar la fidelidad de los clientes y, dada la novedad de éstos, no se han podido detectar corrientes teóricas. Si se pueden observar varios programas de Marketing Relacional, pero para poder focalizarnos en uno, tomaremos el llamado Category Management.

El desarrollo del trabajo va a partir de explicar ciertos términos de Marketing, importantes para poder entender las bases conceptuales del programa; para luego analizar los criterios de implementación, y, luego de reconocer si alguna cadena de retailer local lo utiliza, comparar la realidad con la teoría.

De no aplicarse este programa, se buscará determinar el potencial que posee de generar beneficios extras a las cadenas de supermercados.

Estructura Marco Teórico

- 1. Conceptos básicos**
 - 1.1. Necesidades y Deseos**
 - 1.2. Satisfacción del cliente**
 - 1.3. Fidelidad**

- 2. Distintos Programas de Marketing Relacional**
 - 2.1. Customer Relationship Management**
 - 2.2. Efficient Customer Response**
 - 2.2.1. Objetivos**
 - 2.2.2. Principios**
 - 2.2.3. Estrategias**
 - 2.2.4. Herramientas**
 - 2.3. Category Management**
 - 2.3.1. Plan de Implementación**
 - 2.3.2. Roles**
 - 2.3.3. Estrategias**

- 3. Criterios de Exhibición de Productos**

1. Conceptos básicos de Marketing

1.1. Necesidades y Deseos:

*“El concepto básico y fundamental de la mercadotecnia es el de las **necesidades humanas**. Una necesidad humana es aquella condición en que se percibe una carencia...Estas incluyen las necesidades físicas básicas como alimento, vestido, protección y seguridad; las necesidades sociales como la pertenencia y el afecto; y las necesidades individuales como el conocimiento y la expresión del yo...”*

Ante una necesidad insatisfecha, el individuo optará por uno de dos caminos: buscará el objeto que la satisface o tratará de disminuir la necesidad...

Cuando la cultura y la personalidad individual dan forma a las necesidades humanas, éstas se convierten en deseos...Los deseos se describen en términos de los objetos que satisfacen las necesidades.”³

1.2. Satisfacción del cliente:

“Satisfacción: ...5. Cumplimiento del deseo o del gusto... 7. Mark. Objetivo fundamental del Marketing, y que se alcanza únicamente cuando el producto ofrecido satisface completamente las necesidades y deseos del consumidor.”⁴

Entender que significa en términos de Marketing, la “Satisfacción del cliente”, resulta básico para poder desarrollar las bases de aplicación de los Programas de Manejo de Relaciones con el cliente.

El objetivo principal del Marketing es “satisfacer las necesidades de los clientes”⁵, satisfacción que radica en comprender lo que el cliente necesita y quiere, y ponerlo a su alcance. La medida de esta satisfacción está dada por el cumplimiento de las expectativas puestas por el cliente en el producto o servicio adquirido. Si la performance es superior o igual a las expectativas puestas en él, el cliente estará satisfecho, en cambio, si las expectativas no son cubiertas, éste quedará insatisfecho.

³ Philip KOTLER - Gary ARMSTRONG; **Mercadotecnia**; México; Ed. Prentice Hall Hispanoamericana SA; 1996; Sexta Edición; Págs. 5 y 6

⁴ Enciclopedia Clarín; Ed. VISOR Enciclopedias Audiovisuales SA; Argentina; 1999; Tomo 22

⁵ Philip KOTLER - Gary ARMSTRONG; ob.cit.; Pág.5

Tenemos que remarcar que la performance puede ser medida sobre un producto, un servicio o un punto de venta. Este último caso es el que nos interesa para el estudio a desarrollar.

Las expectativas están dadas por las experiencias anteriores del cliente con el producto, las opiniones de amigos y compañeros, y por el valor de la marca o del punto de venta. Este valor o *Imagen de marca*, que la información o promesas del comercializador establecen en la mente del cliente, también genera el riesgo asociado con la compra del mismo. En este punto nos servimos de conceptos dados por Philip Kotler, que dice:

“Las empresas, para ganar en los mercados contemporáneos, deben centrarse en el cliente; es decir, deben proporcionar más valor a los clientes que tienen en la mira. Deben ser aptas para crear consumidores y no sólo para crear productos.”⁶

El valor proporcionado es la diferencia entre el valor total para el cliente, que incluye el valor del producto, los servicios, el personal y la imagen; y el costo total para el cliente, que involucra el gasto económico pero también, el tiempo entregado, la energía puesta en ello y el riesgo percibido en la compra.

“Para los clientes, el valor equivale a todos los beneficios que recibe a cambio de la carga que significa el acto de la compra. Entre los beneficios figura la calidad de la mercadería, la atención del personal, la atmósfera del local, la comodidad. En el otro plato de la balanza, los costos monetarios — es decir, el precio— y los no monetarios, como el desconocimiento de los productos por parte del personal, la lentitud en las cajas, la falta de un lugar adecuado para estacionar, la disposición deficiente de las góndolas, el escaso atractivo en la presentación de la mercadería.”⁷

Continuando con Kotler, citamos: *“Así pues, los consumidores se forman una opinión en cuanto al valor de las ofertas mercadotécnicas y toman sus decisiones de comprar con base en dichas opiniones.”⁸* Si a un cliente le proporcionamos un valor negativo en su experiencia de compra, ese cliente no volverá a elegirnos y, además, corremos el riesgo de que sea propagador de malas opiniones sobre nuestro producto-servicio. La función del Marketing de “satisfacer las necesidades”

⁶ Philip KOTLER - Gary ARMSTRONG; ob.cit.; Pág. 658

⁷ Leonard Berry; “La Propuesta Ganadora”; **REVISTA GESTION**; V3, N° 5; sep - oct 1998; Pág. 94-99

⁸ Philip KOTLER - Gary ARMSTRONG; ob.cit.; Pág. 661

se debe cumplir desde el momento de comenzar a crear las expectativas sobre el producto-servicio, no hasta el momento de que ya lo compró, sino hasta la experiencia post-venta, para poder conseguir así, la fidelidad. La mejor forma de hacerlo es mediante el establecimiento de un vínculo relacional fuerte, dándole seguimiento a la experiencia del cliente con el producto-servicio luego del momento de la compra. Las empresas deben empeñarse en desarrollar vínculos fuertes con sus clientes y, así, conseguir su fidelidad.

1.3. Fidelidad:

*"Fidelidad: ...Lealtad, observancia de la fe que uno debe a otro... f. al producto. Mark. Nombre que recibe el hábito de adquisición por parte de los consumidores de un determinado producto o marca."*⁹

La satisfacción es condición necesaria, pero no suficiente para lograr la fidelidad del cliente. La fidelidad es medida en:

- ♦ *Frecuencia*: reiteración de actos de compra a lo largo del tiempo
- ♦ *Residencia*: tiempo de la última compra
- ♦ *Monto*: valores monetarios de las compras totales

La reiteración de compras del cliente, da a la empresa oportunidades de generar negocios con el cliente, pero también crea posibilidades de entregarle mayor valor, valor que hará que éste no quiera cambiar de proveedor y que, además, por su sentimiento de satisfacción plena, recomiende a otros la marca o POS.

La satisfacción está basada en las expectativas creadas en la mente del cliente, y en el performance del producto-servicio. Hay que observar que ambas, expectativas y performance, son medidas altamente subjetivas y que están fundamentadas en las *percepciones* del cliente.

Los clientes fieles aportan varios beneficios:

- ♦ Son más rentables, dado que:
 - Están más dispuestos a pagar un sobreprecio,

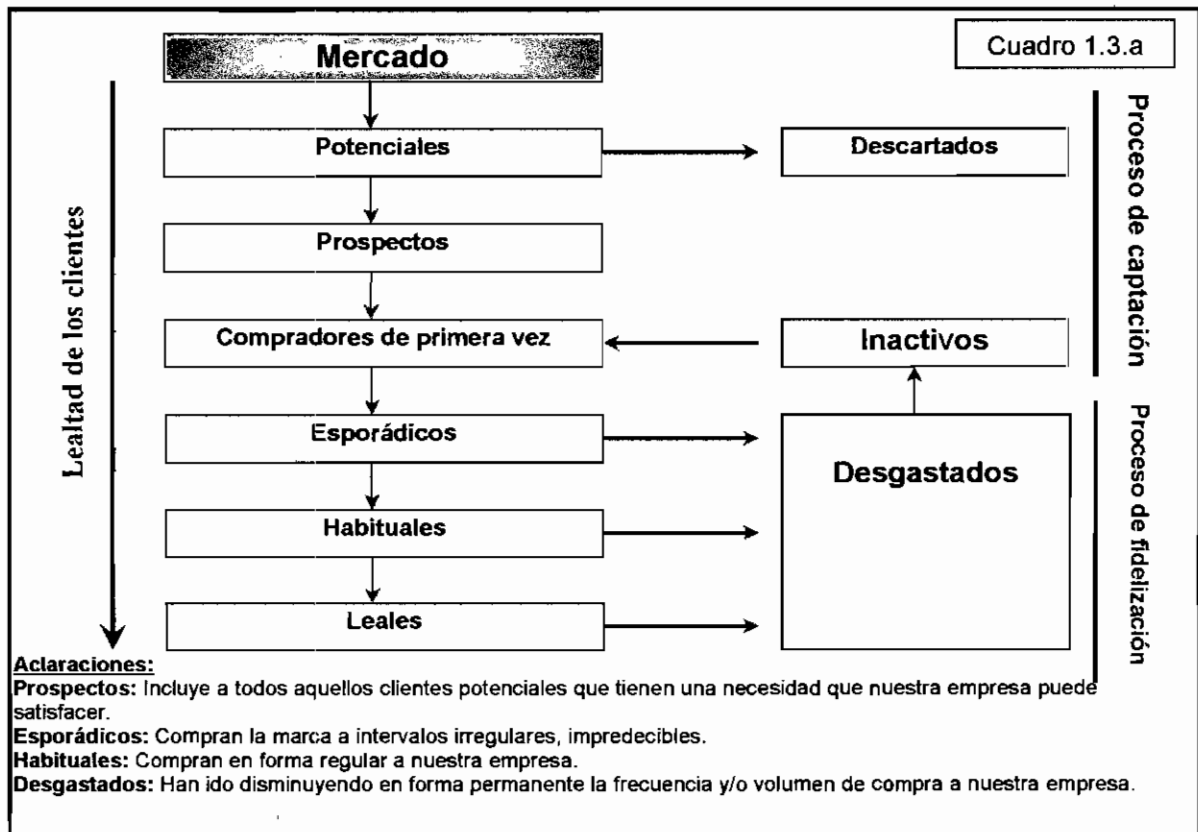
⁹ Enciclopedia Clarín; Op.Cit.; Tomo 10

→ Es más fácil venderles nuevos productos, porque confían en nuestra empresa,

- ◆ Son recomdedadores boca a boca,
- ◆ Permanecen más tiempo con la marca.

El marketing de fidelización busca diferenciar consumidores y atender especialmente a ese 20 ó 30 % que genera el 70 ó 80 % de la facturación de la empresa.

La lealtad de un cliente cumple con un ciclo que comienza como clientes potenciales hasta leales. Los clientes potenciales deben ser atraídos al POS, para luego de la primera compra ser transformado, luego de la repetición del acto de compra, en leales. Adjuntamos el cuadro 1.3.a con el proceso de Transformación de potenciales en leales¹⁰.



¹⁰ Raúl BERNASCONI; **Líderes del Tercer Milenio**; Manual para el Desarrollo empresario; Plan para Fidelizar Clientes; Tomo 15; Pág. 13

La pérdida de clientes representa costos demasiado elevados para la empresa. La razón de ésto es, primero, la pérdida de ventas, pero también el riesgo que implica de publicidad negativa por parte del mismo con sus allegados; segundo, el costo que significó conseguir la elección por parte de esos clientes que perdemos, costo en marketing, publicidad, servicio, etc.; y, tercero, el costo que implica conseguir nuevos clientes.

Para lograr la lealtad del consumidor, hay que crearle una experiencia de compra positiva y dar solución a sus problemas, hay que lograr que el cliente se sienta **importante** para la empresa, atendiéndole en forma personal e individual.

"El corazón del retailing está, precisamente, en la construcción de esa relación que lleva al consumidor a un comercio y no a otro, aun cuando su objetivo final sea único: comprar lo que necesita, lo que le gusta o lo que desea."¹¹

Lograr esta individualidad en la atención de un retailer, como una cadena de supermercados es sumamente difícil, es en ese momento, en el que entran a participar los programas de fidelización que identifican a cada cliente con sus datos, utilizando esta información para personalizar el servicio.

"La satisfacción total de los consumidores no siempre garantiza lealtad o mayores ganancias... Si usted es como la mayoría de las empresas, siente que puede manejar los pensamientos de sus clientes... Estas compañías estaban trabajando en base a la idea equivocada de que clientes felices es igual a clientes fieles. Las compañías están comenzando a darse cuenta de que sus clientes pueden decir que están satisfechos, pero sus actitudes en los estudios no predicen con exactitud su fidelidad. De hecho, entre el 65 y el 85% de los clientes que pasan de un producto a otro han informado que estaban satisfechos con sus anteriores proveedores. "Los clientes pueden estar satisfechos pero no ser leales. Pueden estar satisfechos pero no creer que usted ofrece gran valor. Si aparece una opción mejor, ellos cambiarán", dice Gloria Farler, directora ejecutiva de inteligencia de mercado de US West Communications.

El cambio por parte de los clientes puede significar un problema para muchas compañías, ya que es mucho más costoso atraer a un nuevo cliente que conservar a uno fiel. Tal vez sea ése el motivo por el cual las empresas han hecho grandes esfuerzos para complacer a los clientes. Pero para los que siguieron esta lógica, a pesar de sus denodados esfuerzos, el exceso de

¹¹ Leonard BERRY; Op. Cit.

*satisfacción del cliente no ha determinado una marcada mejora en las ganancias*¹²

¹² Catherine ROMANO; "Son fieles los clientes felices"; **REVISTA GESTION**; V2 N° 1; ene-feb 1997; Págs. 96-102

2. Distintos Programas de Marketing Relacional

2.1. Customer Relationship Management

CRM es una estrategia de negocio volcada al conocimiento y anticipación a las necesidades de los clientes actuales y potenciales. Busca maximizar el valor de cada contacto que se produce entre cliente y empresa, recabando la información relevante sobre el acto de decisión y compra. Comprende la captura, tabulación, análisis y distribución de la información relevante del cliente a lo largo de toda la empresa, para así, poder retener los clientes actuales y convencer a los potenciales. Es conocer a cada uno de los clientes, saber sus prioridades y aspiraciones, escuchar sus necesidades y poder satisfacerlas eficientemente.

Los clientes pueden ser diferenciados por el valor que representan para la empresa, por sus necesidades y los servicios que requieren.

Se apoya principalmente en la tecnología informática para producir una base de datos sobre los deseos y necesidades de cada uno de sus clientes para poder segmentarlos y así, brindarles un mejor servicio. Utiliza estos datos para realizar un producto o servicio a medida para cada uno de los perfiles de cliente detectados.

"CRM: Conozca qué necesitan sus clientes

En la actualidad las características y tendencias de los mercados requieren definiciones de estrategias y de soluciones informáticas que permitan adquirir, retener y fortalecer la relación con los clientes.

Como consecuencia puede reconocerse un cambio de paradigma. En la actualidad, el foco es el cliente y el crecimiento está asociado a los niveles de lealtad y fidelidad que puedan establecerse con ellos...

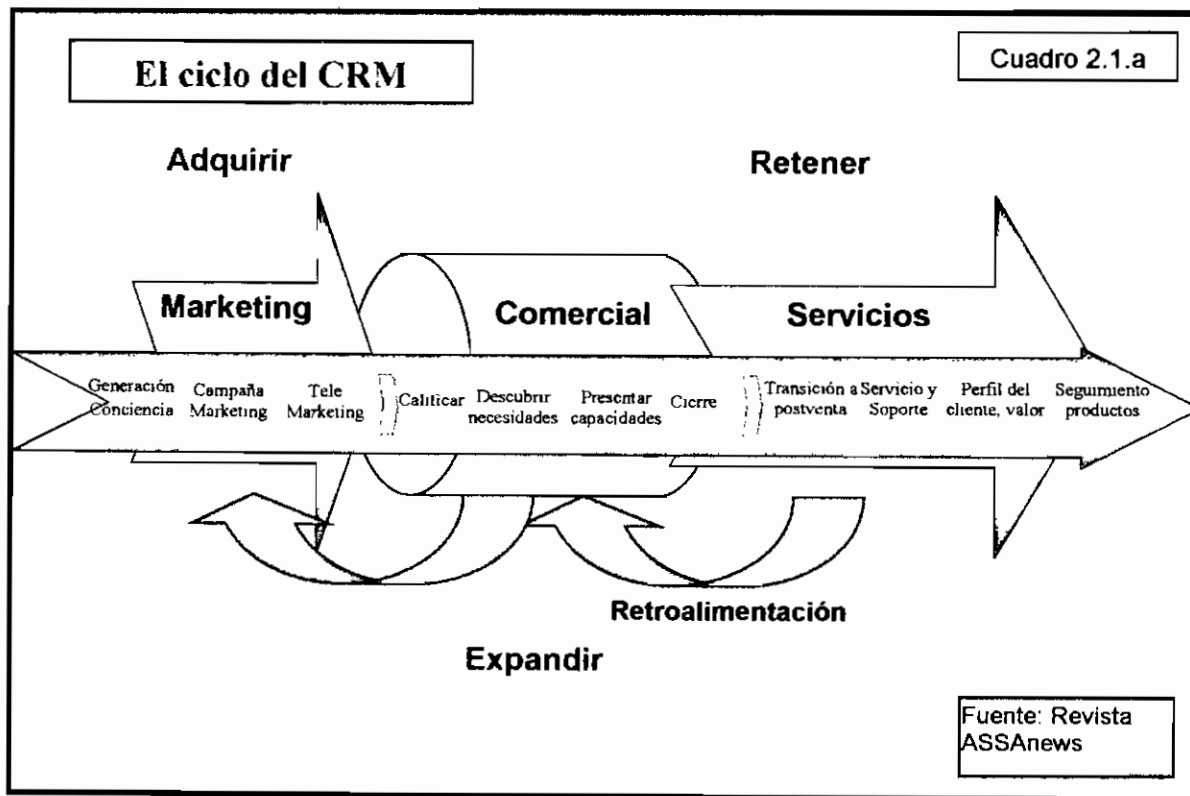
La siguiente información dota de singular importancia al CRM:

- ♦ *Las compañías americanas pierden la mitad de sus clientes cada cinco años.*
- ♦ *El costo de adquirir un nuevo cliente se eleva cada año.*
- ♦ *La venta más fácil de realizar es a aquellos clientes con quienes se ha alcanzado niveles de fidelidad.*

El concepto de CRM está asociado al proceso completo de atención de clientes, partiendo de las actividades del área de Marketing, el ciclo de Ventas, y el Servicio y Soporte post-venta, a través de toda una organización.

*El objetivo de la implementación de una estrategia de CRM es poder detectar las mejores oportunidades de negocios, incorporar clientes, retenerlos a partir de un servicio de excelencia, y hacer crecer permanentemente la relación con ellos, con el fin de crear la lealtad del cliente y mejorar la performance del negocio. Asimismo, debe posibilitar la determinación de tendencias, patrones de comportamiento y la definición de los productos y servicios adecuados a las necesidades de cada cliente.*¹³

Los pasos del proceso, según Ricardo Fisch del Grupo ASSA, importante proveedor de soluciones informáticas para empresas en Latinoamérica, consta de tres ciclos, desde las actividades del área de Marketing, el área de Ventas y el Servicio Post Venta (**Anexo 1**).



¹³ Marcelo TEAR; "CRM: Conozca qué necesitan sus clientes"; **Revista ASSAnews**; Año 4; Número 16; (Enero-Febrero del 2000), Pág. 18; Ed. Grupo ASSA; Argentina

Los ciclos, según el autor, comprenden:

A. Adquirir Clientes

A.1. Ciclo de Marketing

- A.1.1. generación de conciencia, o sea, campaña de creación de imagen de marca e institucional,
- A.1.2. campaña de marketing implementando la búsqueda de clientes, desde identificar a los actuales y a los potenciales,
- A.1.3. campaña de telemarketing, determinando segmento, atacándolo

A.2. Ciclo Comercial

- A.2.1. calificar los clientes, según interés para la empresa
- A.2.2. recabar la información que puedan brindarnos para descubrir necesidades
- A.2.3. presentarle a los clientes las capacidades de la empresa
- A.2.4. cierre de negociación.

B. Retener Clientes

B.1. Ciclo post-venta y de Retroalimentación

- B.1.1. transición a post-venta
- B.1.2. servicios y soporte de la venta
- B.1.3. determinar perfil real del cliente y valor para la empresa
- B.1.4. seguimiento y adaptación de productos

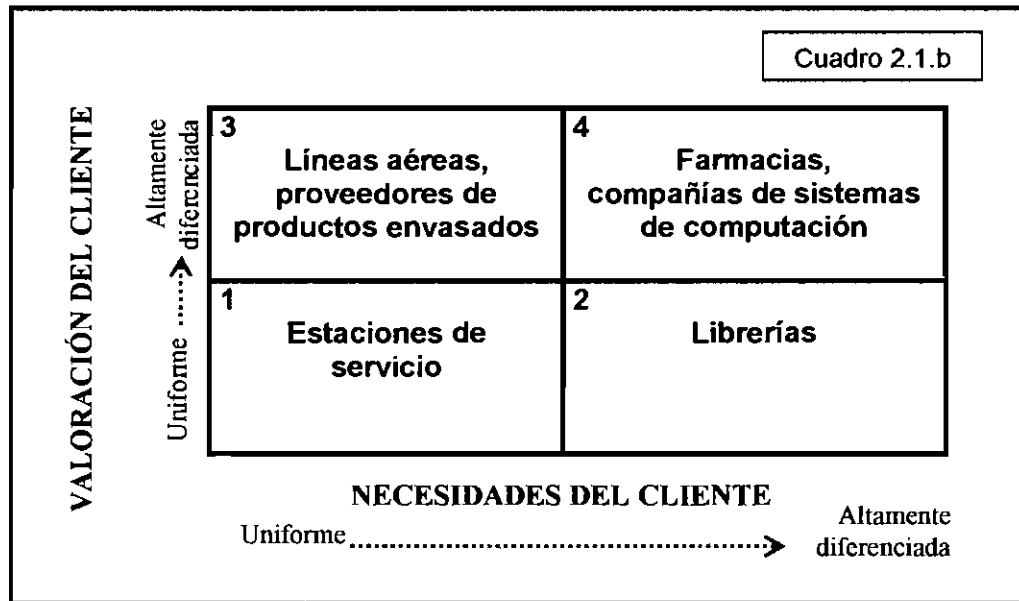
C. Expandir

C.1. Retroalimentación y expansión de cartera de clientes

Las empresas que pueden aplicar CRM son las que poseen mayor cantidad de datos de sus clientes, tal lo son las de telecomunicaciones, tarjetas de crédito, financieras, etc. Para algún otro tipo de empresas, CRM no es beneficiosos ya

que, al tener producto que no pueden tener mayor valor agregado, o que el valor que puede generar el cliente a perpetuidad no es significativo, o cuando el producto es un commodity, etc.

Para graficar esto, el siguiente cuadro (2.1.b) muestra ejemplos de empresas a las que beneficia la aplicación de CRM¹⁴:



Por ejemplo, las necesidades del pasajero de una línea aérea son esencialmente las mismas, pero para la mayoría de las líneas aéreas, un porcentaje muy pequeño de los clientes (los pasajeros de empresa) representa las mayores ganancias. En el caso de las casas de computación, cada usuario requiere una configuración distinta para su sistema, pero también es diferente para la empresa cada cliente, ya que, un corporativo requiere mayor cantidad de insumos, pero va a tener una relación precio-servicio mejor que un individuo que busca una PC para su hogar.

¹⁴ Seth Godin; "Un curso rápido en gestión de relaciones con el cliente"; **HARVARD Management Update**; Julio-Agosto 2000; Pág. 4

2.2. Efficient Customer Response

Este programa es llamado Respuesta Eficiente al Consumidor.

“ECR es un modelo estratégico de negocios en el cual proveedores y retailers trabajan en forma conjunta con el fin de entregar el mayor valor al consumidor.

ECR plantea un cambio conceptual en la forma de llevar adelante el negocio, cuyo objetivo final consiste en integrar los procesos logísticos y comerciales a lo largo de toda la cadena de abastecimiento de consumo, pasando de un esquema "push" donde se fuerza el ingreso de los productos al sistema, a un esquema "pull" donde se responde a la demanda real del consumidor, logrando así una maximización de la satisfacción del cliente al mismo tiempo que se obtiene una reducción en los costos de operación y se evitan ineficiencias.”¹⁵

Es un modelo de gestión que detecta y elimina todas las ineficacias existentes en la cadena de valor de los productos, desde el momento en que estos están en producción hasta su venta al comprador final, revirtiendo todas las mejoras producidas en el consumidor en forma de mejor precio y servicio.

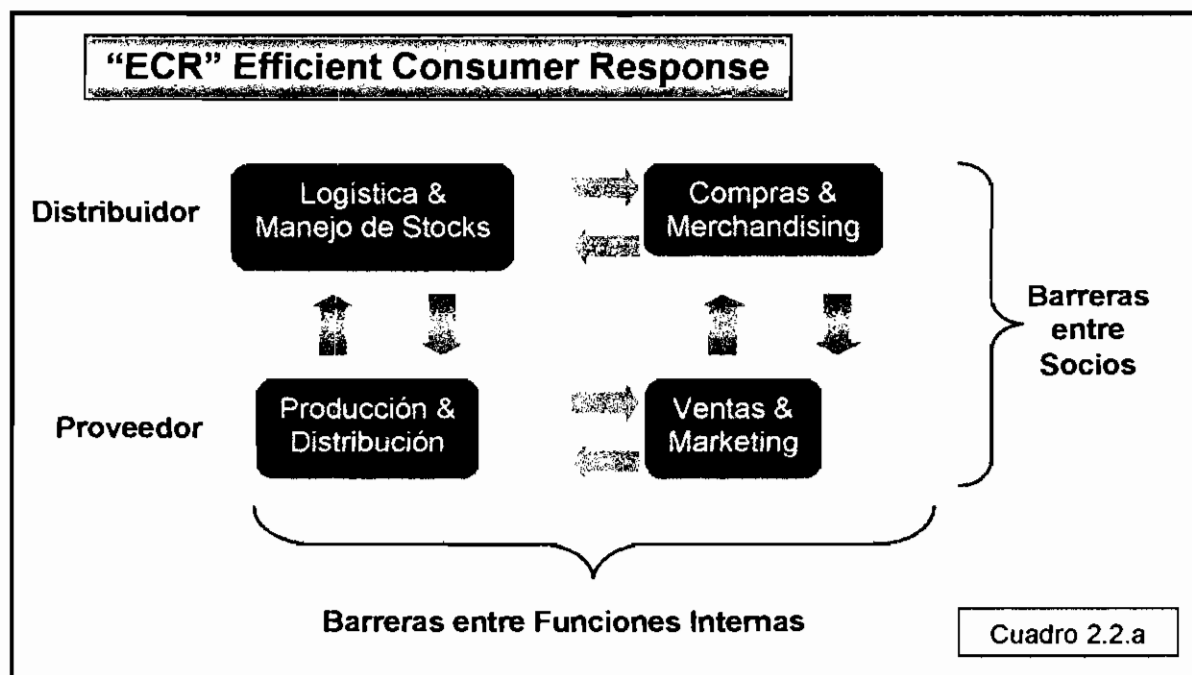
Resulta de vital importancia el conocimiento sobre el comprador final para la correcta definición de las variables del proceso, para esto, tanto proveedor como retailer van a unificar información para hacerla más útil y precisa. Esta información definirá desde cómo van a estar formadas las *Categorías* de productos, su *Rol*, *Estrategia*, y todos los puntos relevantes del programa.

El cambiante mercado actual demanda cambios en las relaciones entre los integrantes de la cadena de suministro, de manera que se pueda entender al consumidor, cada más fragmentado y diferenciado, de manera rápida y certera, para poder adaptarse y generarle mayor valor, y por ende, mayor beneficio a las partes.

Esto requiere un cambio organizacional profundo y una integración con el proveedor, casi del tipo de asociación. Necesita de un esquema de apertura entre las partes que no es actualmente el modelo en actividad.

¹⁵ ECR Respuesta Eficiente al Consumidor; <http://www.codigo.com.ar/ecr/index.htm>

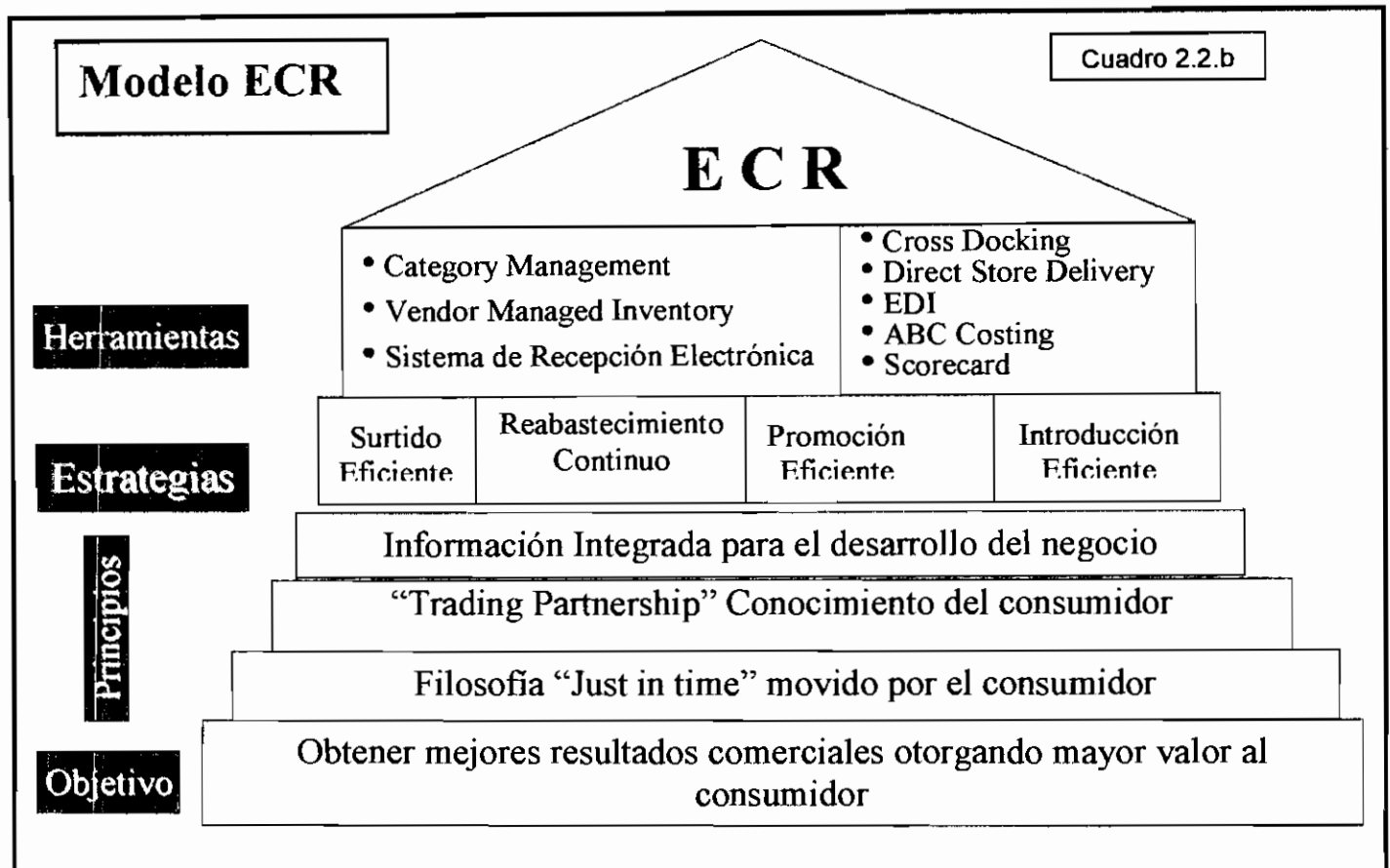
El programa busca la desaparición de las barreras entre funciones internas y entre "socios", o sea, entre proveedor y retailer. (Cuadro 2.2.a)



El modelo ECR está compuesto por aspectos logísticos, desde el inicio de su fabricación hasta su colocación en góndola, y comerciales, la venta al comprador final, proceso que implica un sistema intercomunicado de respuesta al consumidor. El sistema se basa en el sistema de scanner del POS, que identifica el producto comprado junto con el cliente, y automáticamente emite la reposición.

