

308902



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION  
con estudios incorporados a la  
Universidad Nacional Autónoma de México

28  
24.

**"EL MANEJO DE UN SISTEMA DE  
ADMINISTRACION DE CATEGORIAS  
PARA UN COMERCIO DETALLISTA"**

Trabajo que como resultado del Seminario de  
Investigación presenta como Tesis

**JENARO TENA OCHOA**

**PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

Director de Tesis:  
**LIC. ARMANDO SANCHEZ BOTO**

CIUDAD DE MEXICO D. F.      NOVIEMBRE DE 1997

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

*Este trabajo representa el inicio de una nueva etapa de mi vida, pero no podría haberlo logrado sin el apoyo de muchísimas personas que me quieren y a las que yo quiero.*

*A Dios por haberme dado vida, voluntad, tenacidad e inteligencia para concluir este proyecto.*

*A mis papás, que siempre han estado conmigo cuando los necesito, apoyando, corrigiendo, enseñando, formando.*

*Al mi amigo R.P. Manuel Ignacio Pérez Alonso, sin cuya ayuda y orientación no sería quién soy.*

*A mis hermanas Luz, Regina y Mariana*

*A la memoria de mis abuelos, q.e.p.d.*

*A mi nana, a Enrique y a Fer.*

*A Tere, que siguió muy de cerca el proceso de este trabajo, siendo paciente y entendiendo.*

*A mis amigos de la escuela, y muy especialmente a Patxi, sin los que no estaría donde estoy.*

*A mis amigos Juan Carlos y Marta, Derek y Vicky, Enrique y Moni, Carlos, Carla y Beto.*

*A mi Director de Tesis, Armando Sánchez, profesor y amigo.*

*A todos Uds. y a los que por razón de tiempo no puedo mencionar, les doy las gracias, porque de una u otra forma tienen que ver con esta tesis.*

## ÍNDICE

	<b>PAG.</b>
INTRODUCCIÓN	1
 <b>PARTE I</b>	
<b>1 HISTORIA DEL AUTOSERVICIO EN MÉXICO</b>	
1.1 Introducción	4
1.2 Orígenes	4
1.3 Antecedentes y Creación de los primeros Autoservicios en México	5
1.4 Cronología del Autoservicio en México	7
1.5 Definición de Autoservicio	12
1.6 Formatos de Tiendas	12
1.7 Descripción de los Diversos Formatos de Tienda	13
1.7.1 Tipos de Tienda y Descripción	13
1.8 Autoservicios Sector Comercial Vanguardista	14
1.9 Aportaciones a la Sociedad Mexicana	15
1.10 Adaptabilidad del Formato de Autoservicios ante los Cambios de Tendencias del Consumidor	17
1.11 Crecimiento en los Últimos Años	19
1.12 Alternativas	22
1.13 Sistema de Respuesta Dinámica al Consumidor (SRDC)	24
 <b>2 TENDENCIAS EN MÉXICO, ACTITUDES DEL CONSUMIDOR Y EL SUPERMERCADO</b>	
2.1 Lugar Dónde los Consumidores Compran su Comida	31
2.1.1 Tipo de Tienda Donde más Seguido se Compra	31
2.1.2 ¿Dónde Adquieren los Consumidores Ciertos Artículos?	33
2.1.3 Productos Adquiridos en el Supermercado	38
2.1.4 Frecuencia de Compra	40

2.2	Patrones de Compra	42
2.2.1	Frecuencia de Visita	42
2.2.2	Evaluación de la Tienda Principal	47
2.2.3	Gastos Semanales en Abarrotes	48
2.2.4	Compras Planeadas y por Impulso	51
2.3	Lealtad a la Tienda	54
2.3.1	Lealtad a la Tienda	54
2.3.2	Patrones para Cambiar de Tienda	54
2.3.3	Razones de Cambio de Tienda	56
2.4	Expectativas y Desempeño	58
2.4.1	Selección de Tienda	58
2.4.2	Selección de Comida	63