Esta tecnología de recolección de datos hace posible la identificación de cada uno de los clientes del POS, segmentándolos y definiendo estilos de vida, patrones de gasto y características demográficas. Estos informes, junto con relevamientos de motivación de compra permite crear perfiles de compra altamente eficientes.

Al enfocarse en los requerimientos de sus clientes, el POS puede tomar decisiones sobre su variedad de productos, acciones promocionales, y hasta aplicar programas del tipo de fidelización.



El Modelo ECR (Cuadro 2.2.b) sintetiza los objetivos buscados por el programa, junto con los principios de aplicación, las estrategias y las herramientas utilizadas.

2.2.1. Objetivos

El objetivo de este programa es la obtención de mejores resultados tanto del proveedor como del retailer, entregando mayores beneficios al consumidor.

Brinda valor extra al consumidor entregándole el producto que busca, a un menor precio y creando un ambiente donde éste se siente confortable. Puede reducir el precio al reducir los costos que no generan valor para el consumidor, como son los de almacenaje, al optimizar la cadena de suministros.

Se concentra en entregar valor al consumidor a través de:

- mejores productos,
- mejor calidad,
- mejor surtido,
- mejor servicio de góndola,
- mayor conveniencia.

Es un programa donde, tanto proveedor como retailer, deben estar comprometidos en buscar estrategias win/win.

2.2.2. Principios

Para el logro de este objetivo, ECR se basa en tres principios esenciales, como son:

- ♦ *Filosofía Just in Time*: tanto la logística del proveedor, desde el comienzo del proceso de fabricación, hasta la colocación del producto a la venta en el POS, está integrado para la búsqueda de la minimización de stocks y de pérdidas por errores.

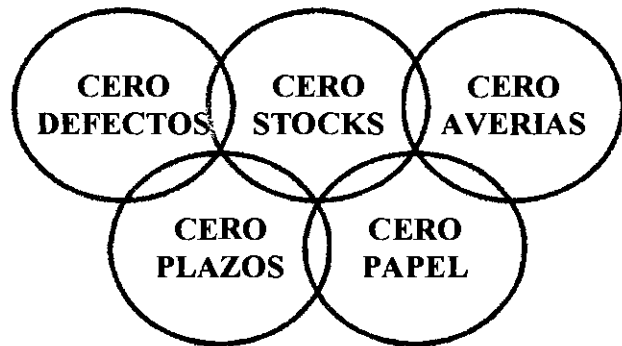
Para la consecución de este objetivo, se debe luchar contra tres causas de ineficiencia¹⁶:

- 1- Excesos derivados de la falta de flexibilidad del sistema;
- 2- Irregularidades derivadas de los problemas y de los propios excesos, como son los de papeleo, de inventario, de burocracia, etc.;
- 3- Despilfarros que causan aquellas actividades que no atañen valor.

Cabe destacar que esta filosofía se comenzó a implementar en los procesos internos de las fábricas, buscando la disminución de costos por exceso de días de stock. Para esto es necesario el minucioso estudio para seleccionar los proveedores de materias primas, tanto por su celeridad, calidad como por su cercanía a la planta. Luego se complementa el proceso interno con el proceso en los distribuidores para minimizar los plazos entre fábrica y venta.

¹⁶ Bernardo PRIDA ROMERO– Gil GUTIÉRREZ CASAS; **Logística de Aprovisionamiento**; Madrid; Ed. McGraw Hill; 1996; Pág. 110

Este proceso busca los llamados *Ceros Olímpicos* (Cuadro 2.2.c)¹⁷:



Cuadro 2.2.c

- Cero Stocks: en la cadena Logística;
 - Cero defectos: en fabrica;
 - Cero Averías: interrumpen el flujo de materiales
 - Cero Plazos: sólo así se puede dar el servicio adecuado al cliente sin incrementar el stock;
 - Cero Papel: significa que la exactitud y rapidez de la transmisión de información es la base para lograr los otros objetivos.
- ♦ *Trading Partnership*: (Sociedad Comercial) Significa compartir información sobre el consumidor, entre ambas partes, proveedor y retailer, como socios del mismo negocio, para poder trabajar sobre esa base para implementar el resto de las estrategias.
 - ♦ *Información integrada para el desarrollo del negocio*: Como socios, compartir toda la información relevante para la obtención de beneficios mutuos.

2.2.3. Estrategias

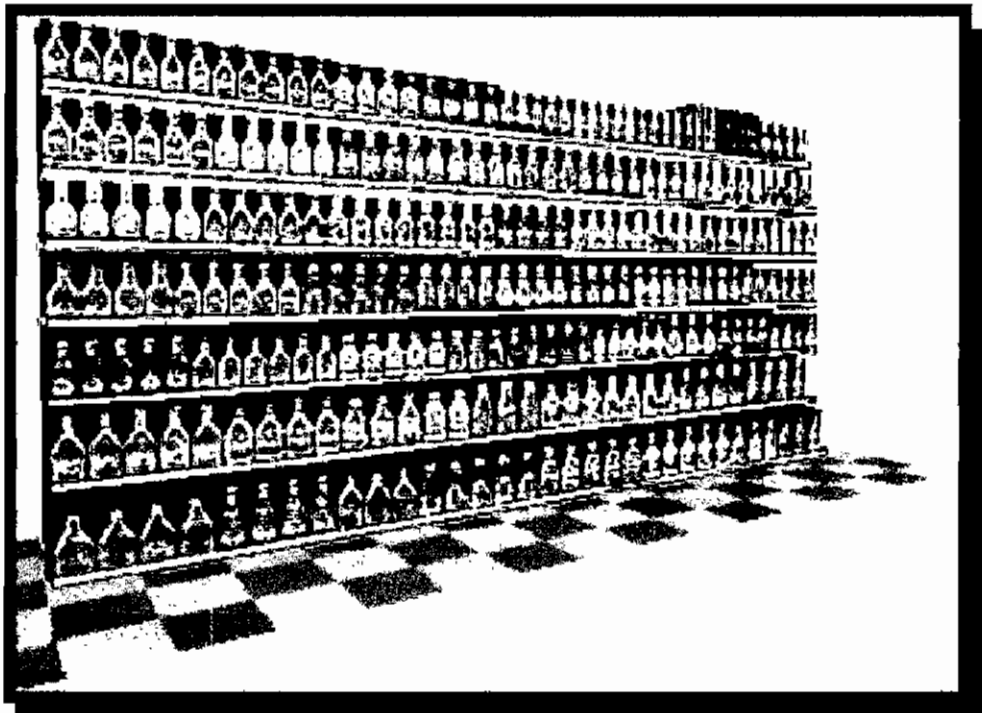
Las estrategias para el logro del objetivo del programa son:

- ♦ *Reaprovisionamiento eficiente*: integra la cadena de abastecimiento desde el cliente al depósito del proveedor. El cliente es posicionado como el eslabón inicial de la cadena, pasando de una estrategia “push” a una “pull”, donde el consumidor plantea lo que desea y la cadena de suministro se lo brinda, o sea, busca responder a la demanda real del mercado. Los objetivos son minimizar los tiempos, los inventarios y con ello, los costos y los quiebres. Se efectúa mediante el sistema llamado EDI (Electronic Data Interchange), que es un sistema informatizado que une al POS con el depósito del proveedor.

¹⁷ Bernardo PRIDA ROMERO – Gil GUTIÉRREZ CASAS; Op. Cit.; Pág. 110

Esta estrategia busca:

- Reducir los niveles de inventarios,
 - Reducir los tiempos de entrega,
 - Reducir el costo de transporte
 - Eliminación de faltantes y sobrestocks.
- ♦ *Surtido eficiente*: Busca la optimización del espacio del local, ofreciendo al consumidor los productos que realmente demanda, mejorando el mix de productos colocados a la venta. Se pretende así, lograr un incremento en la satisfacción del cliente.
 - ♦ *Promociones eficientes*: busca definir promociones que aseguren mayor impacto en los consumidores, sin generar costos adicionales.
 - ♦ *Lanzamientos eficientes*: busca optimizar las inversiones realizadas en Investigación y Desarrollo, al utilizar información directa del consumidor y disminuyendo el porcentaje de lanzamientos fallidos al mercado.



2.2.4. Herramientas

Las herramientas integrantes del programa son:

- **Category Management:** Gestión por categorías, trabajando cada una como una unidad de negocio aparte.
- **Vendor Managed Inventory:** (Gestión del Inventario del Vendedor) Implica un proceso de integración de información entre proveedor y cliente sobre los stocks de ambos.
- **Sistema de Recepción Electrónica:** Utiliza el sistema de scanner para registrar el ingreso de mercaderías, para que se reflejen en el inventario automáticamente. Reduce stocks ocultos o en tránsito y errores por ingreso manual.
- **Cross Docking:**

“El Cross Docking es una metodología de trabajo, en donde la mercadería recibida en un centro de distribución, un depósito o una base de transferencia, no es almacenada en las tradicionales posiciones de pallets, ya sean estas manejadas de forma manual o automática, sino por el contrario, son inmediatamente preparadas para el despacho.”¹⁸ (Anexo 2)

Este proceso ayuda a la reducción de stocks inmovilizados.

- **Direct Store Delivery:** (Entrega Directa al POS) El proveedor entrega, en algunos casos de forma directa a ciertos POS y, en otros casos, a Centros de Distribución Nacionales o Regionales. Sirve para reducir tiempos de entrega y, por consiguiente, reducir stocks y posibilidades de quiebres de stock a la venta.
- **EDI - Electronic Data Interchange:** (Intercambio Electrónico de Datos) Los sistemas de bases de datos de ambas partes, proveedor y retailer, están interconectadas y el requerimiento de mercaderías se automatiza, extrayendo información desde las cajas de ventas directamente al proveedor, para la preparación y entrega de pedido. Este sistema involucra también toda la documentación pertinente a las compras, tales como facturas, notas de pedido, notas de crédito y débito, etc.

¹⁸ Enrique VITALE; “Cross Docking”; **Boletín CODIGO 25**; ECR Argentina; (Mayo – Junio 2000); Págs. 1-2

Esta implementación reduce los costos de papelería, incluyendo los costos por errores, aumentando la exactitud, eficacia y rapidez. La información que es intercambiada sirve para ambas partes, ya que, el proveedor puede regular los requerimientos de mercadería a producir, al ver la venta diaria y corregir o desechar productos que no tienen rotación, y el retailer, puede estar al tanto de los stocks del proveedor, fechas de terminado de productos y de entrega; intercambiando y controlando, a su vez, información sobre la cuenta del cliente minimizando así los errores en la misma. Estas mejoras se traducen en reducciones en los costos y mayor satisfacción del cliente externo e interno.

- **ABC Costing:** (Activity-based costing) Costos basados en la actividad: Este método se enfoca en las actividades como objetos fundamentales de costos. Asigna los costos primero a las actividades, luego a los productos a través del consumo que de las actividades hace cada producto. El objetivo del costeo ABC es asignar razonablemente el costo de los recursos económicos consumidos en la realización de las actividades, al costo final del objeto del costeo producido por el consumo de esas actividades. Se define a una actividad como cualquier trabajo o conjunto de trabajos que, a través de la realización de actividades, será lo que origine el consumo de los recursos económicos, encuadrando cualquier tarea que una organización realice para producir, distribuir, comercializar, cobrar el precio pactado, etc., de un producto o servicio.

Un recurso económico es cualquier componente requerido para la producción de un bien o servicio.

Este costeo se basa en el concepto de que los productos consumen actividades y que éstas consumen recursos, por lo tanto, deben asignársele estos costos.

“El ABC podría utilizarse para identificar los costos relacionados con tomar un pedido a un cliente. Una organización podría imputar los gastos de

teléfono, los sueldos de sus empleados, los gastos de procesamiento de papel y otros componentes de importancia para llegar a un costo final.”¹⁹

Para poder reducir sus costos y ser competitivos, se deberá actuar sobre las actividades consumidas por cada producto y eliminar aquellas que no generen valor agregado sobre el producto.

En el proceso de ECR, este tipo de costeo ayuda a identificar cada recurso o tiempo aplicado a cada producto, y darle su debido costo, reduciendo los costos ineficientes. **(Anexo 3)**

Para iniciar un proceso de implementación de ECR, se debe comenzar por elaborar un Scorecard o Evaluación de Situación Actual de la Categoría. Esto permite conocer el estado actual en el que está la compañía contra la situación deseable, al hacer *benchmarking* con las compañías que se consideren óptimas en la aplicación de este programa. Esta práctica se realiza para comparar los procesos o productos propios con los de los considerados líderes del mercado, para adoptar o adaptar para cada cosa que se hace en la empresa, lo mejor disponible hasta el momento.

Luego se debe estudiar los retailers con los cuales se está trabajando y analizar junto con cada uno de ellos, el interés y la viabilidad de realizar la asociación para implementar este proceso. Es absolutamente imprescindible que ambos estén involucrados de manera total en el compromiso de encarar con seriedad el programa.

¹⁹ Mary Lee GEISHECKER; “Tecnología para el ABC”; **REVISTA GESTION**; V2 N° 3; (may - jun 1997); Págs. 54 a 58

A continuación se muestra un scorecard realizado para una empresa multinacional de productos de consumo masivo (Cuadro 2.2.d)²⁰:

Scorecard Compañía	Categoría de destino		Categoría de compra rápida	
	Meta	% de cambio	Meta	% de cambio
Participación en el mercado (unidades)				
Ventas (\$)				
Margen Bruto (%)				
Gastos de operación (% de ventas)				
Beneficio Neto (\$)				
Nivel de servicio				
Inventario (días de suministro)				
Rotación de existencias				
Rentabilidad sobre los activos				

Este puede variar, pero lo fundamental es que sirva para poder determinar la situación actual de la compañía contra el ideal, en los puntos relevantes para la implementación del ECR.

Este es el primer scorecard a realizar, debiendo confeccionarse uno posterior de la categoría que tendrá en cuenta observaciones sobre el consumidor, la participación de la categoría en el total del POS, las ventas y el suministro de productos.

²⁰ Curso de CATEGORY MANAGEMENT para Kraft Foods; Junio 2000; México DF

2.3. Category Management

El nombre de este programa es Gestión por Categorías, y tomando lo dicho por Roberto Serra, quien es uno de los referentes en el tema, observa:

“Independientemente de que pensemos los negocios de manera global, debemos tener la capacidad de segmentarlos para afinar y optimizar el análisis y el desarrollo. No resulta simple manejar diferentes categorías de producto, considerando que cada relación producto-mercado es un negocio en si mismo.”²¹

La Gestión por Categorías es un cambio radical en el management de los retailers. Es administrar cada categoría de productos como un negocio aislado, como una Unidad Estratégica de Negocios, ya que, el mercado consumidor de cada categoría es distinto, generando mejores resultados comerciales al concentrarse en entregar valor agregado al consumidor. Implica una coordinación entre proveedor, distribuidor y retailer,

“para optimizar las categorías, crear los surtidos óptimos, la asignación de espacios más adecuada y el manejo de precios más ajustado...Una categoría es un conjunto de productos o servicios homogéneos que los consumidores perciben interrelacionados para satisfacer una necesidad específica.”²²

La Gestión por Categorías permite dar respuesta las tendencias del mercado actual como son:

- La tendencia demográfica y socioeconómica a la fragmentación en segmentos con diferentes necesidades, que motiva la búsqueda de nichos;
- Explosión de productos para dar respuesta a esta fragmentación, permitiendo, al enfocarse en partes del negocio, responder a la demanda;
- Intesificación de la competencia entre retailers dado por el achicamiento de costos de inventarios y de margen de utilidades.

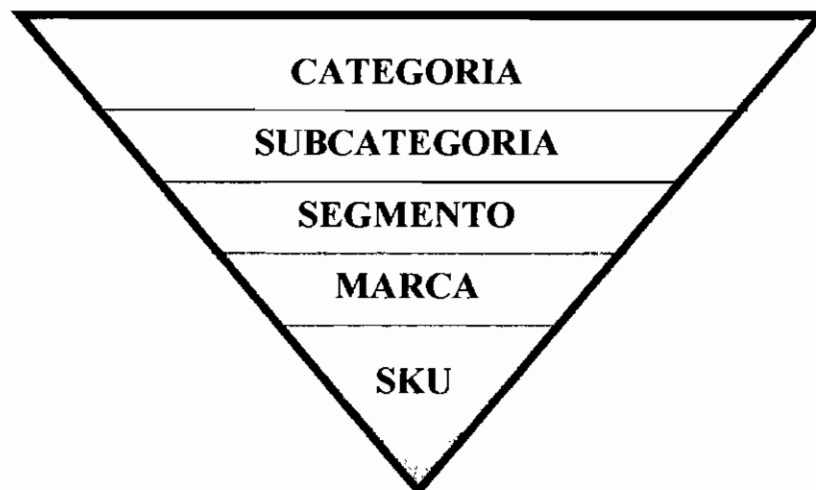
Estas tendencias pueden ser respondidas desde la Gestión por Categorías, ya que mejora la toma de decisiones y aumenta la rapidez de respuesta, dado por el

²¹ Roberto SERRA; “Management por categorías”; **Líderes del Tercer Milenio**; Manual para el desarrollo empresario; Tomo 21; Pág. 12

enfoque y cooperación entre las partes. La implementación de una Gestión por Categorías se inicia generalmente identificando la misión e imagen que tiene el detallista en su cliente.

Una categoría se define en base a las percepciones de los consumidores, enmarcando en la misma a un conjunto de productos que se perciben como complementarios o sustitutos respecto a satisfacer una determinada necesidad. Puede suceder que mismos productos sean incluidos dentro de distintas categorías según las percepciones de los clientes de cada retailer.

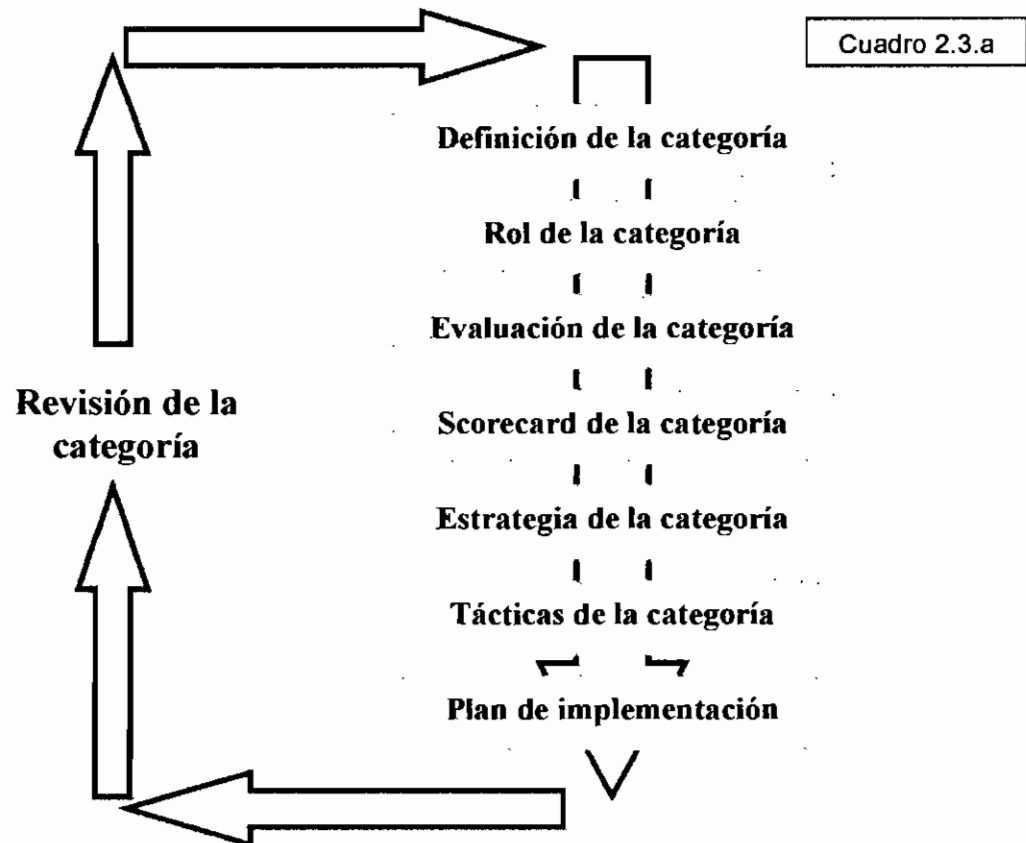
En cada categoría deben estar identificados cada una de las subcategorías que sean importantes, entendiendo las tendencias que afectan a cada subcategoría, como estas afectan a la categoría, y el efecto que éstas pueden ejercer sobre otras categorías.



²² Roberto SERRA; "Management por categorías"; Op.Cit.; Pág. 12

2.3.1. Plan de Implementación

El proceso de implementación de Category Management comienza con la definición de la categoría y su rol. Se debe evaluar la misma mediante el scorecard, para poder determinar su estrategia, tácticas y posterior implementación, realizando una continua evaluación y vuelta a definir. El proceso de definición se puede sintetizar en el siguiente cuadro (2.3.a):



En la etapa de definición de la categoría se tiene en cuenta las percepciones del consumidor para determinar los integrantes de la misma.

Al definir una categoría, el proveedor identifica subcategorías que son claves por su influencia en dicha categoría. El proveedor debe entender las tendencias que tiene cada subcategoría y determinar el impacto que esta tiene en otros productos de la misma o de diferente categoría. Requiere que utilice tanto información interna como externa para crear una visión general de la categoría, examinando los patrones de compra de los clientes: cuántos comparan la

categoría, dónde la compran y cuánto gastan en ella. Es importante también conocer la situación de las marcas del proveedor frente a las marcas de la competencia, en cuanto a participación, posicionamiento, precio, promociones, espacio en góndola, etc.

La información relevada debe dar un posicionamiento del POS y de las marcas, la imagen de cada uno ante el comprador potencial y actual.

Una vez realizado el perfil del comprador del ámbito del POS, se debe comparar con el perfil del cliente de la marca del proveedor, para poder determinar el potencial de ésta en el POS, como afecta a la categoría y al POS total. Se debe poder utilizar para establecer el rol, estrategia y tácticas de la categoría, fijar el precio, las acciones de promoción y merchandising ideal.

La categoría incluye varias subcategorías, varios segmentos y luego las marcas y cada variedad de ésta. Por ej. la categoría puede ser la de **Jugos concentrados** y dividirse en subcategorías : **En polvo y Líquidos**. Luego puede dividirse en segmento **Familia y Niños**, y luego las distintas marcas con sus respectivos sabores.

2.3.2. Roles

A cada categoría se le asigna un *rol*, que consiste en reflejar los hábitos del consumidor y las necesidades del autoservicio, pero es en este paso del proceso cuando debe ser definido, para luego de ser implementado el plan total ser evaluado y, llegado el caso, redefinido. Los roles son:

- ♦ *destino*: hace que los consumidores concurren al negocio específicamente para comprar esas categorías. Son de alta rotación y alto margen. Son las responsables de producir entre el 30 y el 40 % de la facturación del POS.
- ♦ *rutina*: son las que los consumidores adquieren habitualmente. Ej.: azúcar, fideos, etc. Deben ser competitivas en precio y variedad.
- ♦ *conveniencia*: no son la base del negocio, pero refuerzan su imagen y contribuyen a aumentar la rentabilidad. Ej.: bazar, juguetería en un supermercado.

- ♦ *ocasional o estacional*: categorías que surgen con mucha fuerza en un determinado momento pero luego se reducen o desaparecen. Ej.: pascuas, navidad, etc.

La evaluación de la categoría se realiza analizando la misma desde cuatro perspectivas:

- la del **mercado**, con la participación de la categoría en el mismo y los puntos de referencia que posee;
- la del **consumidor**, con el perfil del comprador y su comportamiento de compra;
- la del **proveedor**, con su participación y eficiencia;
- la del **retailer**, con su contribución y productividad.

Para esta evaluación se realiza el scorecard de la categoría, que es una planilla similar a la siguiente:

	<u>ACTUAL</u>	<u>ESPERADO</u>
Cuadro 2.3.b		
CONSUMIDOR		
Frecuencia de compra	_____	_____
Promedio por ticket	_____	_____
PARTICIPACIÓN		
De la categoría en el departamento	_____	_____
De la categoría en el mercado	_____	_____
VENTAS		
De la categoría en dinero	_____	_____
Crecimiento	_____	_____
Ventas x metro ² x semana	_____	_____
UTILIDADES		
Dinero en ganancia bruta	_____	_____
Margen bruto	_____	_____
Ganancia bruta x metro ² x semana	_____	_____
MARCA PROPIA DEL ESTABLECIMIENTO		
Ventas	_____	_____
% de Ganancia Bruta	_____	_____
Margen bruto	_____	_____
SUMINISTRO DE PRODUCTOS		
Días de suministro	_____	_____
Dinero de Inventario	_____	_____
Movimiento	_____	_____
Rentabilidad bruta sobre inventario	_____	_____
Nivel de servicio	_____	_____

2.3.3. Estrategias

La estrategia es el marco general para orientar la toma de decisiones, se refiere a la acción de organizar, dirigir y administrar el POS en base a categorías vistas como unidades de negocio.

Es la definición de los distintos tipos de *impulsores*, que son la conexión entre la oferta y la demanda. Éstos son elementos percibidos por los consumidores como representativos de la imagen de la categoría. Pueden ser:

- ♦ *Generación de tráfico*: los clientes recorren los pasillos del POS hasta encontrar estas categorías; productos de alto market share, por lo tanto, alto porcentaje de ventas.
- ♦ *Generación de transacciones*: al aumentar el espacio de estas categorías, aumentan las ventas, productos de compra por impulso con mayor margen de utilidad;
- ♦ *Generación de utilidades*: productos con mayor margen bruto y mayor rotación;
- ♦ *Generación de caja*: productos de compra frecuente y alta rotación;
- ♦ *Generación de estímulo*: productos de compra por impulso, orientados al estilo de vida sensacional o moderno;
- ♦ *Generación de imagen*: generan percepción del POS de diferenciación, productos únicos, estacionales, reconocidos por su calidad;
- ♦ *Defensa del territorio*: utilizados por los retailers para atraer una base de clientes tradicionales de una región o segmento.

Las tácticas nos ayudan a lograr la estrategia deseada, en un plan de acción a corto plazo. Están relacionadas con el trabajo sobre las variables operativas del producto, precio y promoción, utilizando las acciones de ofertas, manejo de exhibiciones especiales, de surtido de productos, animación del espacio y promociones de productos y del POS.

En este estado debe utilizarse la información recopilada anteriormente, para formar una visión general de la categoría, sus marcas y posicionamientos, y el comportamiento del comprador con respecto a éstas.

Se presentan las recomendaciones al POS sobre variedad, precios, promociones y estrategias de posicionamiento en el lineal, con la presentación de planogramas para las góndolas y descripción de exhibiciones especiales.

Definidos el rol de la categoría, las tácticas a desarrollar pueden diagramarse sobre el siguiente cuadro (2.3.c):

Cuadro 2.3.c

Rol de la Categoría	Tácticas de la Categoría			
	Surtido	Precio	Exhibición	Promoción
<u>Destino</u>	<u>Variedad completa</u> - Subcategorías - Segmentos - Marcas - Sku's	<u>Liderazgo</u> - Mejor valor - Categoría completa	<u>Ubicación selecta en el POS</u> - Alto movimiento - Alta asignación por metro	<u>Alto nivel de actividad</u> - Frecuencia - Duración
<u>Rutina</u>	<u>Variedad Completa</u> - Subcategorías - Segmentos - Marcas - Sku's	<u>Comparativo Constante</u> - Igual a la competencia - Principales subcategorías	<u>Ubicación promedio en el POS</u> - Alta frecuencia - Alta asignación por metro cúbico	<u>Nivel Promedio de actividad</u> - Frecuencia - Promedio - Duración promedio
<u>Ocasional</u>	<u>Variedad por época</u> - Subcategorías - Segmentos	<u>Competitivo estacionalmente</u> - Cercano a la competencia - Subcategorías - Segmentos	<u>Buena ubicación en el POS</u> - Alto movimiento - Asignación promedio por m ³	<u>Actividad estacional por época</u> - Mecanismos múltiples
<u>Conveniencia</u>	<u>Variedad selecta</u> - Marcas, Sku's principales	<u>No exagerado</u> - Dentro del ámbito de la competencia - Marcas, Sku's principales	<u>Ubicación disponible en el POS</u> - Baja asignación por m ³	<u>Bajo nivel de actividad</u> - Mecanismos múltiples

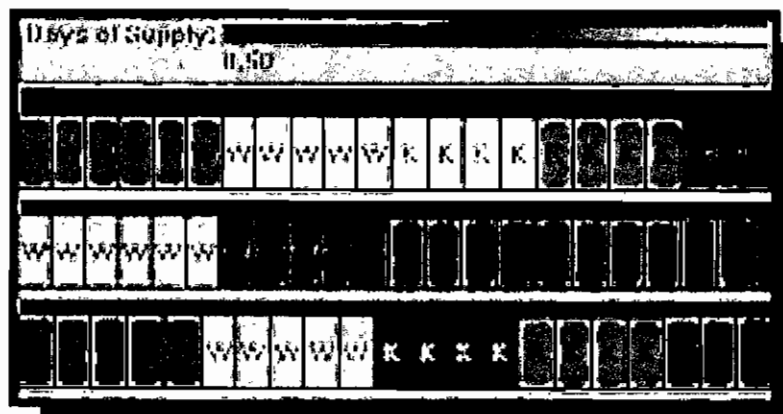
Los planogramas son desarrollos del lineal detallando los porcentajes de cada sku, su nivel o altura de exhibición, la diagramación del tipo de agrupamiento de marcas, vertical u horizontal. Para realizar estos modelos se utilizan programas de computación, como el llamado Apollo o el Spaceman de ACNielsen, que lo realizan en base a la participación, precio, posicionamiento y distintas variables adicionales.

En la confección de planogramas se tiene en cuenta:

- Surtido eficiente
- Asignación eficiente del espacio para cada referencia
- Ubicación de productos en góndola de acuerdo con estrategias comerciales
- Generación de patrones de exhibición por formato
- Optimización de la relación rotación/exhibición

Con los programas del tipo Apollo o Spaceman no sólo puede armar planogramas sino que también permiten visualizar:

- Participación del lineal por Proveedor/Marca/Segmento/etc.
- Rotación de inventarios
- Retorno sobre inversión por Producto/Proveedor/etc.
- Días de stock por Proveedor/ Segmento/ Marca/ Producto
- Generación de innumerables posibilidades de gráficos
- Generación de reportes con amplias posibilidades de comparación de variables
- Visualización tridimensional de la góndola
- Posibilidad de crear macros para automatizar funciones
- Posibilidad de seleccionar Highlights para visualizar situaciones puntuales.



Por ejemplo, *“la familia SPACEMAN; Suite está integrada por:*

- **SPACEMAN Viewer:** *Visualización e impresión de planogramas y reportes*
- **SPACEMAN Merchandiser:** *Creación de planogramas (Visual Merchandising)*
- **SPACEMAN Stock Planner:** *Planogramación intermedia, equilibrando la inversión en inventarios con la demanda*
- **SPACEMAN Professional:** *Creación, evaluación y optimización de planogramas orientados al consumidor, sin perder de vista los objetivos financieros*
- **SPACEMAN Application Builder:** *Todas las capacidades de Merchandising avanzado, más la posibilidad de diseñar módulos para automatizar tareas.”²³*

Este modelo demuestra la cantidad de operaciones que posibilitan realizar y que, además, involucran la operatoria de los espacios de góndola y creación de ámbitos de compra.

²³ **Merchandising;** <http://www.acnielsen.com/ar/SPACEMAN® Suite.htm>

3. Criterios de Exhibición en Góndola

Los Criterios de Exhibición en Góndola diseñan la distribución del espacio dentro del POS y del espacio del lineal, determinando los niveles de bandejas de cada producto o línea, los porcentajes de góndola y las exhibiciones secundarias y especiales.

"La compra hoy no es pasiva, tampoco es una necesidad, el consumidor es parte activa de esa función y los puntos de venta deben lograr todo el entorno para que el consumidor se sienta atraído.

Según el estudio ejecutado por Henrik Salen, un consumidor camina en un supermercado un metro por segundo promedio, para ver un producto y la marca, necesita entre 3 y 4 segundos; suponiendo que está en el punto de venta 20 minutos habrá visto entre 300 y 400 productos, es decir, el 10 % del total de artículos de un supermercado grande."²⁴

El objetivo principal de la distribución primaria de los sectores dentro de un retail, es la de optimizar la circulación de los consumidores para que visiten la mayor cantidad de sectores posibles, sobre todo aquellos que tienen mayor margen de rentabilidad. Hay que realizar un estudio dentro de cada boca de las zonas *calientes* y *frías*. Esto se determina con el cociente de actos de compra del sector dividido por el total de actos de compra de la boca.

Las zonas *calientes* son aquellos sectores a los cuales los consumidores se dirigen en la mayoría de los casos, dado que allí se encuentran los productos que consideran imprescindibles.

Las zonas *frías* son los que tienen menor cantidad de recorridos por los consumidores.

La distribución óptima es la que maximiza la rotación de consumidores por las áreas frías. Luego de esta distribución primaria hay que desarrollar la distribución del lineal. El lineal son los metros de exhibición de las góndolas, con sus respectivas bandejas. Hay que tener en cuenta los *niveles de exhibición*, llamado así a las distintas alturas de las bandejas desde nivel de pie hasta nivel de ojos. Cada nivel tiene distinto poder de atracción y distinto tipo de producto, tomando en

²⁴ Juan José ORLANDO- Daniel Eduardo GONZÁLEZ; **Distribución & Marketing**; México; Ed. Macchi; 1997; Quinta Edición; Pág. 337

cuenta tamaño, precio y especialidad. También en el desarrollo del lineal hay que observar los *criterios*, que son: exhibición vertical y horizontal, dando cada uno de mayor preponderancia a la competencia de marcas o mayor desarrollo a cada marca en particular.

Luego hay que determinar los porcentajes pertenecientes a cada producto, familia o marca, para lo cual se suele utilizar el *Market Share*, o Participación de Mercado, que es la venta de cada producto sobre el total del genérico.

Estos criterios pueden estar modificados por criterios económicos, tales como convenios con proveedores, stocks excesivos o margen de rentabilidad de cada producto, sin tener en cuenta al cliente y sus necesidades.

Cuando estos criterios son los utilizados por las cadenas nos encontramos con porcentajes de exhibición de productos fuera de su estacionalidad demasiado ampliados, punteras con productos que no compran o buscan, u ofertas de productos que no son los que los clientes de esa boca requieren.



Estructura Marco Normativo

- 4. Actualidad Económica Mundial**
 - 4.1. Globalización**
 - 4.2. Fusiones y Adquisiciones de cadenas**
- 5. Situación Socio Económica Nacional**
 - 5.1. Relación Consumidor – Retailer - Productor**
 - 5.1.1. Situación Sector Retailers**
 - 5.1.2. Situación de los Proveedores**
 - 5.1.3. Hard Discount**
 - 5.2. Realidad Local**
 - 5.2.1. Segmentación Demanda**
 - 5.2.2. Segmentación Demanda Sector Retailer**
- 6. Cambios de Hábitos de Consumo**
 - 6.1. Cambio de Paradigmas**
 - 6.2. Nuevo Consumidor**
 - 6.3. Relación Consumidor - POS**

4. Actualidad Económica Mundial

4.1. Globalización

Para definir este concepto son útiles las palabras de Adrián Wooldridge (corresponsal en Washington de la revista *The Economist* y coautor, con John Micklethwait, del best-seller *A Future Perfect*):

"Llamo "globalización" a la creciente integración de la economía mundial, que convierte a la economía liberal del mundo en una sola economía, como fue en un principio. Y está generando uniones a través de las fronteras, mayores intercambios entre los países y más comercio electrónico en el mundo. Es, fundamentalmente, un proceso conducido por los negocios y el comercio; un proceso económico con cientos de connotaciones externas que modifican la forma de vida de la gente, su cultura y la política, entre otras cosas."²⁵

Es, en definitiva, la paulatina desaparición de obstáculos para el libre tránsito entre las naciones de: información, personas, capitales, servicios, etc.

Indistintamente, a este término, se lo suele usar para llamar a:

- Las nuevas características del comercio internacional;
- Las inversiones directas de países y empresas en el extranjero;
- La creciente homogeneización de los modelos de consumo y de formas de vida;
- Las nuevas relaciones internacionales, que cubren regiones más allá de los límites de las naciones (grupos económicos);
- Las nuevas características de los mercados financieros;
- Las nuevas formas que adopta la competencia entre las empresas multinacionales;
- La globalización de la tecnología, de la investigación y de los conocimientos.

Esta globalización se manifiesta, en materia económica, en la rápida aparición y dominio en el mercado de las multinacionales. Empresas de energía, financieras, de electrónica, producción de artículos de consumo masivo, automotrices, etc. son parte de las multinacionales que van cercando a las compañías nacionales o

²⁵ Adrián WOOLDRIDGE; "La aldea perfecta"; **REVISTA GESTION**; (sep-oct 2000); Pág. 136 a 140

regionales, logrando participación de mercado y amenazando con debilitar sus economías para poder, luego de un proceso de deterioro, adquirirlas a un precio ínfimo. Esta es la percepción y el sentido que el consumidor tiene del proceso llamado Globalización.

Desde el punto de vista de la demanda, según Philip Kotler, la globalización se manifiesta en:

- Estilos de vida globales;
- Expectativas más altas del consumidor;
- Mayores opciones.

Y desde el punto de vista de la oferta por:

- Más competidores
- Desaparición de las fronteras económicas
- Más mercados potenciales.

Esta realidad se vive también en cuanto a las cadenas de supermercados, que comienzan a competir y expandirse, desde la irrupción de WalMart y de Carrefour en escena en 1962 en Francia.

En la actualidad, las cadenas de supermercados todavía son muy locales, en cuanto a la cantidad de países donde desarrollan sus actividades, con relación a las de energía, (Shell en 130 países y Mobil en 140, en tanto, Carrefour en 28), a las financieras y de electrónica.

En cuanto a América Latina, la realidad de la expansión de las multinacionales, no fue la excepción al resto del mundo. Los motivos que impulsaron, a nivel político, el ingreso de estas corporaciones supranacionales fueron: reformulación de los gobiernos, pasando de gobiernos dictatoriales a democráticos y abiertos al resto del mundo, flexibilización de normas de apertura, despolitización de los sistemas judiciales, etc. Los países integrantes pasaron de una década del 80, caracterizada por hiperinflación, endeudamiento y deterioro del nivel de vida, a una década del 90 con descenso de la inflación y marcado cambio de rumbo de la economía.

A nivel social, América Latina vive dos realidades sustancialmente distintas, donde la mayoría de los países de este sector tienen una diferenciación entre clases altas y bajas, muy marcada, siendo la excepción Chile, Uruguay y

Argentina. En el caso de nuestro país, que estaba exento de esta gran diferenciación, se está semejando cada vez más, por la crisis actual.

Estos países favorecen el establecimiento de plantas productoras ya que, pueden utilizar mano de obra barata y son países con poblaciones muy importantes en cantidad, como es el caso de Brasil. La diferenciación da como resultado una clase muy alta que, si bien en porcentajes son pequeños, en la relación de ingresos per cápita, es una diferencia muy alta..

En los países donde la diferenciación no es tan marcada, se ha dado una redefinición del mercado consumidor, con segmentos de características marcadamente similares al mercado estadounidense, tendiendo a las compras en shopping-centers, hipermercados, aptos a convertirse en clientes de firmas como WalMart, Blockbuster y McDonalds. Hablando de la realidad socio económica de América Latina, el autor Henry Gómez señala:

“Los cambios en el panorama económico de América latina significaron un motor de crecimiento para las multinacionales, un impulso para un cambio de management y la incorporación de nuevos jugadores. Las inversiones extranjeras directas en la región alcanzaron los US\$ 18.000 millones en 1995, un incremento enorme respecto de los US\$ 8.000 millones de 1988. Las multinacionales de origen estadounidense fueron las más rápidas en expandirse: alimentación, bebidas y artículos de consumo masivo encabezan la lista. Pero también están representados otros rubros tradicionales e industrias nuevas: medios de comunicación/espectáculos, telecomunicaciones, pulpa y papel, partes para automotores, productos químicos, farmacéuticos, aluminio, energía, minería, servicios bancarios y financieros...”

El actual interés de las multinacionales en expandir sus mercados en Latinoamérica es tan grande, que en la región se espera un crecimiento que duplique los porcentajes de los países desarrollados. Pero ese crecimiento económico no sólo se deriva del impacto acumulado de las políticas de apertura, sino además de la expansión del mercado de consumidores jóvenes, la mitad del cual no supera los 18 años de edad.”²⁶

Otro motivo de fácil arraigo de las compañías extranjeras era la devaluación sufrida por las monedas regionales, que colocaron a las empresas nacionales en condiciones de inferioridad al momento de negociar, y sucumbieron ante la oferta de compra.

²⁶ Henry GÓMEZ; “América Latina se globaliza”; **REVISTA GESTION**; (may - jun 1998); Pag. 168 a 177

4.2. Fusiones y Adquisiciones de cadenas

En la actualidad, el mercado mundial de retailers está dominado por tres grandes grupos multinacionales, que son:

- Grupo Promodes: con la cadena Carrefour, con un total de 9000 bocas en 28 países, de los cuales 680 son hipermercados, 2260 supermercados y 3120 tiendas de descuento, siendo el N° 1 en Europa y el N° 2 en el mundo;
- Grupo Walmart: con 3090 bocas en EEUU, 1070 bocas en un total de 10 países, siendo N° 1 de EEUU.

Entre estos dos grupos facturan un total de u\$s 425 miles de millones por día, que hace una suma de u\$s 165 billones al año.

- Grupo Royal Ahold: Disco: Este grupo opera más de 8.500 bocas en los 25 países donde se instaló, con una facturación en el año 2000 de u\$s 47.700 millones²⁷. En el mes de julio del corriente, la firma Ahold compró la totalidad del paquete accionario de la cadena.

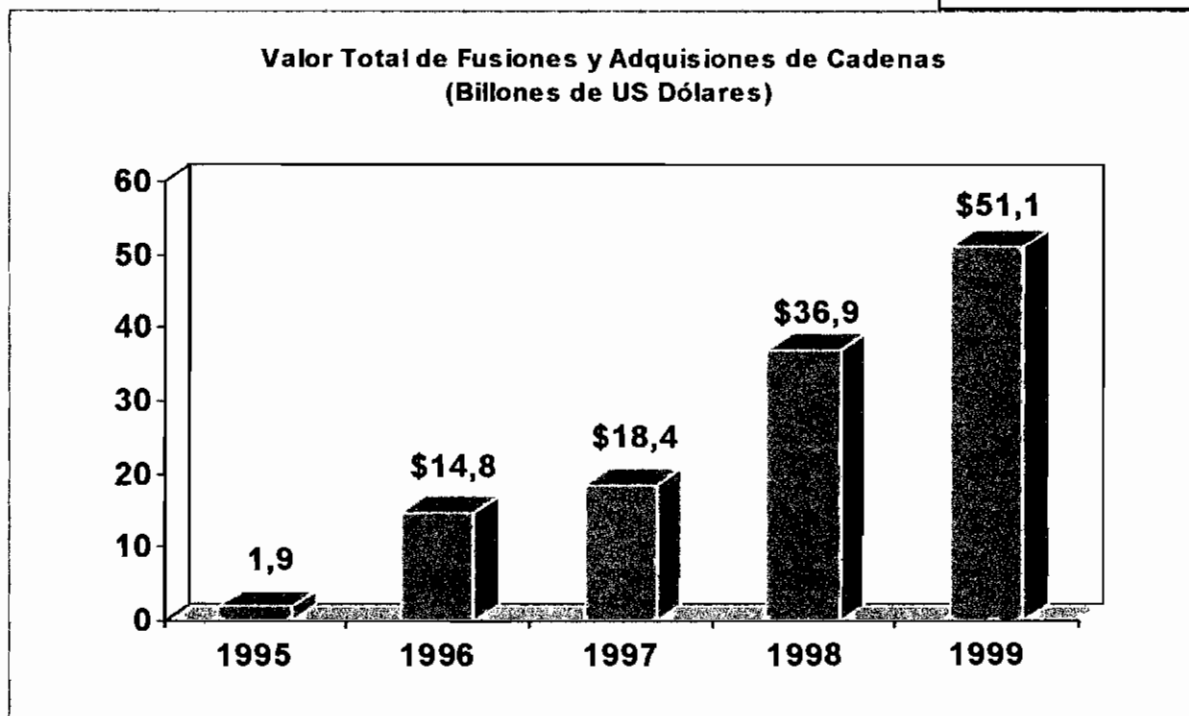
Estos grupos manejan distintas cadenas de supermercados, aplicando para cada una, distintas estrategias, utilizando “*marcas*” (se define marca a cada cadena de retailers del grupo, así Carrefour, Norte y Tía son distintas marcas del mismo grupo) para distintos públicos objetivos, formatos de POS, tipos de productos, precios y estrategias de comunicación. En definitiva, cada marca utiliza un distinto posicionamiento, para poder abarcar todo el mercado de potenciales consumidores, estando en las mismas plazas con sus distintas marcas, compitiendo entre sí.

Como resultado de los procesos de globalización, las fusiones entre cadenas se asemejan al resto de las empresas. Así lo demuestra el gráfico (Cuadro 4.2.a), donde las fusiones entre cadenas a nivel global, representan un importante movimiento de capitales, creciente a medida que transcurre la década del 90²⁸.

²⁷ Ronald FINK; “Real Ambición”; **REVISTA GESTIÓN**; (julio-agosto 2001); Pág. 37

²⁸ Presentación para Kraft Foods Argentina, Goldman Sachs; Octubre 2001

Cuadro 4.2.a



5. Situación Socio Económica Nacional

Según estudios del INDEC, la pobreza en nuestro país alcanza a la mitad de la población (18 millones de personas) y se debe, inicialmente, al desempleo y la caída de ingresos.

Según esta fuente, el valor de la canasta básica de alimentos creció el 35,2% desde diciembre pasado y durante abril último se incrementó un 17,7%.

Esa canasta alimentaria incluye una cantidad mínima de 27 productos que cubren durante un mes los requerimientos calóricos y proteicos imprescindibles. Contiene, entre otros, 6 kilos de pan, galletitas, 7 kilos de papa, 6,3 kilos de carnes, 8 litros de leche, hortalizas y frutas. No incluye el pago de ningún servicio ni la compra de ningún bien, salvo los mencionados y en las cantidades determinadas.

Los alimentos absorben el 46% de los entradas de los hogares de menores ingresos, por lo cual, el impacto de los aumentos de precios de productos tales como aceites, harinas y carne determina el crecimiento de la pobreza y de la indigencia.

Según la misma fuente, la última medición del desempleo, de octubre 2001, arrojó un nivel del 18,3%, pero se estima que actualmente podría ser de hasta el 25%.²⁹

En el Gran Buenos Aires, la situación social se agrava de manera significativa, ya que la pobreza sería del 52,2% y se aproximaría al 60% en el llamado segundo cordón del conurbano que abarca populosos distritos como San Fernando, Tigre, Moreno, Merlo, La Matanza, Florencio Varela, Almirante Brown y Berazategui.

También la pobreza es aguda en el norte de la Argentina. En promedio, en Corrientes, Formosa, Misiones y Chaco, la pobreza sería del 66,1%. Esto equivale a decir que 2 de cada 3 habitantes del NEA es pobre.

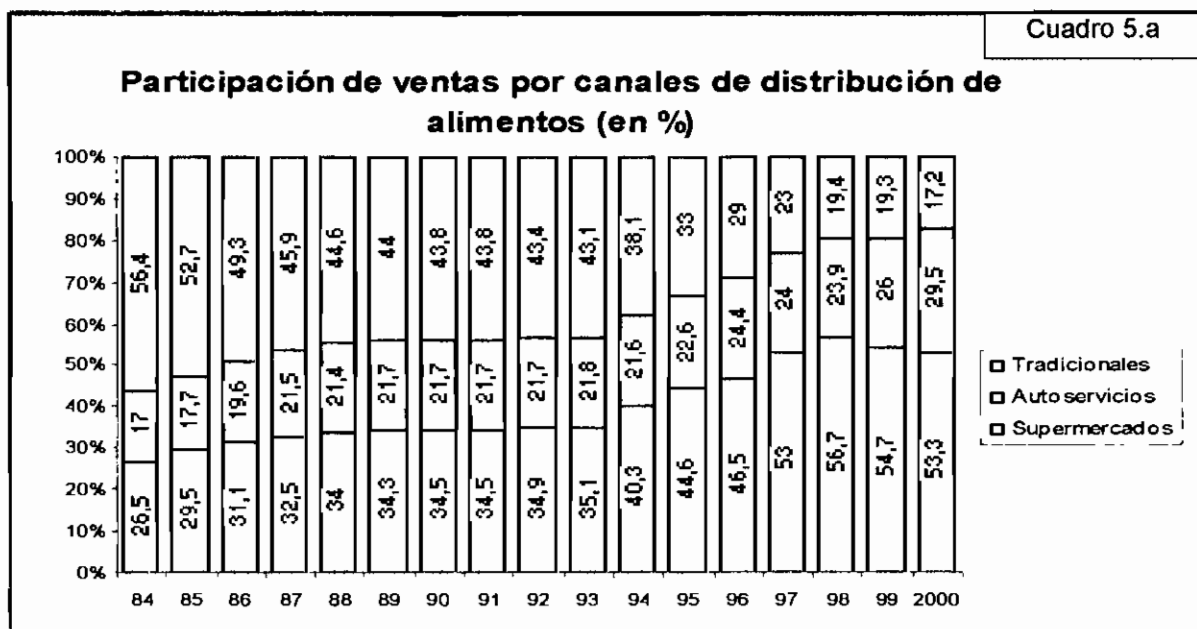
²⁹ Ismael BERMÚDEZ; "La mitad de los argentinos ya está bajo la línea de pobreza"; <http://www.clarin.com.ar>; (Viernes 10 de Mayo de 2002)

Según las estadísticas oficiales, la pobreza está en ascenso en la Argentina desde 1994, primero por la crisis del Tequila de 1995 y luego por la recesión que se inició en 1998.

Pero mientras hasta fines de 2001, la pobreza creció por el desempleo y la deflación de los salarios, desde la devaluación de la moneda con el aumento de precios, el desplome de la actividad económica y el consecuente incremento del desempleo, la tendencia se aceleró. Si hasta los años 80 el desempleo fue un fenómeno restringido, ahora abarca a capas enteras de la clase media, con el agravante de que existe un núcleo duro de pobreza estructural que comprende a varios millones de argentinos.

Para analizar el impacto de esa situación en el mercado retailer, se debe indagar sobre la participación del canal en las ventas de alimentos.

Según el artículo Radiografía del Consumidor de la revista Mercado, publicado en octubre de 2001³⁰, los supermercados retienen la mayoría absoluta de ventas de alimentos, con una participación en la facturación total de alimentos, el año 2000 del 53.3 %, contra un 17.2 % del canal tradicional (almacenes, etc.) (Cuadro 5.a)

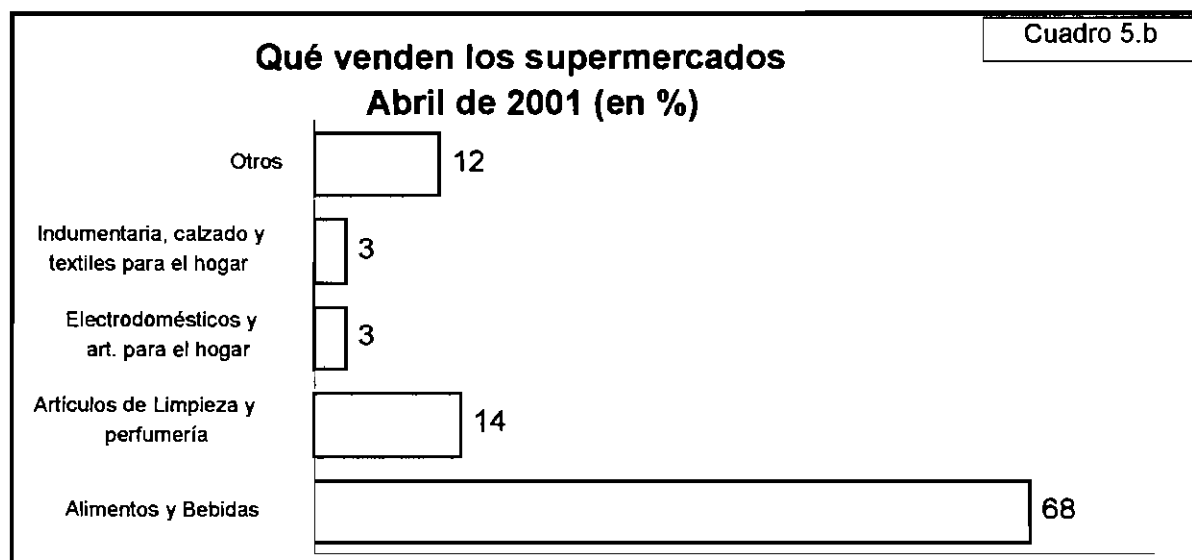


³⁰ Rodolfo Manuel BARROS; Radiografía del consumo, Canales de Distribución; <http://www.mercado.com.ar>; (Octubre de 2001)

Si observamos el cuadro, la participación ha caído desde el año 1998 al 2000, 3.4%, que representa una cifra importante de caída de la facturación.

Pero lo importante es que desde ese año al 2000, la cantidad de bocas aumentó y la facturación por metro cuadrado descendió de \$ 789 a \$ 526.

Del mismo estudio, el cuadro 5.b. detalla qué porcentaje representan en las ventas de los supermercados, los alimentos.

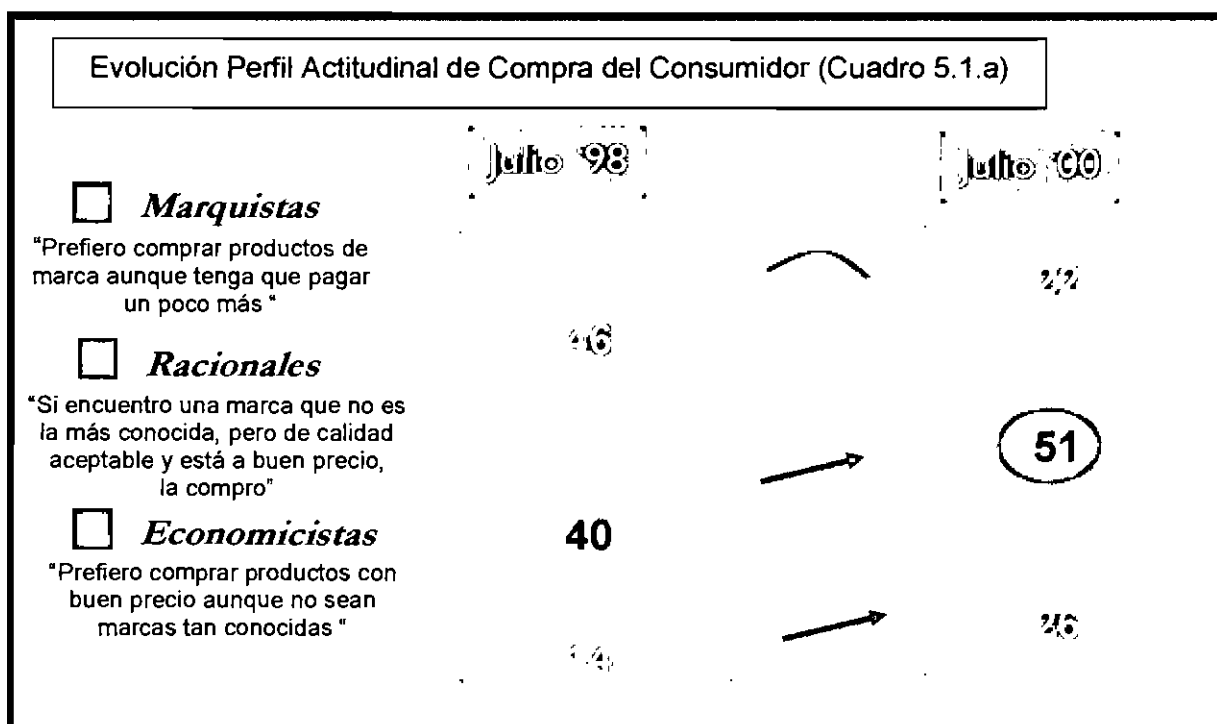


Por esto, la situación detallada anteriormente afecta de manera crucial al desarrollo del negocio de los retailers. Las ventas han caído sustancialmente y la competencia por captar los pocos ingresos de la población es cada día más feroz.

5.1. Relación Consumidor – Retailer - Productor

Para analizar la situación del sector retailer en cuanto a su caída de ventas, hay que fijarse en el cambio de hábitos de los consumidores, ya sea por la disminución de ingresos o el cambio cultural.

Según un estudio realizado por la consultora CCR sobre 500 Entrevistas probabilísticas en hogares de Capital Federal y GBA en Julio 2000, sobre una muestra todos los niveles socioeconómicos, arroja los siguientes resultados (Cuadro 5.1.a)³¹:

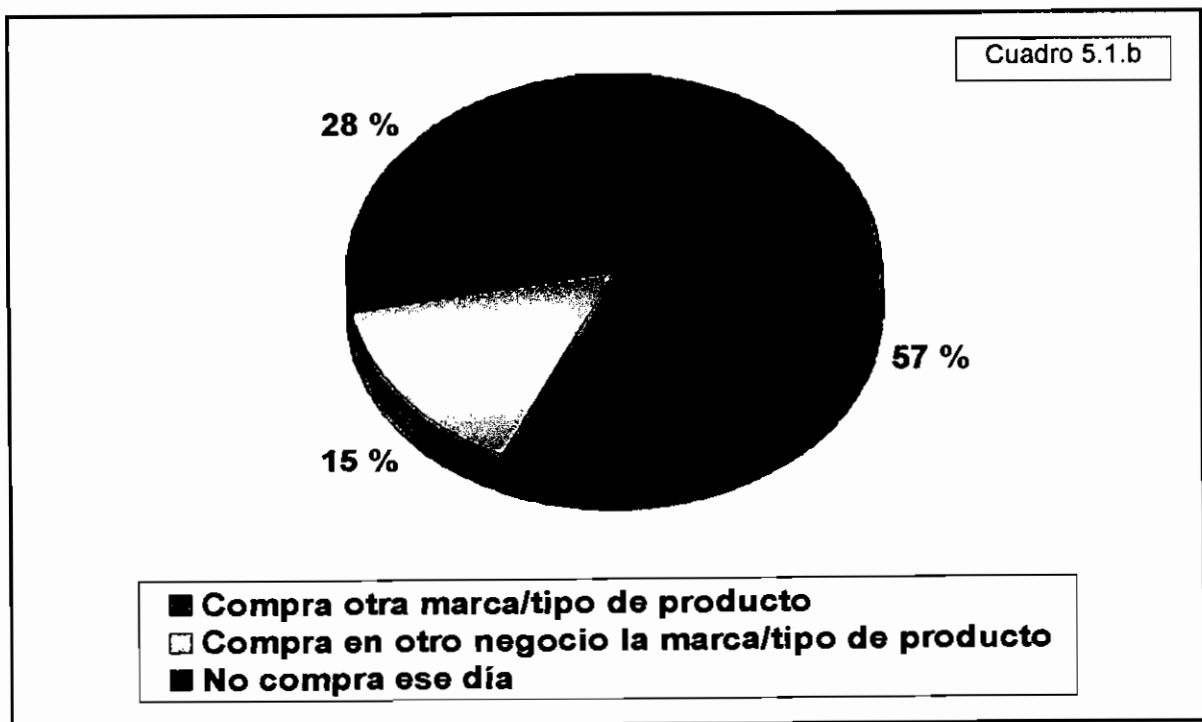


Estas gráficas muestran como, ante la crisis económica, los consumidores decaen en su fidelidad a las marcas ante soluciones más adaptadas a su realidad, por lo tanto, se complica por demás el panorama al proveedor y retailer para conseguir la constancia de sus clientes.

³¹ Estudio CCR; BASE: 500 Entrevistas probabilísticas en hogares Capital y GBA Julio 2000 todos los niveles socioeconómicos

Ésto, sumado al alto porcentaje de consumidores que cambian de marca ante un fuera de stock y el porcentaje que decide la marca en la góndola, es de vital importancia el trabajo realizado en el POS. Otro estudio de la consultora CCR, realizado en diciembre del año 2000, sobre 142 locales, durante dos meses, se observó un 10% de faltantes en góndola, lo que generó una pérdida por las ventas no realizadas, según la estimación de esta consultora, de **trescientos treinta y un millones de pesos** (contando la venta de Capital Federal y GBA)³². Las pérdidas para las empresas proveedoras se estimó en **ciento ochenta y cinco millones de pesos** y para las cadenas en **ciento cuarenta y seis millones de pesos**. La responsabilidad por los faltantes de mercadería se repartió en un 86% por parte de la cadena y el restante 14% por culpa del proveedor.

En cuanto a la reacción del cliente por el faltante, el siguiente cuadro (5.1.b) demuestra que hay un 43 % de los clientes que ante el quiebre de stock no compra en ese momento en el POS y el restante 57 % cambia de marca, lo que genera al proveedor la pérdida de la venta y no al POS³³.



³² Faltante de mercadería en Góndolas; Comité ECR de Argentina; Febrero 2001

³³ Faltante de mercadería en Góndolas; Op. Cit.

Debido a las pérdidas citadas anteriormente, es la desviación creciente de inversión en publicidad trasladada a acuerdos comerciales con los retailers, de un 62.5 % en publicidad (2.5 Millones de u\$s sobre un total de 4 Millones) y 12.5 % en *Trade Deals* (0.5 Millones de u\$s) en 1990 para pasar a un 33.3 % en publicidad y un 33.3 % en *Trade Deals* en el año 2000 (2 Millones de u\$s de cada una sobre un total de 6 Millones u\$s)³⁴. Estos acuerdos, que buscan que los productos estén en el momento, con el espacio y al precio adecuado, condiciones necesarias para que el consumidor pueda optar por ellos, resultan de altísimo costo para el proveedor. La concentración de poder entre tres grandes grupos de retailers y con la participación local de cinco cadenas más, poderosas en sus respectivas zonas, hacen que, para estos *Trade Deals*, el proveedor deba hacer un aporte elevado. Estos porcentajes de inversión hacen que sean llevados, en algunos casos, al punto de trabajar con un margen casi nulo, para no perder el *Market Share* que le brindan la cantidad de bocas que poseen las cadenas.

Por la crisis desatada desde diciembre de 2001, la relación entre proveedor y retailer se modificó sustancialmente. Las condiciones de venta son otras y las cadenas han dejado de tener el poder que ostentaban anteriormente. Los proveedores han tenido que detenerse más en mantener sus cuentas al día, que en aumentar sus ventas, muestra de esto es el cambio de los managers de las empresas multinacionales establecidas en el país, cambiando personas de ventas a colocar personas del ámbito financiero. Las empresas prefieren cobrar lo que se les adeuda antes de seguir vendiendo y acrecentando sus cuentas a cobrar. La presión ejercida por el costo de los insumos, parte de los cuales habían sido trasladados a insumos importados, pesa de sobremanera sobre la contabilidad y las empresas deben ajustar sus cuentas al mínimo. Por esta razón, los plazos de pago que antes las cadenas tenían de 60 a 120 días han pasado a ser en algunos casos de 7 a 15, y en casos extremos, a contado. En el caso de atraso en los pagos, las empresas no dudan en suspender las ventas a cualquiera de las grandes cadenas, hasta normalizar los mismos.

³⁴ Fuente CCR Argentina

Según otro estudio realizado por la consultora ACNielsen en mayo de 2002, publicado en Diario La Nación del 5 de mayo del corriente, el 88% de los argentinos modificó sus hábitos de consumo en los últimos cuatro meses y el 85% admitió que cambió por marcas más económicas.

Esta tendencia ya se venía dando desde antes de la devaluación y lo que pasó en los últimos meses es que se intensificó aún más. El consumidor argentino se volvió hiperracional y aun en los segmentos más altos de la población, la austeridad y la llamada compra inteligente se convirtieron en un hábito.

Además de cambiar de marca, casi el 70% de los argentinos se debió resignar a dejar de comprar algunos productos. Según este mismo estudio, de los 10.000 productos que comercializaba un hipermercado o un gran mayorista, hoy hay 8000 que sólo sirven para juntar polvo en los depósitos. Un champú de \$ 12 pesos o un dentífrico de \$ 10 ahora no se lo pueden vender a nadie, y lo único que sale son las llamadas segundas marcas que, al no invertir en publicidad ni tener que soportar grandes estructuras de marketing, tienen diferenciales de hasta 60 o 70% en los precios.

El 82% de los consumidores se acostumbró en los últimos meses a comprar en lugares nuevos o a los que iba muy poco hasta antes de la devaluación. Entre los nuevos centros de compra figuran no sólo los tradicionales almacenes, autoservicios y supermercados, sino también los clubes de trueque y el Mercado Central. Un 29 % de los encuestados declaró haber cambiado su lugar habitual de compra por los supermercados e hipermercados, recuperando también participación de los autoservicios y almacenes.

La transformación en los hábitos de consumo también se verifica en el crecimiento de las ventas de envases más chicos y, por ende, más baratos. Según ACNielsen, el 45% de los consumidores se inclina por este tipo de presentaciones a la hora de cargar sus changuitos.

Este cambio en los hábitos de compra debido a la gran recesión y la inflación, tiene una doble repercusión, en cuanto a la afluencia de consumidores a los supermercados e hipermercados. Por un lado, al buscar precio comienzan a ir a

estas cadenas buscando ofertas, pero también buscan los mejores precios entre cada cadena y dejan de comprar artículos que no sean de primera necesidad, artículos en los cuáles el retailer puede cargar con un margen mayor, sin resentir la fidelidad del consumidor.

La búsqueda de ofertas, junto con la afluencia de consumidores que anteriormente no iban a este formato de POS, aumentó la cantidad de visitas en un 7,5 %, según la agencia Latin Panel, publicado en Diario Clarín, el día 12 de mayo de 2002 ³⁵. Según este estudio, el aumento de visitas favorece principalmente a los hipermercados. También según esta fuente, los montos promedio de compra se redujeron drásticamente, parte de esta baja se debe del traspaso de compras de marcas líderes a marcas de primer precio o de marca propia. Las marcas líderes bajaron sus ventas desde marzo de 2001 (53,7 %) a marzo de 2002 (48,5 %), porcentaje que fue absorbido en su mayoría por las marcas propias, las cuales pasaron de un 41,9 % al 46,9 %.

³⁵ Natalia MUSCATELLI; Clarín; 12/05/02; Pág. 8, Suplemento Economía

5.1.1. Situación del Retailer

Por la situación detallada anteriormente, el sector retailers viene sufriendo una caída de ventas y rentabilidad desde el año 1999, a un nivel nacional del 7 % en la facturación³⁶, empeorado con la crisis del primer cuatrimestre del año 2002. Según esta fuente (CCR, estudio del año 2000) las ventas en facturación por metro cuadrado, cayeron desde marzo del 97, con un valor de \$ 980, a noviembre del 99 con \$ 640, y según estudio de la revista Mercado del año 2000, en ese año este valor cayó a \$ 526.

Ejemplo de esto es la pérdida declarada por Disco Argentina de 10,7 millones de pesos en el año 2001, dato expuesto por Página 12 en su suplemento Cash del día 7 de abril del corriente, y de \$ 1.111.596 millones (US\$ 317.598) durante el primer trimestre del año. Los supermercados se ven altamente perjudicados por una fuerte caída en el consumo, en una país sumido en una grave crisis y en el que la demanda interna es el motor de la economía. Según el Ministerio de Economía, el volumen de ventas de los supermercados se desplomó 31,5% en abril contra el mismo mes del año pasado. La caída en las ventas se da pese a que la devaluación del peso aplicada por el gobierno en enero hizo crecer en un 21,1% los precios minoristas en el primer cuatrimestre del año. En tanto, según asociaciones de defensa del consumidor, los precios de una canasta básica de alimentos subieron 44,7% en los primeros cuatro meses del año.³⁷

Para frenar esta caída, los supermercados están centrando su ofensiva en dos aspectos principales: una política de ofertas agresiva, llegando a colocar productos a la venta a un precio menor al costo pagado por ellos, y una extensión de las marcas propias a líneas de productos donde antes no estaban presentes. Han reducido la variedad de productos a la venta y bajado los stocks al mínimo.

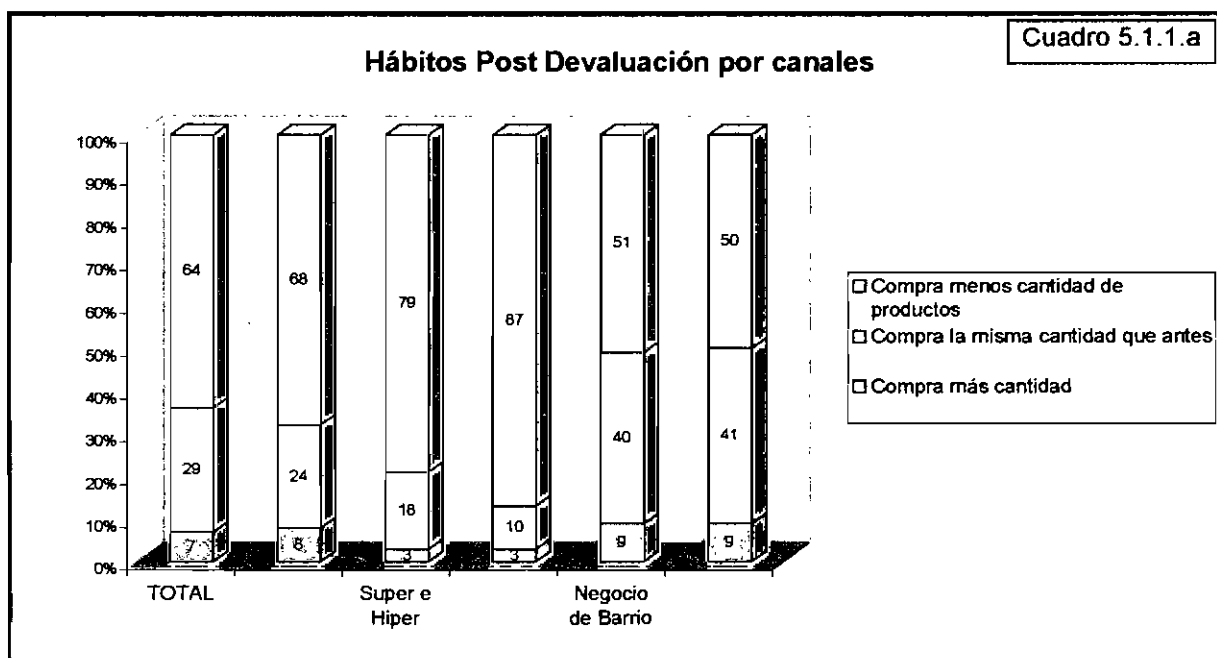
³⁶ CCR

³⁷ **Disco perdió \$ 1,1 millón en el primer trimestre**; <http://www.intermanagers.com>; 31/05/02; Argentina

La política de precios está centrada en la competencia, realizando cada cadena comparativos diarios con sus competidores directos, para no quedar despositionados ante su público. Esta política se basa en la hiperracionalidad que demuestran los consumidores, comparando continuamente los precios entre las cadenas y aprovechando sólo los productos ofertas o que tienen a menor precio.

Los porcentajes de góndolas están variando, dando mayor espacio a los productos de primera necesidad y de menor precio, dejando menor lugar a las primeras marcas, aunque manteniendo un mínimo de variedad para no perder la imagen ante sus consumidores.

En cuanto a los cambios por diferentes canales, según la consultora ACNielsen, en su publicación en Diario La Nación, la situación es reflejada en el cuadro 5.1.b donde compara valores del año 2001 vs. 2002:



Los grupos multinacionales que tienen, en mayor o menor medida, representación en nuestro país son:

- Grupo Promodes: Carrefour: En nuestro país absorbió las cadenas Tía (con larga tradición en nuestro país), Norte, Abud (Entre Ríos), Tanti (Gran Buenos Aires), Tigre (Rosario), Mega (Rosario), Hermanitos (Entre Ríos) y Lozano;

- Grupo Royal Ahold: Disco, adquirió en nuestro país las cadenas locales Vea (Mendoza), Elefante (Mar del Plata), Su (Gran Buenos Aires), González (San Juan), Americanos (Córdoba) y Ekono, y cadenas locales;
- Grupo WalMart: con menor cantidad de bocas que en proporción al resto del mundo.

Estos tres grupos, a los cuales se les suma el grupo Casino (Chile) con la cadena Libertad (Córdoba), son los principales operadores del país, principalmente los Grupos Promodes y Royal Ahold.

Para terminar de armar el mapa de las cadenas con poder en Argentina, hay que agregar a los tres grandes grupos nombrados, Promodes, Disco Ahold y WalMart, cinco cadenas regionales con liderazgo zonal: Toledo, La Anónima, La Gallega, Metro, Cooperativa Obrera y San Cayetano, que representan en suma un 11,6 % de la facturación total de los proveedores en este canal.

5.1.2. Situación de los Proveedores

Lo comentado anteriormente sobre la concentración de poder de las grandes cadenas, repercute en la rentabilidad del proveedor, ya que, para poder ingresar en las mismas, debe resignar altos porcentajes de su retorno. Esta situación, como se detalló en el inciso anterior, ha variado desde la crisis, pero es una tendencia que, al retornar a un clima económico más normal, va a revertirse.

La tendencia de ventas a este canal de distribución viene en aumento desde hace varios años, teniendo una baja el último período debido a la recesión, pero, el porcentaje que llegó a representar para los proveedores, hace que sea de vital importancia para su supervivencia.

Otro factor importante es la rápida cobertura de mercado que se logra por medio del convenio con las cadenas, factor de relevancia en la situación actual, donde los lanzamientos, promociones y cambios de presentaciones son moneda constante, y la principal forma utilizada para mantener los niveles de ventas. Los cambios en el mercado consumidor, en cuanto a requerimientos cada vez

mayores de individualización y segmentación de los productos ofrecidos, suma importancia a los lanzamientos y modificaciones de productos existentes. El canal supermercados, por su concentración, nivel de afluencia de consumidores y posibilidad de segmentación por posicionamiento del mismo, los hace el lugar propicio para colocar estos lanzamientos y realizar degustaciones y promociones para impulsarlos.

Este panorama hace disminuir notablemente la rentabilidad del proveedor para poder situarse en las góndolas de estos POS.

5.1.3. Hard Discount

El formato Hard Discount, trabaja sobre el posicionamiento de líder en costos, con marcas de muy bajo precio, ya sean propias o de segundas marcas de otras empresas, con un público de cercanía, que compra con frecuencia alta y bajos tickets promedio.

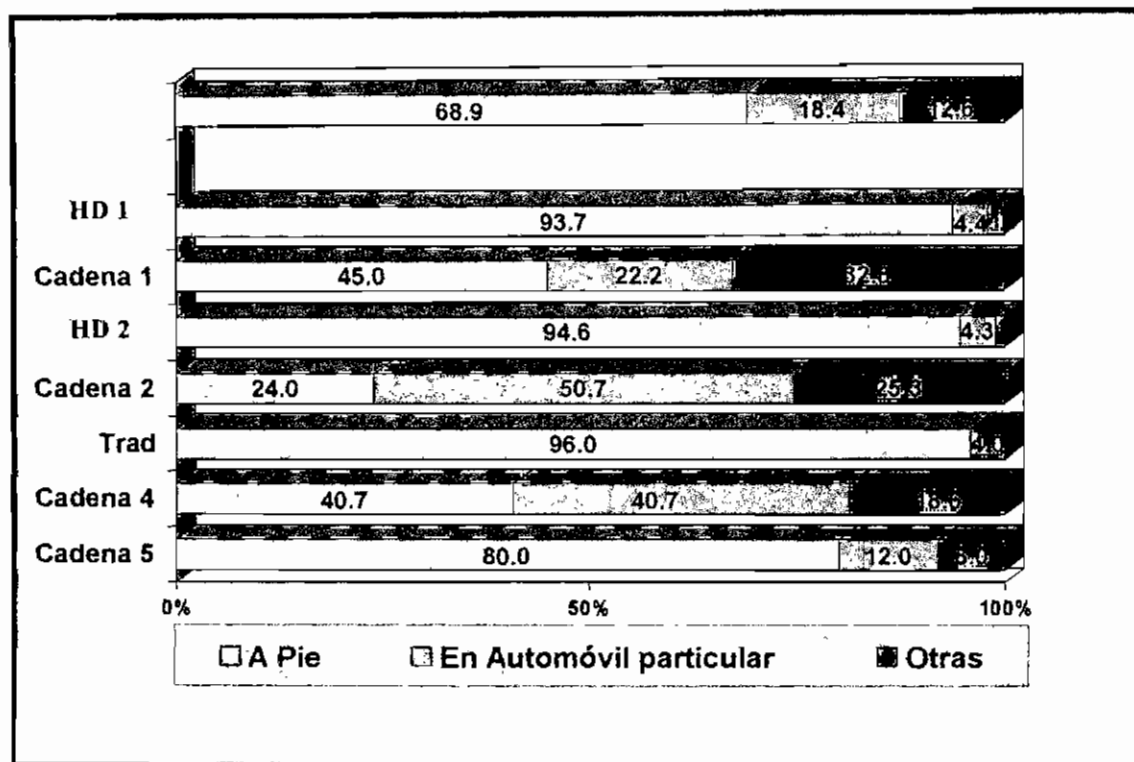
Este formato se ve ayudado por la crisis económica actual, ya que los consumidores deben reducir sus egresos y, al ir a estos formatos, lo hacen por varias razones:

1. Compran productos de menor precio;
2. Compran menos productos al ir con frecuencia;
3. Se ven menos tentados por la gran cantidad de productos colocados en los formatos grandes.

El factor cercanía también influye en los costos de la compra, ya que los consumidores pueden llegarse hasta el POS caminando, reduciendo sus egresos.

Según estudios de ACNielsen³⁸, la distancia promedio de las cadenas de Hard Discount es la mitad de las cadenas de supermercados, en el caso de mayor cercanía. Para el traslado hasta el POS, el estudio demuestra que la forma más frecuente de movilidad es a pie (Cuadro 5.1.a), por lo tanto, la cercanía, unido a la frecuencia de compra que para este formato es alta, es un valor importante para el consumidor.

Forma de Traslado por Cadena de compra mas frecuente (Cuadro 5.1.a)



El estudio comentado anteriormente, marca como conclusiones sobre este formato de POS las siguientes consideraciones:

- La frecuencia triplica la de los supermercados;
- Su fortaleza es la cercanía;
- Mayor parte de compradores realizan compra principal en otro lugar;
- Compran sólo lo más barato en los Hard Discount;
- Buscan variedad de marca en otras cadenas.

Asociando estas conclusiones con la situación socio económica actual, es un formato a tener muy en cuenta al estudiar a las cadenas de retailers.

El público consumidor del Hard Discount tiene las características principales de buscar lo más económico, comprar cualquier marca de bajo precio y comprar marca propia si es más barata. Por esto se considera que son sensibles al precio, de familia numerosa y no tienen preferencia por marcas líderes.

³⁸ Spaceman User Conference; Hotel La Condesa; Octubre, 2000; ACNielsen; Argentina

Este tipo de marcas, no brindan la seguridad que busca quien compra marcas líderes, pero esta falta puede ser subsanada por una diferencia de precio importante, por el respaldo de una cadena o por una experiencia anterior satisfactoria. El posicionamiento de precio de la marca propia es normalmente intermedio entre el de marca líder y las de bajo precio, brindando una imagen de relativa calidad respaldada normalmente en la cadena que lo comercializa.

A nivel nacional, la cadena Día %, originaria de España, fue la precursora en este formato, instalando gran cantidad de bocas principalmente en el cono urbano del Gran Buenos Aires, extendiéndose a otras ciudades de la provincia de Buenos Aires.

5.2. Realidad Local

La ciudad de Mar del Plata no es extraña a la realidad nacional, viendo su situación agravada por el poseer el más alto porcentaje de desempleo del país. Según datos del INDEC, en mayo del año 2002, la ciudad de Mar del Plata presentó al índice de desempleo mayor en todo el país, llegando al **24.6 %**³⁹, aumentando un 5 % con respecto al mismo mes del año anterior, quedando 0.4 % más que el conurbano bonaerense, y un 3.1 % más que el promedio nacional.

En cuanto a los retailers alocados en la ciudad, la realidad es la siguiente:

- En el formato **hipermercado** desarrollan sus tareas la cadena Carrefour, con una boca; Vea con una boca, recientemente inaugurada, y Toledo con tres bocas de este formato.
- En el formato **supermercado**, la cadena local con mayor participación, con 21 bocas de este tamaño es Toledo; luego está la cadena Disco con 7 bocas en la ciudad. Luego de estas dos cadenas se encuentran pequeños operadores con una o dos bocas propias.
- En cuanto al formato **Hard Discount**, está la cadena Día %, pero sólo con cuatro locales y, con mayor participación, la cadena Ahorro Fácil, propiedad de los supermercados Toledo, tiene abiertas más de 25 bocas en la ciudad de Mar del Plata, comercializando principalmente marca propia (Primer Precio) y segundas marcas de empresas líderes.

5.2.1. Segmentación Demanda

Para segmentar la demanda, utiliza como base, una encuesta realizada por Docentes e Investigadores de la Universidad Nacional de Mar del Plata, entre el 31 de marzo de 1996 hasta el 31 de marzo de 1997, en un total de 580 viviendas con una conjunto de 1.904 personas⁴⁰. En este estudio se siguió la metodología implementada por el INDEC en la Encuesta de Ingresos y Gastos a Hogares del

³⁹ "El índice de desempleo aumentó 5 puntos en un año en Mar del Plata"; **Diario La Capital**; Mar del Plata; 26 de julio de 2002; pág. 13

⁴⁰ Miriam BERGES- Elsa RODRIGUEZ – Rosángela DI PAOLA; "los gastos de consumo de las familias marplatenses..."; **Revista Faces**, Facultad de Cs. Económicas de la Univ. de Mar del Plata; Año 4; N° 6; (octubre de 1998); Págs. 7 - 27

Área Metropolitana del Gran Buenos Aires, de ese mismo período, y se realizó una comparación con los resultados obtenidos en ambas, para poder sacar conclusiones sobre los comportamientos en nuestra ciudad.

Se utiliza este análisis porque consideramos que es la segmentación que más refleja el estilo de vida y patrón de comportamiento y consumo, en función del gasto (considerada como una aproximación al nivel de ingreso familiar), edad de los miembros de la familia, cantidad de integrantes, nivel de educación y ocupación laboral del jefe de familia; pudiendo realizar conclusiones de la misma, importantes para detectar el mercado objetivo o potencial de cada cadena de retailers, cada boca en particular, en base a su entorno y a los productos a la venta.

Las relaciones entre dichas variables, permiten conocer no sólo la importancia relativa de los distintos gastos en el presupuesto de la familia sino, en qué medida sus presupuestos resultan diferentes de acuerdo a la composición y edad del grupo familiar, el nivel de instrucción y la ocupación del jefe de familia, los hábitos y preferencias de los individuos.

La metodología define a **Hogar** como *“personas o grupo de personas, emparentadas o no, que habitan bajo el mismo techo, es decir que comparten los gastos de alimentación con cargo a un mismo presupuesto”*. El servicio doméstico no es contabilizado como integrante del hogar, ya que, aporta sus ingresos a otro hogar, ni tampoco cualquier tipo de pensionista que abone por el servicio de alojamiento o comida.

Los hogares son unidades de consumo que financian sus gastos con el ingreso resultado del trabajo de sus miembros, ya sea como empleados o independientes, con transferencias recibidas o mediante el uso de sus ahorros, o con los ingresos derivados de sus propiedades o empresas.

Para la estimación del consumo de los hogares, en el estudio utilizado, se tuvo en cuenta:

- Las adquisiciones realizadas por los miembros del hogar en bienes y servicios para su consumo individual o para el consumo de todos los miembros del hogar,
- Los bienes y servicios producidos por el hogar para su propio consumo,
- Los bienes y servicios recibidos como remuneración en especie por el trabajo de los miembros del hogar,
- El precio o valor al cual se registran los bienes y servicios adquiridos es el precio minorista de contado neto de descuentos.

Dada la reticencia de las familias de declarar sus ingresos, la encuesta basa su trabajo sobre las variables de:

- **Gastos;**
- **Variables demográficas:** edad, sexo, estado civil, relación de parentesco;
- **Variables educacionales:** asistencia escolar, nivel alcanzado y tipo de establecimiento;
- **Características habitacionales:** tipo de vivienda, servicios disponibles (agua, electricidad, gas, etc.), materiales predominantes, cantidad de habitaciones y tenencia.

En función de estas variables se llega a una segmentación en los patrones de comportamientos y consumos, agrupando los mismos en categorías de productos o servicios para poder realizar el análisis.

Los gastos de consumo de las familias, de acuerdo a la metodología de la Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares, se hallan agrupados en nueve ítems según la finalidad de los mismos:

1. **Alimentos y Bebidas:** Productos de panadería, harinas, cereales, carnes, fiambres, lácteos, frutas y verduras, azúcares, dulces, infusiones, alimentos listos para consumir, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, comidas y bebidas fuera del hogar.

2. **Indumentaria y calzado:** Telas, accesorios y servicios de confección de indumentaria y reparación de calzados.
3. **Gastos para el mantenimiento de la vivienda:** Alquileres, combustible, agua y electricidad, gastos de mantenimiento y mejoras de la vivienda.
4. **Equipamiento y funcionamiento del hogar:** Muebles, artefactos electrodomésticos, vajilla, blanco y mantelería, artículos de limpieza, flores, plantas y servicios para el hogar como reparaciones de electrodomésticos, lavadero, servicio doméstico.
5. **Atención Médica:** Gastos para la salud, medicamentos, accesorios terapéuticos, sistema de asistencia médica prepaga.
6. **Transporte y comunicaciones:** Compra-venta de automóviles particulares, funcionamiento y mantenimiento, transporte público, correo y teléfono.
7. **Esparcimiento:** Turismo, entradas a espectáculos, libros, diarios y revistas, juguetes, artículos para deporte, fotografía y accesorios, discos, animales domésticos.
8. **Enseñanza:** Servicios educativos, textos y útiles escolares.
9. **Bienes y servicios varios:** Cigarrillo, tabaco, artículos de tocador, servicios para el cuidado personal, bienes diversos como bolsos, máquinas de calcular, informática, afiliación a asociaciones profesionales, seguros de vida, etc.

Dado la extensión de las categorías de productos exhibidas en las cadenas de retailers, interesan varios ítems de esta clasificación, variando su importancia según la orientación o política comercial de cada cadena. Principalmente los ítems que interesan son: Alimentos y Bebidas, Indumentaria y calzado, Bienes y servicios varios (por los artículos de cuidado personal y los bienes varios), Equipamiento y funcionamiento del hogar, y en algunos casos, Gastos para el mantenimiento de la vivienda.

El relevamiento de la información de la muestra se realizó mediante la combinación de dos métodos:

1. Para los gastos del período de referencia semanal se utilizó el método de anotación directa. Por el mismo se pidió a los hogares bajo estudio que anotaran diariamente en un cuadernillo especialmente diseñado, los gastos realizados por todos los miembros en los conceptos consignados en el mismo. Los gastos se van registrando a medida que se van realizando.
2. Para las variables sobre situación ocupacional, demográficas, educacionales, habitacionales, ingresos y los gastos de período de referencia superiores a la semana se utilizó el método de entrevista directa. Para estos gastos, el encuestador en cada visita, consulta si el hogar había realizado determinados gastos en el período.

La encuesta se realizó a través de una muestra probabilística de viviendas de la ciudad, siendo representativa de la población total de la misma. La muestra se obtuvo a partir de un programa desarrollado por el INDEC, especial para este tipo de encuestas, denominado Marco de Muestreo Nacional Urbano (MMNU)⁴¹. Este programa contiene listados exhaustivos, actualizados periódicamente, de todas las viviendas pertenecientes a una muestra probabilística de localidades del país, entre las cuales está Mar del Plata.

La muestra total fue dividida según la edad de los integrantes y se consideraron cuatro categorías de hogares, cuya composición es la siguiente:

- hogares donde todos los miembros son adultos -mayores de 17 años- **(H1)**
- hogares compuestos por adultos y niños menores de 11 años- **(H2)**
- hogares compuestos por adultos y adolescentes -entre 11 y 17 años- **(H3)**
- hogares con integrantes de todas las edades **(H4)**

⁴¹ INDEC; **Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 1996-97, Total País, Resultados definitivos, Volumen 4**; Buenos Aires, 1998; Pág. 26

Categoría	Hogares	%	Integrantes	%	Integrantes Promedio	Gasto Promedio familiar por mes	Gasto per cápita por mes
H1	299	52	633	33	2,11	646,12	305,2
H2	129	22	531	28	4,11	867,87	210,84
H3	68	12	278	15	4,08	941,58	230,31
H4	84	14	462	24	5,5	938,39	170,62
Total	580	100	1904	100			

Para conocer el nivel de vida que disfrutaban las familias, se dividió la muestra total en cuatro estratos según el gasto total per cápita, cada uno de los cuales representa un 25% de los hogares:

- menor que \$114 (**Estrato I**)
- entre \$ 114 y \$ 204 (**Estrato II**)
- entre \$ 204 y \$ 329 (**Estrato III**)
- mayor que \$ 329 (**Estrato IV**)

De esta estratificación se obtiene el siguiente cuadro de resultados de la muestra:

Categoría	Estrato			
	H1	H2	H3	H4
I	17,72	30,24	25,01	42,86
II	24,42	27,91	23,52	23,81
III	24,42	28,68	27,94	19,05
IV	33,44	13,17	23,53	14,28
Total	100	100	100	100

De acuerdo a si los miembros del hogar trabajan o no, se clasificaron las familias de la muestra en los siguientes grupos:

- hogares en donde todos los miembros adultos trabajan (**T**)
- hogares cuyos integrantes son jubilados (**J**)

- hogares con algún miembro adulto que no trabaja y está dedicado a las tareas domésticas **(AC)**
- hogares en donde ninguno de los integrantes en edad activa trabaja **(NT)**

La proporción de familias distribuidas en cada grupo es: 34%, 23%, 38% y 5% respectivamente. Comparando con el promedio general que resulta de la muestra, se observa que la primera categoría gasta más en términos per cápita, mientras que las restantes tienen valores sustancialmente menores.

Los hogares donde los adultos trabajan (T), gastan más en todos los rubros, especialmente en alimentos, vestimenta y vivienda. En cuanto al consumo de alimentos, tienen mayor importancia las comidas fuera de la casa y las ya elaboradas. Comen menos pan y cereales, carnes y lácteos y más frutas y verduras.

Los jubilados (J) presentan un mayor gasto en alimentos -especialmente en carnes blancas, frutas, verduras, lácteos e infusiones- y, tal como era de esperar, en atención médica. Los gastos destinados a esparcimiento y a vivienda resultan similares al valor promedio de la muestra.

Los gastos de las familias con presencia de una ama de casa (AC), indican que si bien el gasto en alimentación es bajo, la participación porcentual de este rubro en el total del presupuesto es elevada. Lo primero se explica porque los alimentos adquiridos en este caso poseen menor preparación o valor agregado y por lo tanto son más baratos, pero lo segundo puede ser interpretado como indicativo de una alta concentración de hogares con menores niveles de ingreso en este grupo. Con respecto al tipo de alimentos adquiridos, prevalecen los productos elaborados con harina y los lácteos. Dentro de este tipo de hogar, la proporción de gastos en educación, medios de transporte y comunicaciones es elevada, ya que poseen, más niños y adolescentes que los otros grupos.

Los hogares NT están conformados en su mayoría por estudiantes según se desprende de la composición de sus gastos, que son proporcionalmente altos en vivienda, indumentaria y enseñanza y bajos en salud. En cuanto a los hábitos

alimentarios predominan los comestibles preparados, las comidas fuera del hogar, las infusiones y los productos elaborados con harina y cereales.

Extrayendo conclusiones del estudio utilizado, interesan las siguientes:

“Los gastos destinados a la adquisición de Alimentos y bebidas están divididos a su vez en los siguientes grupos: Pan y cereales, Carnes, aves y pescados, Aceites y grasas, Lácteos y huevos, Frutas y verduras, Azúcar y dulces, Infusiones, condimentos y alimentos listos para consumir, Bebidas y Comidas fuera del hogar. Aunque el total de Alimentos y Bebidas es muy similar en ambas regiones, el comportamiento de los grupos es muy diferente. Todos los gastos en alimentos frescos o envasados pero no listos para consumir resultan mayores en Mar del Plata, mientras que para Buenos Aires son mayores los gastos en alimentos listos para consumir, en bebidas y comidas fuera del hogar.”⁴²

Resultan de relevancia las arribadas por el estudio de la asociación entre niveles de gasto y variables socio-económicas:

“Las pruebas estadísticas realizadas para estudiar la relación entre los distintos niveles de gasto y algunas variables socio-demográficas edad, educación y ocupación del jefe de familia, calidad, tamaño y régimen de tenencia de la vivienda- permiten extraer las siguientes conclusiones:

- *Si se estratifica de acuerdo a la edad promedio de los miembros del grupo familiar, es posible corroborar la incidencia de personas mayores de 60 años y de hogares con integrantes menores de 30 años en los niveles de gastos más bajos. Por su parte, los estratos más altos tienen predominio de integrantes cuyas edades promedio oscilan entre los 30 y los 60 años.*

- *La clasificación de los hogares de acuerdo a la edad de sus miembros permite inferir que los hogares de adultos (H1) y adolescentes (H3) prevalecen en los estratos superiores de gasto total per cápita.*

- *En los estratos de gasto total per cápita más elevado, predominan los jefes de familia con mayor nivel de instrucción formal.*

- *La situación ocupacional de los jefes de familia resultó estar asociada con el gasto. Los empleados son más numerosos en los estratos altos y los desocupados y los que trabajan por cuenta propia en los más bajos.”⁴³*

De la extrapolación de los porcentajes de la muestra se puede llegar a la determinación de los distintos segmentos relevantes en cuanto a diferencias en el consumo total de la población.

⁴² Miriam BERGES; Op.Cit.; Pág. 13

⁴³ María Beatriz LUPÍN– Miriam E. BERGES; Comportamiento de consumo de las familias de Mar del Plata; UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA; Revista Nexos; <http://www.mdp.edu.ar/nexos>

Dado que el dato con el que se puede contar es con el total de la población de la ciudad, relacionándolo con el cuadro 5.2.a., con los porcentajes de integrantes, podemos calcular la población que conforma cada grupo según edad de los integrantes. De ese cálculo podemos obtener los porcentajes de hogares de cada grupo y extrapolarlo con el cuadro 5.2.b., para llegar a conocer la cantidad de hogares integrantes de cada estrato y grupo.

Esto nos puede dar una aproximación del consumo de los hogares, en base de las edades de los integrantes y de su nivel de gasto, del total de Mar del Plata.

Utilizando la edad del jefe del hogar, se puede realizar un diagrama de gastos en los distintos ítems detallados anteriormente, que puede ser útil para segmentar la demanda potencial de los retailers (Cuadro 5.2.c)

Cuadro 5.2.c: Gastos según edad del jefe del hogar (Muestra – En %)

	<i>Hasta 34 años</i>	<i>De 35 a 49</i>	<i>De 50 a 64</i>	<i>De más de 65</i>
Alimentos y Bebidas	30	30	32	37
Indumentaria y Calzado	8	7	7	4
Vivienda	18	13	15	16
Equipamiento del hogar	10	7	6	5
Atención Médica	5	7	8	12
Transporte	13	16	17	14
Esparcimiento	6	8	7	8
Educación	4	7	3	1
Bienes y Servicios Vs.	6	5	5	3

Una segunda segmentación se refiere a la cantidad de integrantes de los hogares, que da una nueva posibilidad para reconocer la potencial demanda (Cuadro 5.2.d).

Cuadro 5.2.d: Gastos según número de integrantes (Muestra – En %)

	1	2	3	4	5 o más
Alimentos y Bebidas	30	33	30	31	31
Indumentaria y Calzado	7	5	8	7	7
Vivienda	21	16	15	13	14
Equipamiento del hogar	7	6	8	7	6
Atención Médica	9	11	7	7	6
Transporte	9	14	18	15	17
Esparcimiento	7	9	6	9	6
Educación	3	1	2	7	8
Bienes y Servicios Vs.	7	5	6	4	5

5.2.2. Segmentación Demanda Sector Retailer

En cuanto al sector retailer, la demanda puede ser analizada a partir de un estudio de la Consultora Claves Información Competitiva de noviembre del 2000⁴⁴. Este estudio define una tipología y segmentación de la demanda del sector retailer, en exclusiva hipermercados, supermercados y autoservicios, dentro de los cuales incluye los “hard discount”.

Comienza definiendo el principal cliente de los distintos tipos de formatos:

“El principal cliente del canal supermercadista es el ama de casa, debido a que es la encargada de realizar las compras del hogar, si bien el segmento de grandes superficies (hipermercados), atrae a todo el grupo familiar por la diversidad de rubros que ofrecen estos formatos...”

Las características de la demanda se ven modificadas en forma permanente debido a las modificaciones en los hábitos de consumo y formas de vida de la población: el aumento de la edad promedio, cambios en la constitución de las familias, jóvenes que se independizan tardíamente, familias más pequeñas, personas que viven solas, etc.

A estas modificaciones se suman las actuales condiciones macroeconómicas. En efecto, la economía argentina transita actualmente por un ciclo recesivo que, técnicamente, se inició en junio de 1998. La respuesta de consumidores es una mayor disposición al cambio: cambia una marca por otra más barata, disminuye la frecuencia de compra de

⁴⁴ Claves Información Competitiva; “Todo en Supermercadismo”; Revista Interna de Disco “Góndola de noticias”; Buenos Aires ; N° 53; (Agosto 2001)

determinados productos y abandona la compra de otros, presta mayor atención al precio de los productos en general, etc.”⁴⁵

Claramente manifiestan estos párrafos los cambios en los consumidores debido a la crisis económica argentina.

En el caso de Argentina, como en casi toda América Latina, es un 84.8 % de las compras realizadas el porcentaje decidido por las mujeres. A su vez, es mayoritario el porcentaje de personas de nivel medio que compra en este tipo de POS, siendo un 53.4 %.

Durante estos períodos la estrategia del consumidor busca adecuar el ingreso a una capacidad de consumo acotada: mantener un estilo y calidad de vida, caracterizada por la adopción de servicios precisos y/o la compra de productos de marcas determinadas, a partir de una menor capacidad de consumo, adoptando tácticas para sobrellevar esta situación tales como: comprar sólo lo indispensable, posponer compras o cambiar de marca hacia las marcas propias, etc.

La frecuencia de compra es cada vez mayor, aunque, por la crisis económica actual, los montos de compra son cada vez menores, llegando a un promedio de frecuencia de una vez por semana.

Los consumidores que asisten a los POS del tipo supermercado o hipermercado lo hacen en por distintas funciones:

- **Función Abastecimiento:** el canal tiene como función proveer de alimentos y otros productos para satisfacer las necesidades del grupo familiar,
- **Función Practicidad:** este formato agiliza las compras, además la concentración de diferentes rubros en un mismo POS reduce el tiempo dedicado a la tarea de comprar y evita pérdida de tiempo en traslados,
- **Función Comodidad:** ofrecen una amplia variedad de servicios, desde entrega a domicilio, posibilidad de pagos de servicios, estacionamiento, autoservicio, etc.

⁴⁵ Claves Información Competitiva; “Todo en Supermercado”; **Revista Interna de Disco “Góndola de noticias”**; Buenos Aires ; Nº 53; (Agosto 2001)

- **Función Esparcimiento:** los grandes formatos posibilitan la combinación de compras a la vez que realiza una actividad gratificante para toda la familia, ya que, en estos POS se encuentra desde patios de comidas, juegos para chicos, etc.
- **Función Economía:** en este formato, los costos de los productos son, tradicionalmente, menores a los del canal tradicional, dado los grandes volúmenes de compra y el mayor poder de negociación con los proveedores ya mencionado.

En base a estas funciones, el estudio formula un cuadro detallando como afecta cada función para cada formato de POS, dándole valor entre 1 y 5 al tipo de influencia que tiene cada función para la decisión del consumidor de asistir a un u otro tipo de POS (Cuadro 5.2.e):

Referencia: 5- Alto 4- Medio/Alto 3- Medio 2- Medio/Bajo 1- Bajo

Cuadro 5.2.e

Función	Hiper	Super	Autoservicios	Hard Discount
Abastecimiento				
- programado	5	4	2	2
- no programado	1	3	5	5
Practicidad:				
- por cantidad de rubros	5	4	2	1
- por cercanía	2	4	5	5
- por agilidad de compra	3	3	5	5
Comodidad				
- por cantidad de servicios	5	5	2	1
- por horarios	3	5	5	5
Esparcimiento	5	3	1	1
Economía	5	4	2	5

6. Cambios de Hábitos de Consumo

6.1. Cambio de Paradigmas

El paradigma es un modelo de percepción de la realidad, a través del cual las personas de un determinado grupo ven la realidad de una cierta manera, distinta a la forma de ver de cualquier otro grupo. Los grupos a los cuales afecta o determina cada paradigma pueden ser de distintas amplitudes.

Los paradigmas son observables en las actitudes de compra y consumo de los clientes de cada tipo de POS.

A nivel mundial se vienen observando cambios en las actitudes de los consumidores ante los distintos productos, proveniente de cambios de paradigmas. Un ejemplo de cambio de paradigma es la fuerte imposición de la vida *light* o natural, de la ecología, de la informatización de la vida de los consumidores, etc.

Cada modelo afecta de distinta manera y, en mayor o menor grado, a cada persona en particular, dependiendo del ámbito en el cual se desenvuelva.

Los paradigmas influyen sobre las creencias y actitudes de los consumidores. Una creencia es un pensamiento que tiene la persona para describir algo y una actitud describe las evaluaciones, los sentimientos y las tendencias de una persona ante un objeto o idea. La decisión de compra o consumo de un producto o POS se realiza a través de estas creencias, o forma de ver las cosas, que es afectada en forma directa por los paradigmas, ya que son formas de percibir la realidad; y por las actitudes que es la evaluación realizada sobre una cosa u objeto. La actitud es influenciada también por los paradigmas que hacen que la persona vea a las cosas como buenas o malas, mejores o peores, según la percepción que tiene de la realidad, percepción que le llega a través del paradigma que posea.

En la Argentina se han vivido incursiones de empresas internacionales, que han traído cambios de paradigmas que, en el primer momento ninguna persona le auguraba la prosperidad que han conseguido. Ejemplos de algunos de estos productos son:

- McDonalds: nadie admitía que en algún momento iba a ir a comer una hamburguesa, siendo éste el país de la carne;
- Música de bailanta: era una moda pasajera, de un verano a lo sumo y viene generando adeptos y fanáticos desde hace varios años, en algunos de los casos, en lugares de la Capital Federal que nunca se hubiera imaginado nadie;
- Desarrollo de multicines: el cine era algo ya pasado de moda con la incursión de las video caseteras, y es algo impuesto en todas las grandes ciudades del país;
- Teléfonos celulares: es sólo para los ricos, y el porcentaje de celulares, en las grandes ciudades, es casi mayor hoy al número de teléfonos fijos.
- Marcas propias: el argentino es marquista y nunca va a comprar algo de una marca barata o no reconocida,
- Hard Discount: en ese formato nadie pensaba en ir a comprar, por su mal aspecto, servicio nulo, etc. Y hoy es un alto porcentaje el que han logrado en pocos años.

Se puede sumarle a esta lista el ejemplo de Carrefour, que para todos, como era algo francés, era caro; Easy que suplantó a las ferreterías y negocios de construcción, etc.

6.2. Nuevo Consumidor

El producto no puede ser definido por lo que es físicamente, esto es, el contenido, marca, empaque, sino lo que el consumidor quiere que sea. El consumidor no adquiere un producto sino el satisfactor que más adecuadamente contemple su cadena de necesidades y deseos. Para ello, realiza un proceso interno, donde el *input* con que cuenta es, por un lado, sus paradigmas, su motivación y experiencias anteriores, y por el otro, la comunicación recibida desde las distintas empresas oferentes. Con esto, realiza una evaluación donde define la compra, y en función de los resultados obtenidos, retroalimenta su experiencia.

Una de las primeras realidades que se debe comprender, es el hecho de que todos los consumidores no son iguales. La segmentación por **actitudes**, en función de estilos de vida, patrones de gastos, gustos, es una de las posibles opciones frente a esta diferencia de objetivos.

Los hábitos de compra de los consumidores han ido variando con el correr del tiempo. El cambio de paradigmas genera cambios en las creencias y actitudes de las personas, dando nuevas tendencias en el consumo. Sumado al cambio de tendencias mundialmente observado, hay que tener en cuenta la actual crisis económica que está desarrollándose en la Argentina

En el mundo hay varias tendencias principales:

- **El cambio hacia la vida *light***, que viene imponiéndose desde hace dos décadas en todo el mundo, genera cambios en los hábitos de consumo, colocando al cuidado del cuerpo y la salud, en un papel más preponderante que anteriormente. Generó cambios en las compras de alimentos, bebidas, cosméticos, impulsando la aparición de segmentos de menos calorías, sin conservantes químicos, sin edulcorantes no naturales, etc.
- **Envejecimiento de la población**, otro cambio de hábitos de consumo es el generado por el aumento de la expectativa de vida, con el consecuente aumento de la proporción de personas de mayor edad en el total de la población. Esto trae consigo el aumento de personas que ya no pueden generarse ingresos y dependen de la jubilación, de muy bajo valor promedio en la Argentina, que ven recortados sus ingresos y traspasados, en algunos casos, en un alto porcentaje a medicamentos y atención médica.
- **El ingreso de la mujer en el ámbito laboral**, generó otro cambio sustancial en el acto de compra de insumos para el hogar. La mujer al tener menos tiempo libre para las tareas domésticas tiene que pasar a depender de los productos ya preparados o que le restan tiempo de trabajo en su hogar. Genera también, por la competencia en el escalafón laboral y el intento de avance o, en el peor de los casos, de mantenimiento en su

puesto, un incremento en el cuidado personal, tanto corporal como educacional.

- **Incremento de hogares sostenidos y dirigidos sólo por la mujer**, en casos de separación matrimonial, con el consiguiente hogar unipersonal del padre, que genera nuevos hábitos de consumo en las dos partes. Ejemplo de esto es el porcentaje que alcanza en la Capital Federal los hogares de solos y solas, que llega a un 17 y 25 % respectivamente⁴⁶.
- **Aumento de nivel medio de educación**, dado por el acceso a mayor cantidad de libros, revistas, informes de todo el mundo. El consumidor busca más información antes de tomar una decisión, busca conocer todas las características de todos los productos posibles, etc. Cada vez hay menor tendencia a la lealtad a ciegas hacia un producto.
- **Consumidor más exigente**, con muchas posibilidades de donde elegir y mucha información sobre las mismas. Así, busca lo que más se acerca a su deseo aún cuando esto implique cambiar continuamente de proveedor.

Con respecto a la crisis ha habido cambios detallados anteriormente, pero se centran en que el nuevo consumidor es mucho más racional, con concepto del valor del dinero, menor poder adquisitivo, bajas expectativas de mejora en el corto plazo, mucho más informado y más crítico, con menor fidelidad a la marca y mayor a la variable precio, recurrencia a formatos de menor precio, mayor frecuencia de compra pero con menor monto promedio, etc.

Esta actitud racionalista hace al consumidor tomar una actitud más inteligente, dando preponderancia al valor del dinero antes que la marca, tomando partido de cada herramienta promocional que encuentra, perdiendo lazos emocionales con productos, marcas y POS.

⁴⁶ Ernesto Nimcowicz; "El nuevo consumidor"; **Revista Interna de Disco, Góndola de Noticias**; Buenos Aires; N° 54; (setiembre de 2001)

6.3. Relación Consumidor – POS

Las fronteras entre los formatos de los diversos minoristas se hacen cada vez más estrechas, mientras el almacén comienza a desarrollar nuevas categorías, los supermercados comienzan a transformarse en hipermercados buscando atraer al comprador con la promesa de realizar en un solo lugar gran parte de sus compras, observándose cada vez menos diferenciación en los formatos. Esto ha generado una presión en los supermercados para lograr diferenciarse y captar la compra de un cliente cada vez más infiel y susceptible a promociones y buenas ofertas. Como resultado de estos cambios y del frenético ritmo en los nuevos estilos de vida, hoy día, 2 de cada 3 decisiones de compra se realizan en el propio local de ventas, lo cual ha generado un aumento explosivo en inversiones de marketing y merchandising.

El comprador, dentro del entorno en que se mueve, selecciona los POS en función de la oferta existente y de acuerdo con sus características. El comprador valora, consciente o inconscientemente, las cualidades de cada uno de los POS, y en dicha comparación tiene mucha importancia las características, de formato, espacio exterior e interior, luminosidad, limpieza, etc. de cada uno de los comercios que venden un mismo producto.

Para analizar el tipo de relación, o las cualidades por las cuales los clientes eligen cada POS, se utiliza el modelo de Análisis de Patronazgo E.A. Pressemer⁴⁷, donde busca brindar una explicación de por qué los individuos visitan o compran en un determinado POS y no en otro.

Este estudio analiza criterios de evaluación, criterios que forman una imagen que los clientes tienen en cuenta para la elección de un POS.

Para el análisis de Patronazgo, es necesario una previa segmentación de la demanda, comenzando por los indicadores más básicos: edad, sexo, raza; para pasar luego a los más complejos: nivel social, educación, nivel de renta, y, por último, personalidad, intereses, opiniones, percepciones, creencias, etc.

Dada la heterogeneidad de la demanda, han surgido en los últimos años, los distintos formatos de POS para satisfacer a la misma.

En la elección del POS, el consumidor va a tomar como atributos determinantes las cualidades proyectadas por la imagen de los distintos POS, atributos que hacen referencia a la definición global del establecimiento en la mente de cada consumidor a partir de aspectos objetivos y subjetivos de distinto carácter.

El análisis trabaja sobre siete atributos principales para la elección del POS:

- Selección de productos,
- Calidad de los productos,
- Precio de los productos,
- Conveniencia de la localización del establecimiento
- Estilo de los productos (disponibilidad de productos de última moda),
- Servicio general (incluye guarderías, patios de comidas, reparto a domicilio, pedido por teléfono horario, etc.)
- Servicio del vendedor (actitud y conocimiento del personal de ventas, cantidad y calidad del servicio de éstos).

Estos atributos surgieron de la consulta a consumidores de atributos por los cuales elegían a un POS. Estos forman la imagen del establecimiento y producen el primer acercamiento y la definición sobre la recompra.

La clave para el POS está en reconocer los atributos valorados por sus consumidores para poder reforzarlos y fidelizar a su clientela. El instrumento para lograr esta fidelidad se halla en las variables comerciales que se pueden resumir en: precio y calidad de los productos, variedad, surtido, ambiente y atmósfera del local, servicios añadidos y personal de ventas. El buen uso de estas variables genera una imagen que repercute directamente en la elección del consumidor.

En el ambiente o atmósfera del establecimiento se debe tener en cuenta todo lo relativo a exhibición y animación de los productos. Los productos que se venden en un POS y su forma de exhibición, como así también, las exhibiciones especiales que se desarrollen con su animación, generan una imagen del local que influye sobre el total de la decisión del consumidor. Un ambiente que no es

⁴⁷ Antonio DÍAZ MORALES; **Gestión por Categorías y Trade Marketing**; Madrid; Ed. Prentice Hall; 2000; Pág. 38

propicio o cómodo, o bien no es acorde a los productos que se están queriendo vender, genera una influencia negativa en el consumidor. Por todo esto, los POS de formato mediano y grande dan tanta importancia al espacio entre pasillos, a la luminosidad y a la limpieza principalmente. Un ejemplo de cómo un ambiente creado de un POS, debe estar acorde a la política de precios, o imagen de precios, es el caso de la cadena Vea, que desarrolla un local con pasillo estrechos, góndolas muy altas, exhibiciones secundarias mostrando exceso de mercadería, muchas ofertas. La imagen que genera es de abundancia de productos y de precios bajos, aunque no se compare con la competencia.

La imagen creada en la mente del consumidor va a diferir de la imagen en la mente de otro consumidor, porque está influida por las actitudes y creencias de cada persona. Esta imagen es creada por todo un desarrollo de comunicación que afirme los atributos de la cadena, y los que ésta percibe como valorados por sus consumidores. No se debe dejar de tener en cuenta a la competencia y a como es percibida por los clientes esta competencia.

Se deben evaluar los aspectos percibidos por los consumidores como negativos y positivos, y poner los medios para contrarrestar los primeros y potenciar los segundos, tanto propios como de la competencia.

Estructura Análisis de Campo

7. Desarrollo de análisis de campo
 - 7.1. Aplicación de Category Management en Mar del Plata
 - 7.2. Categorización de locales en la ciudad de Mar del Plata
 - 7.3. Potencialidad de la aplicación de Category Management
 - 7.4. Entrevista a Gerentes para detectar potencial del Category Management
 - 7.5. Resultados arrojados por la encuesta
8. Conclusiones
 - 8.1. Análisis local
 - 8.2. Percepción y Valoración
 - 8.3. Obstáculos para la implementación
 - 8.4. Beneficios de la implementación
 - 8.5. Consecución del trabajo

7. Desarrollo de análisis de campo:

7.1. Aplicación de Category Management en Mar del Plata

Se analizará la aplicación actual o pasada de Category Management en las cadenas locales de retailers: Disco, Toledo, Carrefour o Norte, para recabar información sobre los principios de aplicación y los resultados obtenidos.

Para conocer lo anteriormente citado, se entrevista a personal jerárquico, como Jefes de Compras de las cadenas o Gerentes en las bocas de Carrefour y Norte.

Cuadro 7.1.a

ENTREVISTA A JEFES DE COMPRAS / GERENTES (Aplicación de Category Management)

1. ¿Conoce algún programa de Gestión de Categorías?
2. ¿Aplica la cadena en la que Ud. trabaja algún programa de este tipo?(SI a pregunta 3 – NO a pregunta 7)
3. ¿Cuál?
4. ¿Cuáles son los principales criterios de aplicación de este programa?
5. ¿Conoce si los principios de aplicación concuerdan con los principios teóricos de aplicación?
6. ¿Cuáles son los resultados obtenidos por la aplicación de estos programas en vuestra cadena?
7. ¿Aplicó la cadena algún tipo de programa en algún momento?
8. ¿Se desarrolló algún área especializada para la aplicación de alguno de estos programas?
9. ¿Creé en la conveniencia de la aplicación de algún programa de gestión? (SI a pregunta 10 – NO a pregunta 11)
10. ¿Se aplica este programa actualmente o se aplicó en el pasado?
11. ¿Por qué no se aplica actualmente?
12. ¿Realizan algún tipo de segmentación de clientes?
13. ¿Cómo fidelizan a sus clientes?
14. ¿Aplican de alguna manera los porcentajes de participación de mercados para los porcentajes de góndola o las exhibiciones especiales?
15. ¿Generan algún tipo de respuesta a las preferencias de los clientes en el diseño de los locales de la cadena?
16. ¿Desea efectuar algún comentario en particular?

Muchas Gracias.

Disco/Vea:

Se entrevistó al Sr. Fernando Ramírez, jefe de Compras sector Alimenticios de la cadena Disco. Manifestó que la cadena a nivel nacional había implementado Category Management en Capital Federal, con muy buenos resultados, y que tenían pensado estar haciéndolo extensivo a Mar del Plata y Costa Atlántica, pero que hasta el momento no habían tenido ninguna directiva con respecto al tema.

Manifestó, a su vez, que no habían tenido ningún tipo de entrenamiento ni análisis de situación en la ciudad, y que, a su parecer, iba a pasar mucho tiempo para que se implemente localmente.

Otra razón de mucho peso contra la implementación del Category en la actualidad, es la crítica situación económica que hace que los consumos de los clientes cambien de manera radical ante las distintas ofertas, y que las cadenas tengan que reducir sus márgenes de manera drástica.

En cuanto a la segmentación de sus clientes, manifiesta que la cadena Disco considera a su público objetivo como a las amas de casa o mujeres que manejan el hogar de clase media, media alta y alta, que consideran al servicio como una variable de importancia, teniendo un público diferente para sus otras cadenas. En el caso de Vea, el público objetivo es también la ama de casa pero de nivel socioeconómico más bajo, incluyendo clase baja, media y media alta, siendo el precio, la variable de importancia y no consideran tan relevante al servicio.

La cadena, en el momento de la entrevista, manejaba a nivel nacional programas de fidelización para sus clientes en todo el país, operando acciones promocionales puntuales, sea de precio u otra acción de marketing a nivel local. Esta situación cambió desde que la cadena redujo su plantel de administración central de Costa Atlántica, pasando a manejar la zona como integrante de Capital Federal y GBA, plegándose a todas las acciones y operatorias de Capital.

El manejo de los porcentajes de exhibición es más acorde a las ventas de cada local particular que a las participaciones de mercado de las empresas auditoras, haciendo diferencias temporarias por acuerdos particulares con los proveedores o con el personal de las empresas proveedoras que trabajan en las bocas.

Observando las exhibiciones en algunas de las bocas de la cadena Disco y en la única boca de la cadena Vea en Mar del Plata, se puede observar que están

armadas por genérico, agrupando cada tipo de producto por sus características particulares, así se puede observar en el sector de las galletitas crackers, se agrupan las galletitas por tipo sándwich, cereal, sin sal, etc.

Toledo:

Se entrevistó al Sr. César Crespo, Gerente de Compras sector Bebidas de la cadena Toledo. Comentó que anteriormente a la crisis, se había comenzado a pensar en utilizar el Category Management, sin haber hecho ningún tipo de adelantos en el análisis previo, pero que, actualmente se habían detenido todos los proyectos.

Comentó la imposibilidad presente de implementar el Category por la gran incertidumbre actual en el público consumidor, y el cambio permanente que se está registrando en los consumos, movidos totalmente por las ofertas esporádicas de las cadenas, no pudiendo establecer participaciones de mercado confiables, por la gran rotación de compras.

Manifiesta que la crisis está atacando ferozmente a las ventas y a la rentabilidad de la cadena, debiendo dejar de lado cualquier programa del tipo de Category.

La lucha de las cadenas por captar el consumo, las mueve a trabajar totalmente sobre las ofertas de precio, buscando precios que logren cautivar al comprador, aunque sólo sea temporalmente. Esto hace que los precios sean, en algunas ofertas, totalmente increíbles, llegando a trabajar con márgenes negativos, buscando lograr la compra secundaria.

Otra contra que observa es la falta de actitud cooperativa de parte de los proveedores, con alta reticencia a compartir información y a buscar, en las negociaciones que realizan, con la cadena el objetivo de que ambas partes salgan favorecidas.

Con respecto a la segmentación, manifiesta que la cadena se dirige a un público objetivo que es la ama de casa o mujer que maneja el hogar, de clase baja, media y media alta, que busca precio. El posicionamiento ha ido variando pero siempre ronda sobre la idea de ser la mejor opción de compra, apelando en

ciertas ocasiones a sentido localista y nacional, al ser la única cadena de capitales totalmente locales.

Manifiesta también el desarrollo que ha sido la implementación del eCommerce, con su página de venta a domicilio, que la consideran con gran potencial.

El manejo de porcentajes se realiza principalmente por los acuerdos firmados con los proveedores, observando diferencias en los locales por problemas puntuales de stock y por acuerdos tácitos entre el personal de la boca y de las empresas proveedoras. La organización de las góndolas es por medio de la agrupación de marcas de los distintos proveedores dentro de los distintos genéricos.

La respuesta a las preferencias del consumidor se hace en base a las ventas y rentabilidad de cada categoría en cada sucursal, no realizando actualmente ningún tipo de relevamiento de satisfacción o atributos buscados en sus consumidores. Así se han ido sacando categorías en algunos locales y dándole mayor preponderancia en otros.

Carrefour/Norte:

Se dialogó con el Sr. Mauricio Benzán, subgerente de la Sucursal Mar del Plata de Carrefour y con el Sr. Martín Beatrice, Encargado de Salón Sector Bebidas. Manifestaron que la cadena Carrefour posee un departamento de Category Management que se encarga de bajarle a las bocas las distintas implementaciones para cada acción particular. Carrefour Argentina tienen dividido el país en cuatro grandes áreas: Capital y Gran Buenos Aires, Interior Norte, Centro y Sur, fraccionando a su vez, éstas por distintas categorías de boca, según tamaño y zona de influencia. Estas categorías tienen en cuenta los hábitos de compra de los clientes. Para las implementaciones se basan en los acuerdos con los distintos proveedores, la época del año, festividades cercanas y los hábitos de compra.

Manifiestan que nunca han recibido capacitación en el tema y que tampoco se han puesto en contacto con ellos la gente del departamento de Category Management para conocer los hábitos de consumo de los clientes del local, ni

tampoco las observaciones que éstos le hacen personalmente. Los diseños de implementaciones, según ellos consideran, están hechos en base a los distintos tipos de bocas de Capital y GBA, no teniendo total afinidad con los clientes de esta sucursal. Los diseños pueden ser alterados según criterios de los encargados o gerentes de cada boca, pero sólo se basan en criterios personales o históricos de compra.

Consideran que este tipo de programas son provechosos para aumentar las ventas de las bocas, pero que siempre van a tener mayor peso, los acuerdos realizados con los proveedores, ya que, los mismos llevan aparejados para la cadena una retribución económica directa a la acción. Creen que es muy difícil que, tanto las cadenas como los proveedores, propicien este tipo de programas, salvo en los productos que son líderes indiscutidos de mercado, donde su posición los pone en ventaja con sus competidores, pero, estos mismos proveedores, para sus productos que no son líderes, no aceptan reducir sus espacios, aunque sean los que el mercado realmente dictamina.

En cuanto a la respuesta a los clientes, cada boca puede manejar parte de los productos a promocionar, mediante la publicación en insert al fólter nacional. Las publicaciones son a nivel nacional y pautadas con los proveedores.

En el caso de Norte, manifiestan que el manejo es igual, acordando desde Central las implantaciones con los proveedores y enviándolas, con algunas diferencias según la zona y tipificación del local, a cada boca.

7.2. Categorización de locales en la ciudad de Mar del Plata

Para poder determinar el tipo de cliente y de compra que se realizan en cada local, es necesario poder categorizarlo de acuerdo a algún parámetro comparable. Este debe poder ser de fácil cuantificación y de posible comparación entre las bocas, es decir debe ser algo común a todas las bocas y que tenga directa relación con el tipo de local y de compra o servicio que busca el cliente. Así, el tamaño del salón de ventas o la cantidad de cajas, son los parámetros de más fácil medición y comparación. Un servicio extra agrega valor a un mercado, pero no lo hace comparable con otro que no lo posee, no se puede establecer parangón entre un local con patio de comidas o estacionamiento, con otro que no

lo tiene, si hace diferencia al momento de decisión de concurrencia, pero no es valor que esté presente en todas las bocas.

El parámetro que se utiliza para este estudio es la cantidad de cajas, poniendo valores límite a cada categoría, estimando una cantidad aprox. de menos a 5 cajas para los del tipo Minimercado, entre 5 y 10 cajas para el tipo Maximercado, entre 10 y 25 cajas para Supermercado y más de 25 para Hipermercado, contando estos últimos, normalmente con servicios adicionales como ser cafetería, estacionamiento, patio de comidas, y en algunos casos guardería.

Con estos valores, entre las cadenas Toledo, Disco, Vea, Norte y Carrefour, hace unos totales de:

				Cuadro 7.2.a
Tipo de Mercado	TOTAL	Toledo	Disco / Vea	Carrefour / Norte
Hipermercado	5	3	1	1
Maximercado	16	9	6	1
Supermercado	11	10	1	--
Minimercado	2	2	--	--
TOTAL DEL UNIVERSO	34	24	8	2

Como se comentó anteriormente, según el tipo de mercado es el tipo de compra que se realiza y lo que busca el cliente cuando concurre a éste, pudiendo ser desde una compra programada de forma anticipada, tipo compra mensual, o de compra de urgencia o no programada, o buscando un lugar de esparcimiento, etc. Todas estas variables deben ser tenidas en cuenta al diagramar cualquier tipo de gestión sobre la atención, servicio al público, y por supuesto, de exhibición y promoción de productos.

Esto es aplicable a todos los tipos de mercado, debiendo hacer un estudio pormenorizado del tipo de cliente, de sus hábitos en el momento de la compra, de lo que busca y lo que no, y de todas las observaciones que le hace al personal de la boca.

7.3. Potencialidad de la aplicación de Category Management

Habiendo determinado que ninguna cadena de retailers de la ciudad aplica, de manera local, programa alguno del tipo de Category Management, se busca determinar la potencialidad de generación de aumento de fidelidad, y por consiguiente, de ventas. Para lograr este objetivo se entrevistará a gerentes de sucursales de las cadenas de retailers de la ciudad de Mar del Plata, mediante un cuestionario, que se detalla a continuación.

El listado de los mercados de la ciudad de Mar del Plata, es el siguiente:

- TOLEDO:

Hipermercados:	J.B.Justo 750 Libertad 5750 J.B.Justo 6560
Maximercados:	Peña e Independencia Falucho 2078 Constitución y Libres del Sud Peralta Ramos y 31 Luro y Salta Jara y Saavedra Córdoba y Saavedra Estrada y R. Palma Av. 39 y Luis Agote
Supermercados:	Colón y Sarmiento Luro 6700 Colón y Salta Rioja y 25 de Mayo Talcahuano y 12 de octubre Belgrano y Olazábal Rivadavia y E.Rios Libertad y 180 Balcarce y Guido Matheu 301
Minimercados:	Independencia y J.B.Justo Rivadavia y Córdoba

- DISCO / VEA:**Hipermercados:** Independencia y Quintana (VEA)**Maximercados:** J.B. Justo y Santa Fe

San Luis y Moreno

Alberti y Santiago del Estero

Constitución y R. Rojas

Luro y Guido

Edison y S. Salvador

Supermercados: Alvear y Rawson**- CARREFOUR / NORTE:****Hipermercados:** Constitución y Champagnat (CARREFOUR)**Maximercados** Catamarca 1965 (NORTE)

Al querer ser entrevistados con un cuestionario que contiene datos personales y de la sucursal que manejan, hemos recibido reiteradas negativas, por aprensión a que estos datos llegaran a personas de la cadena en que se desenvuelven y hubiera represalias. Dado esto, la entrevista es del tipo anónima, no dando tampoco datos de la sucursal que pudieran ubicarla, salvo la cadena a la que pertenece y la categoría de sucursal. Realizando una muestra del 20 % pero considerando que los casos en que poseen sólo una boca hay que cubrir el 100% de esa cadena, este porcentaje termina siendo del 30%, por lo tanto, las entrevistas a cubrir deben ser:

Cuadro 7.3.a			
Tipo de Mercado	<i>Toledo</i>	<i>Disco / Vea</i>	<i>Carrefour / Norte</i>
Hipermercado	1	1	1
Maximercado	2	1	1
Supermercado	2	0	0
Minimercado	1	0	0
TOTAL DE LA MUESTRA	6	2	2

7.4. Entrevista a Gerentes para detectar potencial del Category Management

CADENA:CÓDIGO:

CATEGORÍA SUCURSAL:

PUESTO ENTREVISTADO:

1. ¿Conoce los programas del tipo de Gestión por Categorías? SI NO (a 12)

2. ¿Aplica la cadena en la que trabaja, algún programa de este tipo? SI NO (a 12)

3. ¿Considera que da resultados positivos? SI NO (a 6)

4. ¿De qué tipo?

Aumento de Ventas Mayor retención de clientes Otros
 Mayor satisfacción de clientes Incremento de clientes

5. ¿Cómo detecta estos cambios?

Aumento de Facturación Métodos de observación
 Comentarios de clientes Otros

6. ¿Considera que las acciones implementadas por estos programas son adecuadas?

SI (a 8) NO (a 7)

7. ¿Qué defectos le observa?

8. Sus clientes ¿perciben estas acciones? SI NO (a 12)

9. ¿Valoran estas acciones? SI NO (a 12)

10. ¿Agregaría algún cambio a las acciones desarrolladas? SI NO (a 12)

11. ¿Cuáles?

.....

12. ¿Considera que habría que aplicar algún tipo de programa para fidelizar a sus clientes?

SI **agradecimiento** NO

13. ¿Utiliza algún sistema para detectar los gustos y preferencias de sus clientes?

SI NO (a 15)

14. ¿Cuál?

Observación Directa	<input type="checkbox"/>	Entrevista personal	<input type="checkbox"/>
Seguimiento por ticket de venta	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

.....

15. ¿Qué acciones puede Ud. diagramar y ejecutar desde su propia sucursal, sin que sea convenida desde central?

Promoción de precio	<input type="checkbox"/>	Publicidad	<input type="checkbox"/>	Sponsoreo	<input type="checkbox"/>
Promoción de obsequios	<input type="checkbox"/>	Relaciones Públicas	<input type="checkbox"/>	Otras	<input type="checkbox"/>
Ninguna	<input type="checkbox"/>				

.....

16. ¿Tiene identificada su clientela objetivo?

SI NO (a 21)

17. En las acciones realizadas ¿mide su impacto sobre este público objetivo?

SI NO (a 21)

18. En general, ¿dan los resultados esperados?

SI (a 21) NO (a 19)

19. ¿Pudo detectar el por qué de este fallo?

SI NO (a 21)

20. ¿Cuáles fueron los principales motivos encontrados?

Error en el público objetivo	<input type="checkbox"/>	Mala comunicación	<input type="checkbox"/>	Acción de la Competencia	<input type="checkbox"/>
Error en la elección de la acción	<input type="checkbox"/>	Error en la implementación	<input type="checkbox"/>	Otras	<input type="checkbox"/>

.....

.....

.....

21. ¿Realiza acciones conjuntas con sus proveedores?

SI NO (a 23)

22. ¿Arrojan los resultados esperados?

SI NO (a 23)

23. Los proveedores, ¿considera Ud. que, en las acciones convenidas, buscan sólo el propio beneficio o buscan la mutua conveniencia?

Propio beneficio Mutua conveniencia AMBAS

24. ¿Cómo maneja los porcentajes de exhibición en góndola de los productos?

S/acuerdo comercial	<input type="checkbox"/>	S/Market Share	<input type="checkbox"/>	S/disponibilidad de stock	<input type="checkbox"/>
S/acuerdo particular	<input type="checkbox"/>	S/ventas de la sucursal	<input type="checkbox"/>	Otras	<input type="checkbox"/>

.....

.....

En el caso de haber sido afirmativa la respuesta 2, **Agradecimiento**; en el caso de haber sido negativa, continuar por pregunta N° 25.

25. ¿Considera factible realizar un programa del tipo de Gestión por Categorías?

SI NO

26. ¿Cree que puede darle resultados positivos a su sucursal?

SI NO

27. ¿Lo implementaría en su sucursal, en caso de que la cadena se lo permitiese?

SI NO

28. Desea comentar algo que no haya sido preguntado o consultado:

.....

.....

.....

Agradecimiento

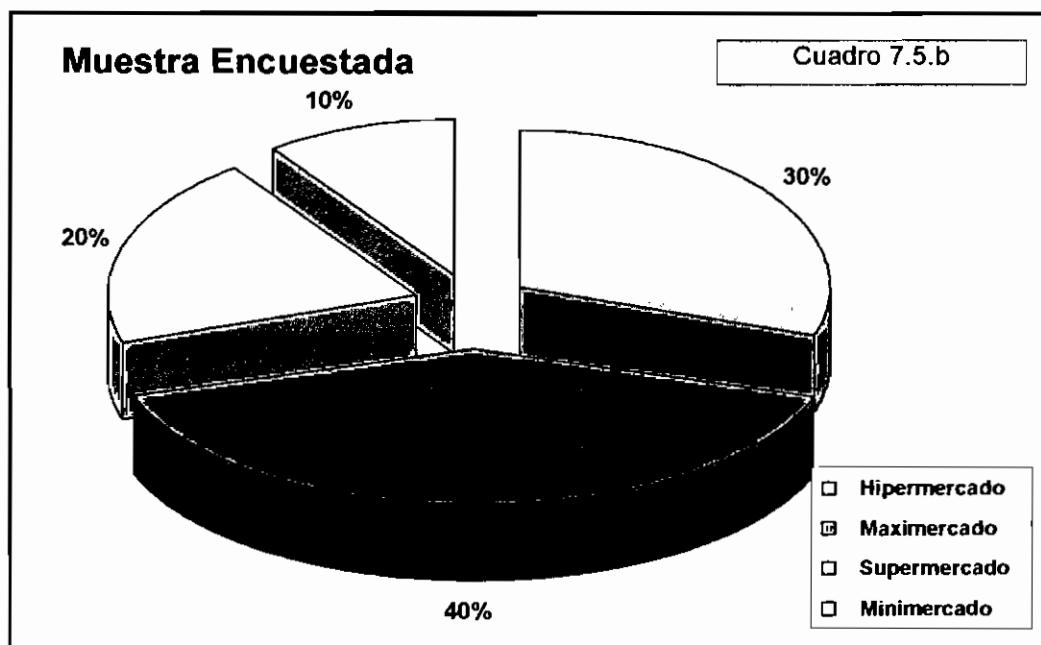
7.5. Resultados arrojados por la encuesta

Cuadro 7.5.a

	Código de Sucursal	4-21	1-1	4-3	3-1	5-1	4-28	4-1	4-8	2-59	4-27
1	¿Conoce los programas del tipo de Gestión por Categorías?	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
2	¿Aplica la cadena en la que trabaja, algún programa de este tipo?	No	Si	No	Si	Si	No	No	No	No	No
3	¿Considera que da resultados positivos?		Si		Si	Si				Si	
4	¿De qué tipo?		1		1	5				1	
5	¿Cómo detecta estos cambios?		1		1	1				1	
6	¿Considera que las acciones implementadas por estos programas son adecuadas?		No		No	No				Si	
8	Sus clientes ¿perciben estas acciones?		Si		Si	No				No	
9	¿Valoran estas acciones?		Si		Si						
10	¿Agregaría algún cambio a las acciones desarrolladas?		Si		No						
12	¿Considera que habría que aplicar algún tipo de programa para fidelizar a sus clientes?	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
13	¿Utiliza algún sistema para detectar los gustos y preferencias de sus clientes?	No	Si	No	Si	Si	Si	No	No	Si	No
14	¿Cuál?		1		3	4	1			4	
15	¿Qué acciones puede Ud. diagramar y ejecutar desde su propia sucursal, sin que sea convenida desde central?	6	7	6	1	7	6	6	6	7	6
16	¿Tiene identificada su clientela objetivo?	No	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
17	En las acciones realizadas ¿mide su impacto sobre este público objetivo?				Si	Si	Si	No	No	Si	
18	En general, ¿dan los resultados esperados?				Si	Si	Si			Si	
21	¿Realiza acciones conjuntas con sus proveedores?	No	Si	No	No	Si	No	No	Si	Si	No
22	¿Arrojan los resultados esperados?		Si			Si			Si	Si	
23	Los proveedores, ¿considera Ud. que, en las acciones convenidas, buscan sólo el propio beneficio o buscan la mutua conveniencia?	2	3	1	2	3	2	2	2	2	1
24	¿Cómo maneja los porcentajes de exhibición en góndola de los productos?	1	1	1	1	6	4	1	1	4	1
25	¿Considera factible realizar un programa del tipo de Gestión por Categorías?	Si		No			Si	Si	Si		Si
26	¿Cree que puede darle resultados positivos a su sucursal?	Si		No			Si	Si	Si		Si
27	¿Lo implementaría en su sucursal, en caso de que la cadena se lo permitiese?	Si		No			Si	Si	Si		Si
	TIPO DE MERCADO	H	H	Mi	Ma	H	S	S	Ma	Ma	Ma

Aclaraciones

- **Código Cadenas:** 1: Carrefour - 2: Disco - 3: Norte - 4: Toledo - 5: Vea
- **Pregunta 4:** 1: Aumento de Ventas - 2: Mayor satisfacción de clientes - 3: Mayor retención de clientes - 4: Incremento de clientes - 5: Otros
- **Pregunta 5:** 1: Aumento de Facturación - 2: Comentario de Clientes - 3: Métodos de Observación - 4: Otros
- **Pregunta 14:** 1: Observación Directa - 2: Seguimiento por ticket de venta - 3: Entrevista personal - 4: Otros
- **Pregunta 15:** 1: Promoción de precio - 2: Promoción de obsequios - 3: Publicidad - 4: Relaciones Públicas - 5: Sponsoreo - 6: Ninguna - 7: Otras
- **Pregunta 20:** 1: Error en el público objetivo - 2: Mala comunicación - 3: Error en la implementación - 4: Acción de la competencia - 5: Otras
- **Pregunta 23:** 1: Propio beneficio - 2: Mutua conveniencia - 3: Depende
- **Pregunta 24:** 1: S/acuerdo comercial - 2: S/acuerdo particular - 3: S/Market Share - 4: S/ventas de la sucursal - 5: S/disponibilidad de stock - 6: Otras



De las respuestas recibidas se extraen los siguientes resultados:

1. El 100% de los encuestados tiene conocimiento de los programas del tipo de Gestión por Categorías.
2. Una parte del programa de Gestión por Categorías es aplicada en las bocas del formato hipermercado de las cadenas nacionales, observando que en el resto de los formatos, sólo es aplicado en algunas bocas de Capital Federal como prueba piloto. Esto representa un porcentaje de aplicación, en la muestra, del 30%.

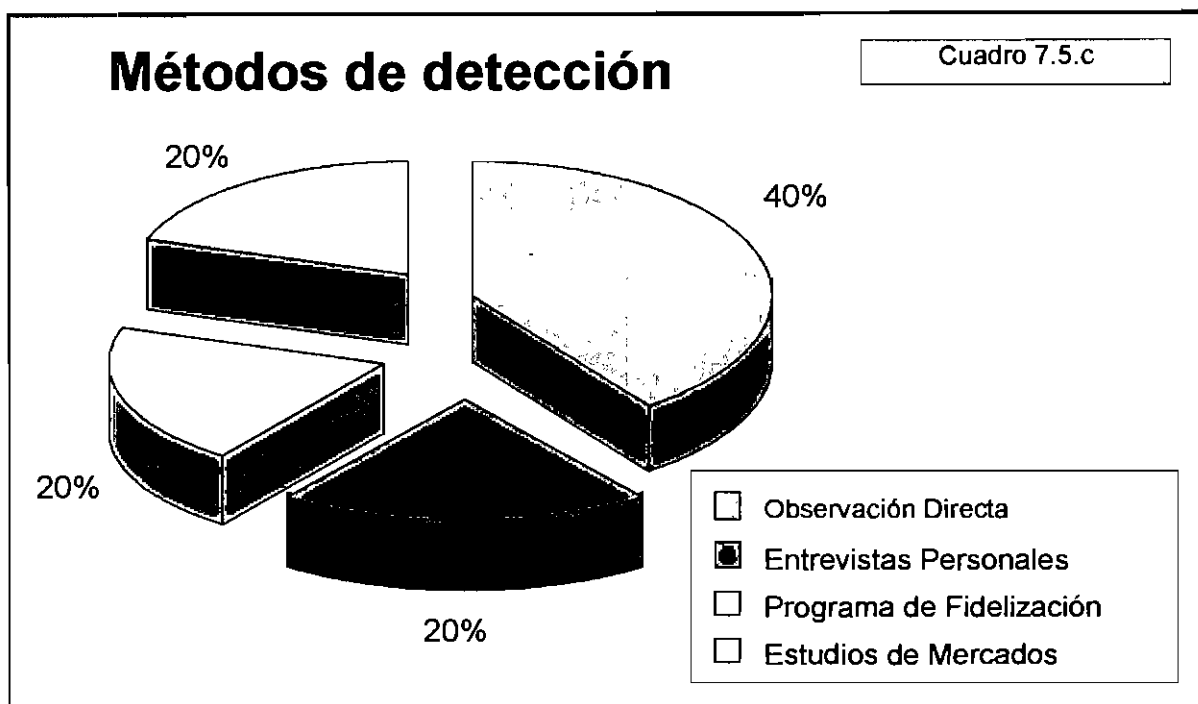
La aplicación que se observa, es de forma parcial, aplicando las acciones, promociones, pricing y planogramas de locales de Capital Federal, no analizando los consumidores de cada local ni de la ciudad en general, sólo modificando algunos aspectos no esenciales según el criterio subjetivo de cada gerencia de los locales.

3. En todos los casos de que se aplique, según los comentarios de los encuestados, los resultados son positivos, pero potencialmente mejorables. En el caso de boca de cadena nacional de formato distinto al hipermercado, si bien no aplica localmente la Gestión por Categorías, los resultados que tiene este programa en Capital Federal los considera como positivos.
4. Los resultados positivos son observados por el aumento de ventas, en un 75% y en un 25% por un mejor rendimiento de ventas por metro cuadrado de salón de ventas. Según manifestación del encuestado, este mejor rendimiento, además de ser resultado del aumento de ventas, es por un mejor manejo de los stocks y de los espacios físicos.
5. Como método de detección de esta mejora es utilizada en un 100% un seguimiento en la facturación, observando un aumento en la misma.
6. En cuanto a la adecuación de las acciones implementadas por el programa, en un 75% se manifestaron con una negativa, siendo este porcentaje el 100% de las bocas que aplican el programa, o sea las de formato hipermercado de cadena nacional. El restante 25% manifestó que eran adecuadas, pero es el porcentaje de formato maximermercado de cadena

nacional que no aplica localmente la Gestión por Categorías, pero si lo aplica en Capital Federal.

7. Justamente las observaciones que recibimos con respecto a los defectos encontrados en las acciones realizadas por el programa son en cuanto a su adecuación a la plaza, o sea al consumidor de cada local, y a la velocidad de respuesta, dado que las bases de análisis son las de las bocas de Capital Federal, no realizando las tareas de análisis y seguimiento que el programa implica en cada local.
8. Un 50% manifiesta que los clientes perciben las acciones realizadas por el Category Management pero, se puede decir que esta percepción es inconsciente ya que, hay aspectos como ser los planogramas que son no percibidos pero que *facilitan* el acto de compra de cliente. El restante 50% contestó que los clientes no perciben la diferencia entre las acciones del Category con la disposición tradicional de góndolas y las promociones y ofertas normales.
9. Los que respondieron afirmativamente con respecto a la percepción de los clientes de las acciones, afirman que éstos valoran las mismas.
11. En cuanto a los cambios que agregarían a las acciones tienen que ver con la adecuación del programa a los clientes de cada sucursal o ciudad.
12. El 100% de los encuestados manifestaron que es de gran importancia la aplicación de algún tipo de programa de fidelización de los clientes.
13. El 50% manifestó no utilizar ningún sistema para detectar los gustos y preferencias de sus clientes, mientras tanto el 50% remanente utiliza distintos métodos de detección.
14. Del 50% que utiliza sistema de detección, el 40% recurre a observación directa, 20% entrevistas personales, un 20% por medio de programa de fidelización (Discoplus) y el 20% restante, estudios de mercado de consultoras especializadas. Es de relevancia que del total de encuestados que utiliza algún sistema de detección, sólo el 20% corresponde a cadena

local y el otro 80% corresponde al 100% de locales de cadenas nacionales.
(cuadro 7.5.c)



15. Un 60% de los encuestados no puede ejecutar ninguna acción, correspondiendo este porcentaje a la totalidad de bocas de cadena local, mientras las sucursales de cadenas nacionales tienen cierta posibilidad de realizar acciones propias. En el caso de Carrefour y Vea tienen política de bajas de precios por competencia, manejando en ciertos productos referentes el precio de venta, y pudiendo armar exhibiciones puntuales especiales. Vea maneja un sistema de envío de sugerencias a Casa Central, con acciones a realizar de manera puntual. Norte puede realizar promociones de precio y en el caso de Disco pueden realizar sorteos de regalos.
16. El 60% de los encuestados manifiesta tener identificada su clientela objetivo, pero esta identificación la realizan de manera totalmente intuitiva y sólo por observación. Este porcentaje no tiene relación directa con el tipo de mercado o cadena.
17. El 66% de los locales que tienen identificada su cliente objetivo, miden el impacto de las acciones realizadas pero lo hacen analizando el impacto de

las mismas sobre el volumen de facturación contra la venta sin acción de cada producto promocionado.

18. En el 100% de los casos de medición del impacto sobre el cliente objetivo, las acciones dan los resultados esperados.
21. El 40% realiza acciones conjuntas con los proveedores, encontrando sobre este total un 50% del formato hipermercado y un 50% del formato maximercado.
22. El 100% de las acciones realizadas arrojan los resultados esperados.
23. Ante la consulta por la búsqueda de propia conveniencia o beneficio mutuo, el 60% manifiesta que los proveedores buscan la mutua conveniencia, mientras que un 20% busca sólo el propio beneficio y el 20% restante dependiendo de la operación, pueden buscar el propio o mutuo beneficio.
24. En cuanto al principal parámetro para la organización de las góndolas, los porcentajes para cada producto están supeditados, en un 70%, a los acuerdos comerciales firmados entre las empresas y las cadenas, mientras un 20% establece los porcentajes de acuerdo a las ventas de la sucursal, pero teniendo que observar de alguna manera los acuerdos firmados. El 10% restante se maneja de distintas maneras según sea el sector o producto, utilizando en algunos casos el porcentaje de góndola, en otros la venta de la sucursal y en otros casos el interés por impulsar algún producto en especial.
25. Del 100% que contestó no aplicar ningún tipo de programa, el 80% se mostró interesado en aplicarlo, mientras el restante 20% que no lo considera factible, se debe al tipo de formato, el minimercado, que no le permite mucha variabilidad dentro del mismo.
26. El mismo resultado se da en cuanto a la consideración de la posibilidad de resultados positivos por la aplicación.
27. Asimismo, los mismos porcentajes que las preguntas 25 y 26, arroja la consulta sobre el beneficio en aplicar este tipo de programas.

8. Conclusiones:

8.1. Análisis local

De los resultados expuestos anteriormente, se extrae que las aplicaciones realizadas en las sucursales locales de cadenas nacionales, es un *criterio de exhibición en góndola* y no un programa de Gestión por Categorías. Sólo se aplican modelos de exhibición en base a resultados de análisis realizados sobre locales de otra ciudad, con realidades de los consumidores, totalmente disímiles. Ya se expuso en el capítulo 5.2.1. (Segmentación de la demanda), que el consumo en la ciudad de Mar del Plata es muy distinto al de la Capital Federal.

Estos modelos son adaptados a la realidad local, en base a criterios intuitivos, sin la realización de análisis anteriores. Las acciones son examinadas por medio de la comparación de niveles de venta de productos involucrados en acciones puntuales. Si bien esto es parte integrante de los análisis realizados por el Category Management, no utiliza métodos estandarizados ni que involucran otros parámetros, tales como la interacción entre las distintas categorías y las distintas acciones, cruzamiento entre segmentación actitudinal y mercado objetivo, etc.

Según lo conversado con los gerentes de los locales que aplican estos *modelos*, la falta de adecuación genera pérdidas de ventas y de clientes, como así también, desperdicio de espacios importantes y altos stocks inmovilizados. La falta de análisis integrales y continuados sobre los consumidores locales, no posibilita velocidad de reacción ante los cambios en la demanda.

8.2. Percepción y Valoración

Las respuestas de los gerentes varía, pero en una indagatoria más profunda sobre la percepción de los clientes sobre la implementación del Category Management, llegan a la conclusión de que los mismos no pueden percibir esta aplicación ya que, una diferencia en el planograma no es perceptible, por lo menos de forma consciente por los clientes. Sólo pueden darse cuenta si el producto que buscan, no está a la venta, hecho que está directamente relacionado con el stock pero también con el porcentaje de góndola que requiere, y esto con el planograma definido.

La percepción sobre las acciones realizadas, ya sean promociones o exhibiciones especiales, se produce sobre el cliente pero, en estos casos también, no se entiende que esto provenga de un programa especial, sino de la suerte o de un acierto ocasional del retailer.

Si bien, el programa no es percibido, si es altamente valorado ya que, el cliente encuentra los productos que necesita, a los precios que le convienen y exhibidos de manera que le sea accesible y cómoda. Si todo ésto se cumpliera, la satisfacción del cliente sobre los servicios del POS, estaría garantizada, y con ello, la recompra y la posterior fidelidad.

8.3. Obstáculos para la implementación

Las contras a la aplicación del Category Management para los retailers también son muchas. La situación económica que se viene viviendo desde un par de años atrás, ha bajado drásticamente la rentabilidad de las cadenas, obligándolas a tener que reducir sus gastos, comenzando con frenar todo desarrollo de investigación, análisis de clientes e inversión a largo plazo, para seguir por la consabida reducción de personal de planta y explotación del personal remanente. Esta crisis redujo el poder adquisitivo de los consumidores forzándolos a la búsqueda continua de ofertas, lugares de menor precio, a comprar fiado y a reducir las compras que no son de primera necesidad.

Los costos de implementación son elevados y de lento recupero ya que, van desde inversión en sistemas de información computarizados totalmente integrados, con comunicación dentro de toda la empresa y con sus proveedores, sistemas logísticos más integrales y veloces, una capacitación a todo el personal y altísimos costos de análisis, personal especializados en el seguimiento de los clientes, etc.

A estos costos hay que sumarle el cambio cultural que hay que desarrollar en todo el staff de la empresa, desde el nivel gerencial al nivel más bajo. Este cambio cultural requiere de un cambio de mentalidad tan grande que implica desde capacitación hasta motivación continua y recompensas por cumplimiento. Este es el obstáculo más difícil de superar ya que envuelve modificar los hábitos de trabajo

desarrollados desde los comienzos. La cultura actual empresaria, en el ámbito de las cadenas locales, es la de explotar al proveedor, ya sea con descuentos excesivos, sobreventa de espacios (los porcentajes de góndolas pautados por acuerdos sobrepasan al 100% de las góndolas), altísimos costos para poder estar en las góndolas (se dice que el negocio de las cadenas pasó de ser la venta de productos a los consumidores finales, a ser la venta de espacios a los proveedores), elevados costos financieros por excederse en los plazos de pago, imputación de notas de débitos incorrectas que pasan a ser reclamadas y negociadas, a largo plazo a un menor valor. Lo peor de estos manejos es que estos descuentos en vez de reflejarse en los precios sólo son cargados a aumentar la rentabilidad a corto plazo y no a aumentar la venta y al negocio a largo plazo.

La baja de rentabilidad ha hecho que las cadenas aumenten sus márgenes de venta, perdiendo clientes y haciendo que los proveedores tengan que aplicar descuentos excesivos para estar alineados con el precio al público.

A su vez, los proveedores tampoco están dispuestos a trabajar de manera conjunta con los retailers, ya sea, por el manejo explotador de las cadenas o la búsqueda de resultados a corto plazo. La información es escondida entre ambas partes, buscando siempre el provecho propio y no el mutuo beneficio. Los proveedores también tienen reticencia a los programas de Category Management cuando esto significa sacar de la venta o reducir espacios de productos propios que no son de alta rotación, o cuando quiere atacar al líder y sólo lo pueden hacer por acuerdos con las cadenas.

8.4. Beneficios de la implementación

Más allá del contexto económico, existe una serie de cambios en los estilos de vida que impulsan el surgimiento de programas centrados en el consumidor, como el Category Management:

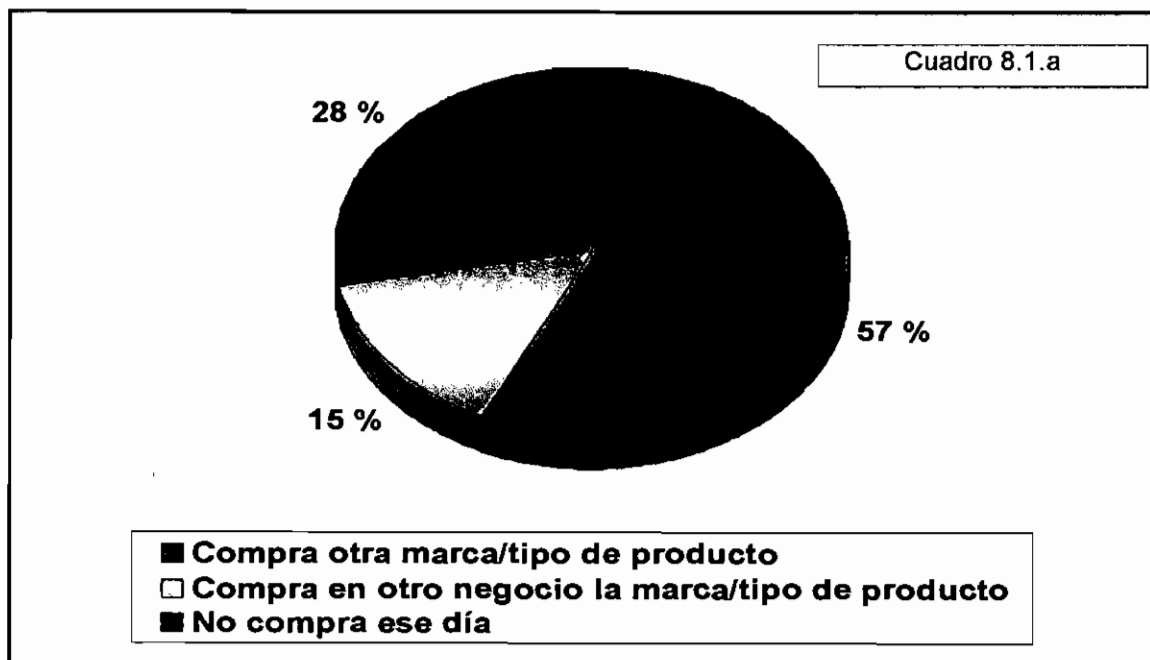
- Fragmentación del mercado objetivo,
- Incorporación de la mujer al mercado de trabajo,
- Matrimonios a edad más tardía,
- Reducción sostenida de los niveles salariales reales,

- Reducción del tiempo disponible para realizar compras,
- Mayor proporción de "compradores entendidos y experimentados", etc.,

En cuanto a los beneficios que les genera a los retailers la aplicación del programa, son provenientes de todas las áreas involucradas en la gestión del negocio.

Comenzando desde el punto de venta, éste aumenta la rentabilidad de su espacio físico y del personal, al adaptar sus espacios y promociones a los deseos y necesidades de sus clientes. Se reducen los niveles de stocks inmovilizados, aumentando la frecuencia de entrega y bajando los productos que no tienen rotación. Al integrar el sistema de pedidos a las cajas, sólo se pide lo que se vende, teniendo en cuenta los niveles de stocks necesarios para el armado de góndolas, previendo la venta real del producto, sin quiebres de stocks.

El estudio realizado por la consultora CCR sobre faltante de mercadería (inciso 5.1) muestra los distintos motivos generadores de faltante (cuadro 8.1.a), mostrando los responsables de los mismos. Estas fallas son subsanadas por la correcta aplicación del Category Management y, al evitarse, las pérdidas que generarían estos quiebres no se producen.



Se reduce el trabajo del personal de salón, al exhibir las cantidades necesarias de producto que se vende, y el personal de depósitos a no manejar stocks excesivos. Se excluyen de la venta a los productos que no tienen venta para dar ese espacio a otros que son requeridos en la boca, armando promociones y lanzamientos con productos que sean para ese público objetivo. En definitiva, se conocen en mayor profundidad las necesidades del consumidor, definiéndose el Category Management como un proceso de orientación clara hacia éste, todo lo cual induce a vender tal cual como el consumidor quiere comprar. Brinda rapidez de reacción frente a los cambios en el mercado, capacidad para determinar el impacto de una campaña publicitaria, una promoción o publicación en un catálogo, identificar oportunidades y finalmente le da una plataforma adecuada para combinar e interpretar datos.

Ya se analizó los niveles de pérdidas que son para los retailers y para los proveedores, los quiebres de stock y el altísimo costo que es para las cadenas los stocks innecesarios.

En el ámbito de la logística, la reducción de costos se debe a una mejor utilización de los recursos. La baja de stocks reduce el transporte de productos que terminan para devolución por no venderse y no tener que llevar nuevamente los productos al centro de distribución para el retiro del proveedor. Los envíos de mercadería se reducen a las cantidades realmente necesarias. La utilización de sistemas Cross Docking reduce los tiempos de stock en depósitos al trabajar conjuntamente con los proveedores, con la entrega de productos en el momento de necesidad del POS. El pedido de la boca se retransmite directo al proveedor que también reduce sus stocks trabajando con la línea de producción de acuerdo a las necesidades. En el caso de cadenas nacionales con gran cantidad de locales de gran tamaño, tipo CARREFOUR, la reducción de stocks en las bocas y en depósitos intermedios es un altísimo costo financiero que se evitan.

La aplicación de los sistemas EDI en ambas partes de la cadena logística, reduce los costos para las fracciones, reduciendo stocks de materias primas, productos en depósitos del proveedor y de los retailers, en las bocas y en las góndolas, evitando a su vez, las devoluciones y roturas innecesarias.

El departamento de compras de las cadenas y de ventas de los proveedores trabajan de forma conjunta evitando las pérdidas de tiempo en negociaciones infructuosas y que no son positivas para ambas partes. El trabajo se reduce a la concreción de incorporaciones y acuerdos por promociones que surgen de la necesidad de los consumidores. Estos dos departamentos trabajan de forma integrada, transmitiéndose la información relevante para la mejora de los negocios.

8.5. Consecución del trabajo

Como se dijo anteriormente, el obstáculo que consideramos más difícil de superar es la cultura de trabajo imperante en los retailers y en los proveedores. Consideramos, y los resultados de muchos estudios concuerdan, que la implementación de estos tipos de programas, integrados entre todas las partes de la cadena de suministro y venta, son de alto potencial de beneficios para todos, incluidos los consumidores.

La rebaja de costos innecesarios puede y debe redundar en baja de precios de venta finales. El estudio de las necesidades de los clientes, le da a las empresas proveedoras la información necesaria para la elaboración y lanzamiento de productos realmente buscados y vendibles.

La cultura del provecho propio y del beneficio cortoplacista, debe dar lugar a la cultura de negocios *win-win*, donde todos son beneficiados, desde los proveedores a los consumidores finales. Sólo la visión de negocios a largo plazo puede darle a los retailers la pauta de trabajar con la fidelización de sus clientes y con la maximización de beneficios duraderos.

Creemos que el impulso dado por las empresas y retailers multinacionales puede promover la implementación de estos programas, cambiando la mentalidad de los empresarios nacionales y anticuados.

Los cambios del mercado demandan la renovación en la cultura empresarial, extinguiendo a los *dinosaurios* que no puedan adaptarse, y dando lugar a quienes acepten la nueva realidad, el concepto de que **quien decide siempre es el consumidor.**

9. Glosario de Términos de Marketing:

- **ABC Costing**

(Activity-based costing) Costos basados en la actividad: Los costos de producción, administración y comercialización son asignados a cada actividad o partidas de productos.

“Los beneficios de un ABC eficaz van más allá de la administración financiera y llegan hasta el corazón mismo de una organización. Generalmente, un sistema basado en la actividad tiene tres beneficios esenciales. En primer lugar, el ABC y el ABM ayudan a las organizaciones a obtener mejor información sobre sus procesos y actividades, mejorando en forma continua la eficiencia de las operaciones.

En segundo lugar, una organización puede racionalizar y optimizar el desarrollo de su personal, de su capital y de sus restantes activos. En tercer lugar, la "nueva" organización basada en la actividad se torna más ágil y orientada hacia el mercado, lo que redundará en una posición más competitiva.

Un sistema basado en la actividad puede alinear la información de la organización con la misión y las operaciones comerciales de la misma, en lugar de hacerlo con las transacciones financieras. Destruye las barreras que separan la información financiera del resto de los datos. De esta forma, se toma la información financiera siguiendo los mismos lineamientos de la información operativa, de marketing o de cualquier otro tipo. Y como es uno solo el sistema que maneja todos los tipos de información, operarlo es más rápido, más sencillo y menos costoso.

El ABC permite a una organización manejar su estructura de costos globales sin perder de vista los detalles del funcionamiento diario. Permite comprender la información de costos de toda la compañía. Las organizaciones pueden extender la administración de costos para que refleje las actividades mediatas, como la fabricación y las ventas. Y lo que resulta más importante, pueden comprender la relación que existe entre las actividades y los costos. El resultado es un sistema de gestión comercial amplio, y no sólo un sistema contable.

Las compañías con visión están capitalizando las nuevas tecnologías que sirven de soporte a sus requisitos de información comercial. Están aprovechando el poder de los sistemas de información basados en la actividad, mejorando sus operaciones y logrando una rentabilidad importante de la inversión en tecnología.”⁴⁸

⁴⁸ Mary Lee GEISHECKER; “Tecnología para el ABC”; REVISTA GESTION; V2 N° 3; (may - jun 1997); Págs. 54 a 58

- **Benchmarking**

"Siguiendo a MALLO y MERLO se define al benchmarking, en principio, como un proceso continuo de medida de los productos, servicios y procesos en relación con los competidores más fuertes, o aquellos considerados como líderes mundiales en sus sectores, de donde pasa a una definición más práctica presentándola como, la búsqueda de las mejores prácticas de las empresas que conducen a un rendimiento superior."⁴⁹

- **BTB (Business to Business)**

"Según Hajo Riesenbeck, el negocio business-to-business está cambiando: "Aun cuando siempre ha sido más que vender, sólo ahora se ve a la gente de marketing y ventas comportarse como 'consultores de negocios', orientados a resolver los problemas de sus empresas cliente antes que a colocar un producto". En un mundo cada vez más global e interconectado, son conscientes de la importancia de crear una relación entre pares, más allá del tamaño. Aunque muchos creen que es una veta que saben explotar las empresas grandes, asegura Riesenbeck que, por lo general, las que mejor marketing han desarrollado son las pequeñas. "Sencillamente porque su única opción era cubrir los nichos; es decir, los segmentos del mercado que las grandes compañías descuidaban, demasiado encasilladas en su oferta standard", señala. Cuando un cliente corporativo que pedía alguna modificación en el modelo o en las especificaciones recibía el "no" de las grandes, tenía la alternativa de recurrir a ese pequeño fabricante que se había ocupado de crear una relación, de recorrer su mercado potencial, de descubrir que muchas empresas necesitaban productos con características específicas. Y que, después de analizar la información recogida, comprobaba que también podía mejorar la estrategia de precios si, en lugar de productos standard, fabricaba equipos para clientes específicos. A su criterio, ésa es, precisamente la esencia del marketing business-to-business: "Segmentar el mercado, apuntar a diferentes tipos de clientes y desarrollar productos especialmente para ellos"...En la empresa, el usuario del producto no necesariamente es el que pide la cotización o el que decide la compra. "Si se trata de la compra de un camión, la decisión final resultará de la opinión del conductor, del responsable en el área de compras, del encargado del mantenimiento de la flota, del gerente de logística, quienes aplicarán, a su turno, criterios diferentes para evaluar la oferta", explica."⁵⁰

- **BTC (Business to Consumer)**

Es la transacción concretada entre la empresa y el usuario o consumidor final, o sea, es el que se sirve del marketing entre empresa y consumidor.

⁴⁹ Carlos Coordinador GIMÉNEZ (Autores Varios); **Gestión y Costos, Beneficio Creciente Mejora Continua**; Buenos Aires; Ed. Macchi; (03/2001); Pág. 587

- **Categoría de productos**

"Según el Comité Europeo de ECR, una categoría se define como un conjunto de productos o servicios que los consumidores perciben como complementarios o sustitutivos respecto a la satisfacción de una determinada necesidad. Esta definición crea en algunos casos que una familia de productos pueda estar definida dentro de distintas categorías según diferentes cadenas de distribución; un ejemplo es el café que para unos está dentro de la categoría de infusiones y café, para otros junto con desayunos, junto con galletas, cacao en polvo, etc."⁵¹

- **Commodity**

Producto que no tiene poder de diferenciación para sus potenciales consumidores.

- **Crackers**

Denominación que se utiliza para las galletitas del tipo saladas, ya sean de agua, sin sal, salvado, etc.

- **Criterios de Exhibición de Productos en Góndola:**

*"...merchandising es la aplicación de las cinco **right**. Tener el producto adecuado, en la cantidad adecuada, al precio adecuado, en el momento adecuado y en el lugar adecuado..."*

El lugar adecuado está estrechamente relacionado con la implantación de los productos en el punto de venta...

Todos los conceptos reseñados anteriormente incluyen y centran su atención en el punto de venta como elemento base del merchandising y el lineal como elemento clave del comercio y, por tanto, del merchandising.

El lineal es la longitud de exposición de los productos en el establecimiento. En el plano del lineal es donde se realiza el acto de compra y donde se concretan los esfuerzos del hombre de merchandising."⁵²

- **CRM (Customer Relationship Management):**

"Se llama CRM,... al conjunto de funciones relacionadas con la Administración de la Relación con los Clientes.

Estas funciones incluyen las actividades necesarias para identificar, desarrollar y retener clientes fieles y rentables, acercando la empresa la

⁵⁰ Hajo Riesenbeck; "De empresa a empresa"; REVISTA GESTION ; V4; N° 4; jul - ago 1999; Págs. 150 a 155

⁵¹ Antonio DÍAZ MORALES; Gestión por Categorías y Trade Marketing; Op. Cit.; Pág. 51

⁵² Enrique Carlos DIEZ DE CASTRO; "Merchandising, Teoría y Práctica"; Barcelona ; Ed. Pirámide

empresa al cliente de manera mucho más eficaz. Podemos resumir las principales relaciones mediante las acciones: Adquirir, Retener y Expandir"⁵³.

- **Cross Docking**

"En otras palabras el Cross Docking es la transferencia de la mercadería recibida en las bocas de recepción, directamente a los dock de despacho con la menor demora y operaciones de almacenaje posible. Esta práctica está caracterizada por tener muy pequeños tiempos inoperantes y por necesitar trabajar con una extremada sincronización entre las actividades de recepción y despacho de mercaderías..."

El objetivo del cross docking es eliminar los inventarios innecesarios en los centros de distribución, disminuir niveles de stocks y reducir costos adicionales, producto del movimiento interno de la mercadería, incluyendo el manejo de la información en los sistemas de inventario.

Con la utilización de las técnicas de cross docking, todos los participantes de la cadena de abastecimiento buscan obtener beneficios mediante las siguientes mejoras potenciales:

- *Reducir los costos de distribución; el área física necesaria para el manejo de la mercadería; los fuera de stocks en los locales de venta; el número de ubicaciones para almacenaje a lo largo de toda la cadena.*
- *Incrementar el volumen de transacciones por metro cuadrado en el centro de distribución; la vida útil del producto en góndola y la disponibilidad del producto.*
- *Facilitar el flujo de los productos en la cadena.*
- *Disminuir los niveles de stocks.*
- *Tener acceso a información sobre la actividad de los productos.*

*Recibir órdenes consolidadas para entregas centralizadas."*⁵⁴

- **Economicistas**

Se denomina así a los consumidores que guían sus decisiones de compra por la variable precio.

- **E.D.I. (Electronic Data Interchange)**

"Hoy en día la mayor parte de los datos en documentos comerciales en papel son generados de aplicaciones de computadoras existentes. Los documentos en papel son impresos y copiados antes que la información que

⁵³ Ricardo FISCH; "CRM: el foco en el cliente y en el desarrollo del mercado"; **Revista ASSA news**; Año 4; Número 17 - Marzo-Abril del 2000, Pág. 6; Ed. Grupo ASSA; Argentina

⁵⁴ Enrique VITALE; **Boletín Código 25**; Op.Cit.

ellos contienen sea finalmente comunicada por correo o fax. El socio comercial reformula la información dentro de otra aplicación de su computadora, para los procesamientos siguientes.

Este es un proceso lento, costoso y poco confiable.

EDI, o Intercambio Electrónico de Datos, provee a los socios comerciales de una herramienta de negocios eficiente para la transmisión automática de datos comerciales de un sistema de computación a otro.

Además las empresas no necesitan preocuparse por sistemas diferentes e incompatibles. A través del uso de los estándares de los mensajes EDI tales como EANCOM, los datos pueden ser comunicados rápidamente, eficientemente y con precisión, sin distinción del hardware y software del usuario.

La implementación exitosa de EDI provee los mejores beneficios a una compañía y sus socios comerciales:

- Eficiencia en los costos.

La reducción significativa del volumen de papel a ser manipulado, se traduce en ahorros inmediatos de costos administrativos y de personal. El staff puede ser reemplazado en otras funciones de mayor valor agregado dentro de la organización.

- Velocidad incrementada.

Grandes volúmenes de información comercial pueden ser comunicados de una computadora a otra en cuestión de minutos, permitiendo respuestas mas rápidas y gran satisfacción del cliente.

- Precisión mejorada.

EDI elimina los errores inevitables resultantes de la carga manual de datos.

- Mejor gerenciamiento logístico y productividad incrementada.

EDI permite a las compañías el mejor gerenciamiento y control de la producción, compra y requerimientos de entrega.”⁵⁵

- **Esquema “Pull” (o Estrategia de aspiración)**

“En este caso se concentra todo el esfuerzo de comunicaciones, promoción, fuerza de ventas, etc., en el consumidor o usuario final del producto o servicio, con el objetivo de crear en la demanda final una actitud hacia el producto o la marca, para que sea exigido al distribuidor, generando de esta manera una referenciación especial.”⁵⁶

- **Esquema “Push” (o Estrategia de presión)**

“...implica una acción de comunicación y promoción que tenga como destinataria toda la estructura de distribución que integra el canal

⁵⁵ <http://www.codigo.com.ar/sea/index.htm>

⁵⁶ Néstor BRAIDOT; **Marketing Total**; Ediciones Macchi; Buenos Aires; Pág. 252

seleccionado, de manera que sean ellos quienes promuevan la compra del producto.”⁵⁷

- **Estrategias win/win**

Estrategias donde las dos partes involucradas buscan obtener máximos beneficios trabajando sobre una cooperación mutua, compartiendo la información que poseen.

- **Hard Discount**

Cadena de mercados que trabajan primordialmente marcas de precio bajo o propias y marcas líderes. Se disponen de manera tal, que sirvan para brindar al consumidor el beneficio de la cercanía, compitiendo en forma directa con los almacenes de barrio y, de forma más indirecta, con las cadenas de supermercados e hipermercados.

- **Highlights**

Productos a los que se les asigna mayor preponderancia en espacio o ubicación, ya sea, por su market share, lanzamiento, etc.

- **Just in Time**

Programa que optimiza tiempos de stock integrando canal de abastecimiento y distribución para reducir costos y capital ocioso.

- **Implementaciones**

Diseño de exhibición de góndola primaria, exhibiciones secundarias y especiales, como así también de toda la decoración del salón.

- **Lineal**

Se denominan así a las góndolas donde se colocan los productos para la venta dentro del local del retailer.

- **Management**

“1 dirección, administración, gestión”⁵⁸

⁵⁷ Néstor BRAIDOT; **Marketing Total**; Op. Cit; Pág. 251

⁵⁸ Nuevo Diccionario de Inglés Clarín; Op. Cit.; Pág. 282

- **Market Share**

"Market: Mercado"⁵⁹ - "Share: Porción"⁶⁰

Participación o Porción de Mercado: es el cociente entre las ventas del producto en relación con el total del genérico.

- **Marquistas**

Consumidores que basan sus decisiones de compra en la variable marca.

- **Paradigma**

"Ejemplo o modelo; concepto de la filosofía platónica que designa el mundo ejemplar de las ideas, del cual participa el mundo sensible...3. Filos. Dícese del marco teórico en el cual se inscriben las doctrinas científicas. Según Thomas S. Jun, los paradigmas van evolucionando, siendo relevados por nuevos paradigmas más acordes con las manifestaciones de la realidad."⁶¹

El paradigma es utilizado en Marketing para conocer la percepción de la realidad que tienen los consumidores, y poder entender mejor sus decisiones.

- **Percepciones**

"La sensación es la respuesta inmediata de nuestros receptores sensoriales... a estímulos básicos como la luz, el color y el sonido. La percepción es el proceso por el cuál seleccionamos, organizamos e interpretamos esos estímulos"⁶²

"Proceso mediante el cuál las personas eligen, organizan e interpretan información para componer un panorama sensato del mundo."⁶³

- **P.O.S. (Point of Sales)**

Así es llamado el Punto de Venta, o lugar donde es puesto al alcance del consumidor, el producto-servicio para que lo adquiera o utilice.

- **Programas de Fidelización**

"Con el marketing de fidelización lo que se busca es que, a través del conocimiento que la empresa tiene del cliente y que va logrando a través del

⁵⁹ Nuevo Diccionario de Inglés Clarín; Op. Cit.; Pág. 285

⁶⁰ Nuevo Diccionario de Inglés Clarín; Op. Cit.; Pág. 405

⁶¹ Enciclopedia Clarín; Op.Cit.; Tomo 19

⁶² Michael R. SOLOMON; **Comportamiento del Consumidor**; México; Ed. Prentice Hall; 1997; Pág. 56

⁶³ Philip KOTLER - Gary ARMSTRONG; **Mercadotecnia**; Op.Cit.; Glosario, G-11

tiempo, pueda ofrecer un servicio diferenciado y cree barreras naturales para que le sea más difícil al cliente ir a otra empresa que permanecer en ella.”⁶⁴

- **Racionales**

Consumidores que basan su decisión de compra en la elección meramente racional, dejando de lado su lado emocional.

- **Relaciones con los clientes: (desde el punto de vista del Marketing)**

“El Marketing Relacional es la herramienta que nos ayudará a conseguir esa confianza del cliente a largo plazo que le lleva a comprar en nuestra empresa y recomendarla. Se trata de aplicar una buena estrategia de relación con nuestra clientela, creando lazos estables que beneficien a ambas partes.”⁶⁵

- **Retailer**

“1. menudeo, venta al por menor.”⁶⁶

- **Segmento**

“El segmento de un Mercado está compuesto por consumidores que responden de manera parecida a una serie dada de estímulos de mercadotecnia”⁶⁷

- **Sistema de Recepción Electrónica**

Proceso en el cuál toda la recepción de mercaderías, por parte del depósito de la empresa, se realiza por medio del control por scanner, forma en la cuál ingresa automáticamente en la existencia y se reducen los errores de ingreso.

- **Sku's**

Denominación que recibe cada presentación de un producto a la venta.

- **Telemarketing**

“Usar el teléfono para vender directamente a los consumidores.”⁶⁸

⁶⁴ Diego GASPARINI; “Una estrategia para cada industria”; **Líderes del Tercer Milenio**; Manual integral de Marketing; Tomo 10; Pág. 16

⁶⁵ José María SAINZ DE VICUÑA ANCÍN; **El Plan de Marketing en la práctica**; Madrid; Ed. ESIC; 2000; Quinta Edición; Pág. 243

⁶⁶ Nuevo Diccionario de Inglés Clarín; Arte Gráfico Editorial Argentina S.A.; Barcelona; 1999; Pág. 378

⁶⁷ Philip KOTLER - Gary ARMSTRONG; **Mercadotecnia**; Op.Cit.; Pág. 51

⁶⁸ Philip KOTLER - Gary ARMSTRONG; **Mercadotecnia**; Op.Cit.; Glosario, G-3

- **Trading Partnership**

(Sociedad Comercial) Significa compartir información entre ambas partes de un negocio, como socios del mismo, para poder trabajar sobre esa base para la implementación de estrategias.

- **Trade Deals**

(Acuerdos Comerciales) Son acuerdos entre proveedor y retailer que acuerdan parámetros de exhibición primaria, secundaria y acciones a desarrollar en el POS. Por medio de estos acuerdos en retailer se asegura un retorno o descuento sobre la compra realizada al proveedor y éste se asegura contraprestaciones para colocar a sus productos en el lugar de venta.

- **Unidad Estratégica de Negocios**

“Unidad de una empresa que tiene una misión y objetivos separados del resto y que se pueden planear de manera independiente de los demás negocios de la misma. Una UEN puede ser una división de la empresa, una línea de productos dentro de la división o, en ocasiones, un solo producto o marca.”⁶⁹

- **Vendor Managed Inventory**

Manejo del Inventario del Vendedor

⁶⁹ Philip KOTLER - Gary ARMSTRONG; *Mercadotecnia*; Op.Cit.; Glosario, G-15

10. Índice de Cuadros:

▫ Cuadro 1.3.a: Proceso De Transformación De Potenciales En Leales	12
▫ Cuadro 2.1.a: El Ciclo Del CRM:.....	16
▫ Cuadro 2.1.b: Empresas A Las Que Beneficia La Aplicación De CRM.....	18
▫ Cuadro 2.2.a: "ECR" Efficient Consumer Response	20
▫ Cuadro 2.2.b: Modelo ECR.....	21
▫ Cuadro 2.2.c: Ceros Olímpicos.....	23
▫ Cuadro 2.2.d: Scorecard.....	28
▫ Cuadro 2.3.a: Plan De Implementación	31
▫ Cuadro 2.3.b: Scorecard De La Categoría	33
▫ Cuadro 2.3.c: Tácticas A Desarrollar	35
▫ Cuadro 4.2.a: Fusiones Entre Cadenas.....	45
▫ Cuadro 5.a: Participación De Ventas Por Canales	47
▫ Cuadro 5.b: Qué Venden Los Supermercados	48
▫ Cuadro 5.1.a: Evolución Perfil Actitudinal De Compra Del Consumidor	49
▫ Cuadro 5.1.b: Reacción Del Cliente Por El Faltante	50
▫ Cuadro 5.1.1.a: Hábitos de Compra Post Devaluación.....	55
▫ Cuadro 5.1.a: Forma De Traslado Por Cadena De Compra Mas Frecuente .	58
▫ Cuadro 5.2.a: Hogares Según La Edad De Los Miembros	65
▫ Cuadro 5.2.b: Distribución De Los Tipo De Hogar Por Estrato	65
▫ Cuadro 5.2.c: Gastos Según Edad Del Jefe De Hogar	68
▫ Cuadro 5.2.d: Gastos Según Número De Integrantes (Muestra – En %)......	69
▫ Cuadro 5.2.e: Función Para Cada Formato De POS	71
▫ Cuadro 7.1.a: Entrevista A Jefes De Compras / Gerentes	80

▫ Cuadro 7.2.a: Universo	85
▫ Cuadro 7.3.a :Muestra	87
▫ Cuadro 7.5.a: Resultados Arrojados Por La Encuesta	91
▫ Cuadro 7.5.b: Muestra Encuestada	92
▫ Cuadro 7.5.c: Métodos De Detección	95
▫ Cuadro 8.1.a : Motivos Generadores De Faltantes.....	100

Bibliografía

Libros

- Antonio DÍAZ MORALES; **Gestión por Categorías y Trade Marketing**; Madrid; Ed. Prentice Hall; 2000
- Bernardo PRIDA ROMERO – Gil GUTIÉRREZ CASAS; **Logística de Aproveccionamiento**; Madrid; Ed. McGraw Hill; 1996
- Carlos GIMÉNEZ Coordinador (Autores Varios); **Gestión y Costos, Beneficio Creciente Mejora Continua**; Buenos Aires; Ed. Macchi; Marzo – 2001
- Enrique Carlos DIEZ DE CASTRO; **Merchandising, Teoría y Práctica**; Barcelona; Ed. Pirámide
- INDEC; **Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 1996-97, Total País, Resultados definitivos, Volumen 4**; Buenos Aires, 1998
- José María SAINZ DE VICUÑA ANCÍN; **El Plan de Marketing en la práctica**; Madrid; Ed. ESIC; Quinta Edición; 2000
- Juan José ORLANDO - Daniel Eduardo GONZÁLEZ; **Distribución & Marketing**; México; Ed. Macchi; 1997; Quinta Edición
- Michael R. SOLOMON; **Comportamiento del Consumidor**; México; Ed. Prentice Hall; 1997
- Néstor BRAIDOT; **Marketing Total**; Buenos Aires; Ediciones Macchi
- Philip KOTLER- Gary ARMSTRONG; **Mercadotecnia**; México; Ed. Prentice Hall Hispanoamericana SA; 1996; Sexta Edición

Diarios y Revistas Especializadas

- Catherine ROMANO; "Son fieles los clientes felices"; **REVISTA GESTION**; V2 Nº 1; (ene-feb 1997)
- Mary Lee GEISHECKER; "Tecnología para el ABC"; **REVISTA GESTION**; V2 Nº 3; (may - jun 1997)
- Henry GÓMEZ; "América Latina se globaliza"; **REVISTA GESTION**; (may - jun 1998)
- Leonard BERRY; "La Propuesta Ganadora"; **REVISTA GESTION**; V3, Nº 5; (sep - oct 1998)
- Miriam BERGES - Elsa RODRIGUEZ – Rosángela DI PAOLA; "Los gastos del consumo de las familias marplatenses y sus diferencias con las familias del

- área metropolitana del Gran Buenos Aires”; **Revista Faces**, Facultad de Cs. Económicas de la Universidad de Mar del Plata; Año 4; N° 6; (octubre de 1998)
- Hajo Riesenbeck; “De empresa a empresa”; **REVISTA GESTION** ; V4; N° 4; (jul - ago 1999)
 - Marcelo TEAR; “CRM: Conozca qué necesitan sus clientes”; **Revista ASSAnews**; Año 4; Número 16; Argentina; Ed. Grupo ASSA; (Enero-Febrero del 2000);
 - Ricardo FISCH; “CRM: el foco en el cliente y en el desarrollo del mercado”; **Revista ASSAnews**; Año 4, Número 17; Argentina; Ed. Grupo ASSA; (Marzo-Abril del 2000);
 - Enrique VITALE; “Cross Docking”; **Boletín CODIGO 25**; ECR Argentina; (Mayo / Junio 2000)
 - Seth Godin; “Un curso rápido en gestión de relaciones con el cliente”; **HARVARD Management Update**; (Julio-Agosto 2000)
 - Adrian WOOLDRIDGE; “La aldea perfecta”; **REVISTA GESTION**; (sep-oct 2000)
 - Ronald FINK; “Real Ambición”; **REVISTA GESTIÓN**; (julio-agosto 2001)
 - Claves Información Competitiva; “Todo en Supermercado”; **Revista Interna de Disco “Góndola de noticias”**; Buenos Aires ; N° 53; (Agosto 2001)
 - Ernesto Nimcowicz; “El nuevo consumidor”; **Revista Interna de Disco, Góndola de Noticias**; Buenos Aires; N° 54; (setiembre de 2001)
 - Valentina ALVAREZ; **Diario Clarín**; Suplemento Económico; (4 de noviembre de 2001)
 - “El índice de desempleo aumentó 5 puntos en un año en Mar del plata”; **Diario La Capital**; Mar del Plata; 26 de julio de 2002; pág. 13
 - Raúl BERNASCONI; “Plan para Fidelizar Clientes”; **Líderes del Tercer Milenio**; Manual para el Desarrollo empresario; Tomo 15
 - Roberto SERRA; “Management por categorías”; **Líderes del Tercer Milenio**; Manual para el desarrollo empresario; Tomo 21
 - Diego GASPARINI; “Una estrategia para cada industria”; **Líderes del Tercer Milenio**; Manual integral de Marketing; Tomo 10

Enciclopedias - Dictionarios

- Enciclopedia Clarín; Ed. VISOR Enciclopedias Audiovisuales SA; Argentina; 1999

- ♦ Nuevo Diccionario de Inglés Clarín; Arte Gráfico Editorial Argentina S.A.; Barcelona; 1999

Websites

- ♦ <http://www.acnielsen.com/ar>
- ♦ <http://www.ccr.com.ar>
- ♦ <http://www.clarín.com.ar>
- ♦ <http://www.codigo.com.ar>
- ♦ <http://www.intermanagers.com>
- ♦ <http://www.lanacion.com.ar>
- ♦ <http://www.mamut.com>; Software Mamut Contact Professional
- ♦ <http://www.mercado.com.ar>

Estudios de Consultoras

- ♦ Curso de CATEGORY MANAGEMENT para Kraft Foods; (Junio 2000); México DF
- ♦ **Estudio de CCR**; BASE: 10.000 entrevistas a pie de góndola en Julio del 2000 en Cap. Fed. sobre decisión de compra.
- ♦ **Estudio de CCR**; BASE: 500 Entrevistas probabilísticas en hogares Capital y GBA en Julio del 2000 a todos los niveles socioeconómicos.
- ♦ **Faltante de mercadería en Góndolas**; Comité ECR de Argentina; Febrero 2001
- ♦ **Presentación para Kraft Foods Argentina**, Goldman Sachs; Octubre 2001
- ♦ Spaceman User Conference; Hotel La Condesa; Octubre, 2000; **ACNielsen**; Argentina

ANEXO 1: CRM

Adquirir Clientes

"CRM: El foco en el cliente y en el desarrollo del mercado

...Adquirir clientes: desde el prospecto genérico hasta el cierre de ventas.

Ciclo de Marketing

Esta etapa del ciclo implica interacción con un grupo de clientes potenciales objetivos, en un número mayor al tamaño de la cartera de clientes activos y con menor conocimiento individual de sus necesidades y comportamientos. Esta fase incluye entonces actividades de imagen institucional, generación de conciencia sobre marcas, campañas de marketing y telemarketing, y diseño de estrategias de comunicación, calificación de potenciales clientes: empresas en actividad BTB (business to business) o personas si se trata de BTC (business to consumer), para luego iniciar el ciclo comercial con estos posibles clientes....

Ciclo Comercial

Las principales actividades incluidas en el concepto de CRM dentro del ciclo comercial, luego de la calificación, podemos agruparlas a su vez en la identificación de necesidades particulares dentro del prospecto, la presentación de capacidades y soluciones por parte de la empresa, la negociación y el cierre...."

Retener Clientes

"Retener: desde la transición del cierre en adelante...

Ciclo post-venta y retroalimentación

Como es ampliamente conocido, es mucho mayor el costo de adquisición de un cliente que el de retención. Este se debe a varios efectos: en el ciclo de marketing y comercial se trabaja con una población objetivo más amplia e indeterminada. Si bien el costo por contacto es menor al principio y aumenta a medida que nos acercamos al cierre traduciéndose al tamaño de nuestro "embudo" o pipeline, también la probabilidad y efectividad de cierre aumentarán. Es decir: es mucho más difícil comunicarse, identificar necesidades, presentarle soluciones y venderle a un mercado genérico o a un grupo de prospectos que conocemos parcialmente (o sólo mediante herramientas estadísticas), que a un cliente con el que hace tiempo interactuamos, si es que administramos apropiadamente esa relación y la información que produce....

Así como la calificación del prospecto es un punto clave en su paso al ciclo comercial para la efectividad del ciclo de ventas, es igualmente determinante para la calidad del próximo ciclo... la transición a post-ventas desde la función comercial a las áreas de ejecución, técnicas, de soporte y otras que realicen la promesa y alcancen la expectativa acordada en la pre-venta. La ejecución de los servicios junto con los productos asociados... constituyen el mecanismo para realizar esa expectativa, y brindan además durante el proceso de pre-ventas una importante oportunidad para ampliar la

comprensión del perfil del cliente, sus valores e identificar nuevas necesidades a cubrir...”

Expandir

“Expandir: potenciar la relación con el cliente y ampliarla con el mercado.

...La información generada por las áreas de servicios post-venta es de gran valor para la nueva oferta comercial dentro del mismo cliente, para ampliar el concepto de oferta en otros clientes, para evitar riesgos y detectar oportunidades, y para ofrecer una solución de continuidad e incluso contactos personales al cliente.”⁷⁰

⁷⁰ Ricardo FISCH; **Revista ASSAnews**; Op. Cit.; Pág. 7

ANEXO 2: Cross Docking**“Cross Docking**

Durante los últimos tiempos y a partir de los variados proyectos logísticos del sector, es muy común la incorporación de nuevos conceptos a nuestro vocabulario. Independientemente de cuan involucrados estemos o no con la puesta en marcha de ciertas prácticas descritas por esos conceptos, creemos de total importancia poder comprender como se realizan o llevan adelante las mismas acorde a las recomendaciones internacionales.

En esta oportunidad trataremos de explicar lo que significa el "cross docking" y como poder ponerlo en práctica según los estándares disponibles y mundialmente utilizados. El cross docking es una metodología de trabajo, en donde la mercadería recibida en un centro de distribución, un depósito o una base de transferencia, no es almacenada en las tradicionales posiciones de pallets, ya sean estas manejadas de forma manual o automática, sino por el contrario, son inmediatamente preparadas para el despacho.

En otras palabras el Cross Docking es la transferencia de la mercadería recibida en los bocas de recepción, directamente a los dock de despacho con la menor demora y operaciones de almacenaje posible. Esta práctica está caracterizada por tener muy pequeños tiempos inoperantes y por necesitar trabajar con una extremada sincronización entre las actividades de recepción y despacho de mercaderías.

Existen dos variantes de operaciones, la denominada cross docking directo que corresponde a aquella donde la mercadería directamente pasa del dock de recepción al de despacho sin ningún tipo de tarea adicional sobre la mercadería, más que los controles rutinarios, ya sea porque el pallet ha sido preparado por el proveedor exclusivamente de acuerdo al pedido de la sucursal (pallet multiproducto) o porque el pedido de la sucursal alcanza como para ordenar un pallet completo de un mismo producto.

La otra posibilidad, es la conocida como cross docking con clasificación o cross docking intermedio, donde se recibe la carga consolidada y es responsabilidad del cliente realizar la apertura por sucursal. En ambos casos la mercadería nunca es almacenada en los racks.

Las variantes de estas opciones dependen de factores tales como:

- El tipo de producto*
- El modelo de distribución utilizado por el comerciante.*
- La rotación del producto.*
- El tiempo crítico de despacho.*
- Los costos asociados a la entrega del producto acorde a esta práctica.*

El objetivo del cross docking es eliminar los inventarios innecesarios en los centros de distribución, disminuir niveles de stocks y reducir costos adicionales, producto del movimiento interno de la mercadería, incluyendo el manejo de información en los sistemas de inventario. Con la utilización de las técnicas de cross docking, todos los participantes de la cadena de abastecimiento buscan obtener beneficios mediante las siguientes mejoras potenciales:

- Reducir los costos de distribución; el área física necesaria para el manejo de la mercadería; los fueros de stocks en los locales de venta; el número de ubicaciones para almacenaje a lo largo de toda la cadena.
- Incrementar el volumen de transacciones por metro cuadrado en el centro de distribución; la vida útil del producto en góndola y la disponibilidad del producto
- Facilitar el flujo de los productos en la cadena.
- Disminuir los niveles de stocks.
- Tener acceso a información sobre la actividad de los productos.
- Recibir ordenes consolidadas para entregas centralizadas.

METODOLOGIA DE TRABAJO:

En el cross docking directo:

El proveedor recibe las ordenes de compras por sucursal para ser entregada de forma consolidada en el centro de distribución. Cada local recibirá la mercadería tal cual como la misma fuera preparada por el proveedor. Toda la mercadería, debidamente identificada según su destino final, es entregada en el centro de distribución, donde son clasificadas y ordenadas por sucursal.

La preparación de los productos por local es realizada por el proveedor en el momento previo al envío de los productos. Este sistema le permite al proveedor entregar toda la mercadería en un único punto, el CD del distribuidor, disminuyendo notablemente los tiempos de entrega local por local. Si bien este tipo de cross docking puede ser utilizado en productos de alta rotación, también es recomendado para aquellas operaciones de productos que tienen pequeño volumen con muchas referencias (cosméticos, productos higiénicos, repuestos, etc.)...

En el cross docking con clasificación:

El proveedor recibe ordenes de compra consolidadas, las cuales no son detalladas por sucursal. Las unidades logísticas o de distribución son definidas por los sistemas de información para la gestión de compras, en función del consumo de la sucursales. El proveedor prepara y despacha los productos directamente al centro de distribución sin mediar ningún tipo de actividad adicional, relacionada a la necesidad de cada sucursal, es decir no prepara los pallets por cada local de venta. Luego de recibir la mercadería en el centro de distribución del cliente, este procede a desarmar los pallets, clasificar y distribuir la mercadería en función de los pedidos de cada sucursal. En ningún momento la mercadería es almacenada en los racks del CD.

Como en cualquier estrategia de ECR, las técnicas de cross docking requieren que la alta gerencia de los socios comerciales (proveedor y cliente) estén involucradas, dándole el soporte necesario que la actividad requiere. Teniendo como meta que el proyecto se convierta en un completo éxito, las partes involucradas, deben hacerse a la idea que cierto tipo de información estratégica, como ser datos de venta o de inventario, deben ser intercambiados para facilitar el correcto flujo de productos en la cadena...

Aprovechamiento de espacio:

La superficie para traspaso de carga o para el cross docking en el Centro de Distribución a menudo es limitada, así como el número de puertas de entrada. Se debería dar una importancia especial al manejo de las horas pico, durante las cuales la utilización de la playa y de las puertas de entrada están bajo máxima presión. Las temporadas en las diferentes industrias muchas veces tienen como resultado demandas extra en espacio limitado, por ejemplo navidad en la industria alimenticia, pascuas en la industria de las golosinas, etc.

El intercambio de información para el soporte de las aplicaciones de Cross Docking se basa en dos técnicas:

- Escaneo, la cual es una herramienta vital en la recolección de datos del movimiento de materiales
- EDI es el método de información entre ambas partes.

Es de máxima importancia que sea utilizado un solo sistema de numeración para identificar bienes y servicios, y que un conjunto común de mensajes EDI sea utilizado para comunicar los datos asociados...

RECEPCION DE PRODUCTOS

La recepción electrónica de la información relacionada a los productos de intercambio y el escaneo de dichos productos en los puntos de venta y almacenaje, son dos componentes muy importantes para el mantenimiento constante del inventario, involucrando las siguientes técnicas:

- **EDI**, para el intercambio de la información de entrega...
- **ADC** (Captura Automática de Datos), para el escaneo de los códigos de barra ... en la entrega / transporte de los ítems a la boca de entrada de materiales de un depósito central o a la entrada de un comercio.

La recepción de bienes electrónicos y el escaneo de datos POS son dos componentes necesarios para el mantenimiento constante del inventario.

Después de preparar un embarque de materiales en el almacén del proveedor o en el Centro de Distribución, un aviso electrónico de despacho (DESADV) conteniendo la información necesaria acerca de los bienes embarcados se genera y es electrónicamente enviado al destinatario de los bienes. El mensaje DESADV debería ser recibido y procesado antes del arribo físico de los materiales para reducir el tiempo de espera de los transportistas y para eliminar el reingreso de los datos consignados en los remitos. Para conectar entregas físicas con el correspondiente mensaje DESADV, la información de las etiquetas de códigos de barras de EAN•UCC deberían ser escaneadas. ...

Para confirmar la correcta recepción de los bienes o para avisar discrepancias al proveedor del material, se puede devolver un mensaje de acuse de recibo (RECADV).

En algunos casos donde la relación proveedor/cliente, esté más desarrollada, pueden existir acuerdos especiales que propongan la generación de la factura a partir de la recepción del acuse de recibo por parte del pro-veedor, generando entonces, una factura libre de errores, que no necesite ninguna tarea de conciliación posterior, ni la generación de los

tradicionales débitos por ajustes o diferencias, y por lo tanto la misma sea aceptada por el cliente, para su proceso de pago, de forma automática. Para entregas desde el propio centro de distribución de un retailer se aconseja utilizar sistemas internos para transmitir los stocks en forma exacta, en vez del proceso antes descripto.

ESCENARIOS EDI

Más abajo encontrarán detalles de los escenarios EDI utilizados para el soporte de Cross Docking de pre-empaque y rotación media. Al analizar estos escenarios, se debe tener en cuenta el hecho que, dependiendo del sistema elegido, se requerirá un conjunto de datos diferente y deberán ser mapeados a diferentes aplicaciones del mismo mensaje.

Cross Docking de pre-empaque

Paso Que ocurre

- 1 Los locales de venta del retail envían las ordenes de compra a la Administración Central del Centro de Distribución.
- 2 La Administración Central del Centro de Distribución a su vez envía las órdenes de compra sin modificaciones al proveedor (p. ej. : una orden por cada local de venta), o las consolida en un mismo mensaje de orden de compra que detalla los requerimientos globales para todos los locales.
- 3 El proveedor procesa la orden de compra y crea la consignación, preparada por cada local de venta del retail, para ser entregada en el Centro de Distribución. El proveedor al mismo tiempo prepara un Aviso de Despacho para el Centro de Distribución por cada local que va a recibir una entrega, o consolida la entrega en un mismo Aviso de Despacho que detalla los requerimientos globales de todos los locales, el cual se envía al Centro de Distribución para ser deconsolidado para la entrega final en cada almacén.
- 4 El Centro de Distribución recibe los bienes del proveedor pre-empacados y los traslada al dock de despacho a los locales. El Centro de Distribución confecciona Avisos de Despacho para cada uno de los locales que reciben la mercadería.

Cross Docking de Rotación Intermedia

Paso Que ocurre

- 1 El retailer prepara una orden de compra para el proveedor que representa las necesidades consolidadas de cada local. La orden de compra indica que la entrega de los materiales se debe realizar en el Centro de Distribución del retailer.
- 2 El proveedor procesa la orden de Compra y hace el pedido usando las configuraciones estándar de empaque, para ser entregadas en el Centro de Distribución. El proveedor prepara un mensaje de Aviso de Despacho al Centro de Distribución donde consigan los materiales a ser entregados.
- 3 El proveedor prepara una copia del mensaje de Aviso de Despacho para informar al retailer que los materiales se han despachado al Centro de Distribución.

4 *El retailer prepara un mensaje con instrucciones de manejo para el Centro de Distribución, con las instrucciones necesarias para el re-empaque de los materiales, de acuerdo a los pedidos finales para cada local.*

5 *El Centro de Distribución re-empaca los materiales de acuerdo a las instrucciones del retailer. El Centro de Distribución traslada los pedido re-empacados al dock de salida para los locales. El Centro de Distribución prepara Avisos de Despacho para cada local que reciba una entrega.⁷¹*

⁷¹ Enrique VITALE; "Cross Docking"; Op. Cit.; Pág. 1-5

Anexo 3: Tecnología para el ABC

“Nuevos desarrollos sirven de soporte para el sistema de costos basado en la actividad.

Nunca como ahora, el manejo adecuado de la información fue tan esencial para las empresas. Del mismo modo, las organizaciones deben optimizar el uso de su personal, capital y activos, al tiempo que se orientan hacia el mercado. Estos tres elementos —información, racionalización y orientación al mercado— representan las ventajas competitivas del activity-based costing o ABC, el concepto de costos basado en la actividad. Un sistema que hasta ahora no había alcanzado todo su potencial, el ABC finalmente está dando nuevos pasos en función del desarrollo de tecnologías, especialmente software...

Desde una perspectiva histórica, el ABC es un modelo relativamente nuevo para manejar la información de costos, y muchas organizaciones se encuentran todavía en el período de transición entre el modelo tradicional de costos de materiales/mano de obra/gastos generales y un enfoque basado en los costos estándar o en los recursos.

El desafío del ABC

Las cuestiones culturales y técnicas son las principales razones por las que el ABC no siempre produjo resultados espectaculares pero, al mismo tiempo, son éstas las áreas en donde reside su mayor potencial para el éxito futuro. En el pasado, muchas organizaciones vieron al ABC como algo "nuevo" que nacía en el departamento de finanzas. Se lo consideró como el nuevo TQM (gestión de calidad total). Pero, sin liderazgo por parte de la alta gerencia, el apoyo de toda la compañía y cambios fundamentales sobre cómo debe funcionar una organización, resulta imposible aprovechar el auténtico valor del ABC.

En realidad, el ABC no debe considerarse como un sistema financiero, sino como parte de un sistema de gestión global basada en la actividad (ABM). Mientras el ABC determina cuánto cuesta algo, el ABM determina cómo una actividad puede impulsar a la empresa. El ABC podría utilizarse para identificar los costos relacionados con tomar un pedido a un cliente. Una organización podría imputar los gastos de teléfono, los sueldos de sus empleados, los gastos de procesamiento de papel y otros componentes de importancia para llegar a un costo final. El ABM podría entonces determinar qué pasos sería necesario dar para reducir el costo o mejorar los procesos comerciales primordiales. La organización podría considerar también un método diferente para recibir las órdenes de compra, o cambiar su estructura de precios para que reflejara mejor sus costos implícitos.

Un ABM exitoso es una solución que atañe a todas las funciones y que combina la información financiera tradicional con la información no financiera para brindar una ayuda estratégica para la planificación, funcionamiento y evaluación de una empresa...

Antes, la falta de herramientas tecnológicas adecuadas limitaba el éxito de los sistemas financieros basados en la actividad. Desde un punto de vista

técnico, la mayoría de los sistemas de información financiera se habían limitado simplemente a automatizar los procesos manuales de contabilidad tradicionales basados en los libros, las reducciones artificiales de tiempo y los asientos diarios...

Los gerentes quieren mejor información

Lawson Software y Price Waterhouse LLP encuestaron recientemente a más de 200 ejecutivos de finanzas y de operaciones de toda América del Norte sobre sus sistemas de información, incluyendo la información sobre costos. Las respuestas indicaron su falta de satisfacción con los sistemas de administración y análisis de costos existentes.

Menos de la mitad de los ejecutivos tenía confianza en la precisión de los datos de los que disponían, y solamente el 40% pudo identificar y relacionar los costos con las actividades individuales. Esta falta de información confiable y completa socava la capacidad de los ejecutivos para tomar decisiones, e impide el éxito total de una organización. En particular, los ejecutivos de operaciones pedían constantemente a sus sistemas información más precisa, oportuna y detallada.

Aunque un 44% de las compañías de los encuestados había utilizado el ABC en sus operaciones, en menos del 20% este modelo había sido parte de un sistema de análisis de costos de actualización constante. Estas empresas funcionan en un medio altamente competitivo que requiere de una mejora continua y el aumento de la eficiencia. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones dijo operar sólo con información periódica. Los ejecutivos cuyas empresas utilizaban el ABC como parte de un sistema continuo de análisis de costos dieron un puntaje mucho más alto a la calidad de los datos relacionados con el costo que los de aquellas que utilizaban el ABC sólo esporádicamente. También dieron un puntaje más alto respecto de quienes no utilizaban el ABC...

Tecnologías para el ABC

...El mayor beneficio de establecer sistemas de administración y de costos basados en la actividad es su capacidad para integrar toda la información necesaria para llevar adelante una empresa. Estos nuevos sistemas pueden manejar información tanto interna como externa a la organización. Los nuevos sistemas son más flexibles a las necesidades de los usuarios y generalmente giran en torno de estructuras basadas en los hechos y no en los libros contables tradicionales. Debido a que estos sistemas financieros cliente/servidor dependen del poder de la computación para manejar los elementos individuales de la información y procesar las transacciones, permiten que los ejecutivos de finanzas desempeñen un rol más estratégico en la organización.

El gerente de actividades. La base de estos nuevos sistemas es un gerente de actividades que incorpore y maneje todas las tareas individuales que a una organización le interese planificar, controlar o evaluar. Estas actividades podrían incluir la compra de materiales, la creación de un producto, la concreción de una venta o el pago de impuestos. Si bien algunas actividades

son comunes a todas las empresas, cada organización tiene su propio conjunto de hechos únicos. Algunas empresas pueden tener sólo algunas actividades críticas, mientras que en las compañías más complejas puede haber cientos.

El gerente de actividades tiene vínculos con todos los demás módulos que controlan áreas como presupuestos, asignaciones, compromisos, actividades de registro, capacidad e información sobre management. Por lo tanto, los datos que ingresan a una de las áreas se reflejan en todo el sistema, reduciendo los procesos manuales y eliminando la duplicación de tareas.

El enfoque del gerente de actividades es eficaz porque incorpora información no financiera con el fin de obtener una visión más amplia del funcionamiento de una organización. Los usuarios pueden extraer y analizar la información pertinente con el nivel adecuado de detalles y en el marco de tiempo necesario. Los contadores podrían utilizar la información para preparar sus balances y estados financieros. Un ejecutivo de ventas podría realizar un análisis del mercado, mientras el gerente de distribución podría evaluar los gastos de inventario.

Depósito de datos. Los depósitos de datos frecuentemente sirven como sistemas de alimentación del ABC. El depósito de datos consolida la información que proviene de varias bases operacionales de datos incompatibles y, a menudo, distantes, poniéndolos a disposición del gerente de actividades. Esta es la forma de aprovechar la información valiosa que ya existe en una organización sin volver a crear cada sistema desde el principio. Cuando se lo implementa adecuadamente, el depósito de datos ayuda a identificar la información redundante, permite el desarrollo de nuevas técnicas de análisis y aumenta el valor de los diversos sistemas operacionales de una empresa.

Sistema de soporte a las decisiones. Para ser útil, un sistema basado en la actividad debe brindar a los usuarios la información precisa, en el momento oportuno y en la forma en que corresponda. Un sistema de soporte a las decisiones (DSS), o un sistema de información para ejecutivos (EIS), generalmente sirve como inicio o como interfaz con el usuario. Cubre la necesidad de un acceso más preciso e inmediato a los datos necesarios para llevar adelante una empresa. La implementación eficaz del DSS tiene cuatro componentes:

- Captura de datos
- Almacenamiento y recuperación de datos (depósito de datos)
- Análisis de los datos
- Presentación e informes

Aunque las decisiones con respecto a la captura y al depósito de datos están orientadas en esencia a las cuestiones técnicas, el análisis de datos y la generación de informes deberán ser impulsados por los gerentes financieros y de operaciones. El análisis de los datos contempla las cuestiones fundamentales y los problemas que enfrenta la empresa.

Identifica y organiza la información necesaria para el éxito de la organización a largo plazo...

Circulación del trabajo y los agentes. Las tecnologías de circulación de trabajo y de agente están emergiendo como herramientas destinadas a aumentar la eficiencia y mejorar la forma en la que se comparte la información. Los agentes mejoran la productividad personal automatizando las tareas básicas. La circulación de trabajo describe herramientas que entregan la información correcta a la persona indicada y en el momento justo. Un ejemplo es el proceso de compra en el cual el ingreso de una orden de compra ajusta automáticamente los registros que incluyen los compromisos de fabricación. Quienes desarrollan aplicaciones financieras generalmente brindan estas capacidades, y también los vínculos adecuados con las soluciones más populares implementadas por terceros.

Una solución integral

La capacidad para lograr la integración con tecnologías de terceros es una característica importante de los sistemas exitosos basados en la actividad. Debido a que ningún proveedor puede brindar toda la tecnología, la mayoría se encuentra orientada a establecer relaciones estratégicas con proveedores complementarios y utiliza cada vez más arquitecturas abiertas o estándar que aseguran la compatibilidad. Las organizaciones eligen un proveedor importante para que suministre el gerente de actividades y el conjunto de aplicaciones primarias, y encomienda a ese proveedor —que a menudo se asocia con consultores externos— que identifique e implemente las tecnologías adicionales a ser provistas por terceros. El resultado es una combinación de propuestas que brindan una solución integral.

Consideraciones del ABC

Son varias las consideraciones importantes que debe tener en cuenta una organización que está evaluando el uso del ABC y del ABM. El momento elegido es una cuestión fundamental...

Además, las organizaciones deben considerar el nivel de recursos con el que habrán de contar para realizar un esfuerzo de este tipo. Un proyecto de ABC exitoso requiere una combinación de experiencia técnica, financiera y de comportamiento unida a los recursos tecnológicos y financieros adecuados. Por esta razón, la mayoría de los esfuerzos ABC se implementan proyecto por proyecto y no bajo la modalidad absoluta del "todo o nada". En este escenario, una organización puede comenzar a disfrutar antes de los beneficios del ABC y controlar mejor la inversión...

El ABC no es una medida que se toma una vez, sino un compromiso para cambiar totalmente la mentalidad operativa de una organización. Una implementación eficaz del ABC requiere el compromiso y la participación de la gerencia y de los empleados. Lo ideal es que el esfuerzo sea conducido por el CEO (Chief Executive Officer) o el CFO (Chief Financial Officer). Este apoyo del nivel senior establece la importancia que tiene el ABC para toda la organización.

La compañía debe estar preparada para identificar toda la información relativa a los costos directos e indirectos de la organización. Es una tarea de enormes proporciones, pero fundamental para el éxito del esfuerzo a realizar. Otro desafío importante es el diseño y desarrollo de los sistemas necesarios para rastrear las diversas actividades y brindar la información de costos en forma continua. Sólo haciendo operativa una mentalidad basada en la actividad es posible asumir que el ABC podrá mejorar de manera permanente el proceso de toma de decisiones. Las organizaciones deben estar dispuestas a modificar otros procesos comerciales para incluir los principios del ABM. El ABC no tendrá éxito si vive "fuera" de los otros sistemas de gestión claves.

Finalmente, la capacitación es importante pues ayuda a los empleados a saber cómo funciona el sistema y a superar su resistencia inicial a utilizar esta nueva técnica. Subestimar la dificultad de este "lado simple" de la implementación del ABC reduce significativamente su eficacia.

Una ventaja competitiva

Los beneficios de un ABC eficaz van más allá de la administración financiera y llegan hasta el corazón mismo de una organización. Generalmente, un sistema basado en la actividad tiene tres beneficios esenciales. En primer lugar, el ABC y el ABM ayudan a las organizaciones a obtener mejor información sobre sus procesos y actividades, mejorando en forma continua la eficiencia de las operaciones.

En segundo lugar, una organización puede racionalizar y optimizar el desarrollo de su personal, de su capital y de sus restantes activos. En tercer lugar, la "nueva" organización basada en la actividad se torna más ágil y orientada hacia el mercado, lo que redundará en una posición más competitiva.

Un sistema basado en la actividad puede alinear la información de la organización con la misión y las operaciones comerciales de la misma, en lugar de hacerlo con las transacciones financieras. Destruye las barreras que separan la información financiera del resto de los datos. De esta forma, se toma la información financiera siguiendo los mismos lineamientos de la información operativa, de marketing o de cualquier otro tipo. Y como es uno solo el sistema que maneja todos los tipos de información, operarlo es más rápido, más sencillo y menos costoso.

El ABC permite a una organización manejar su estructura de costos globales sin perder de vista los detalles del funcionamiento diario. Permite comprender la información de costos de toda la compañía. Las organizaciones pueden extender la administración de costos para que refleje las actividades mediatas, como la fabricación y las ventas. Y lo que resulta más importante, pueden comprender la relación que existe entre las actividades y los costos. El resultado es un sistema de gestión comercial amplio, y no sólo un sistema contable.

Las compañías con visión están capitalizando las nuevas tecnologías que sirven de soporte a sus requisitos de información comercial. Están aprovechando el poder de los sistemas de información basados en la

actividad, mejorando sus operaciones y logrando una rentabilidad importante de la inversión en tecnología.”⁷²

⁷² Mary Lee GEISHECKER; “Tecnología para el ABC”; REVISTA GESTION; V2 N° 3; (may - jun 1997); Pag. 54 a 58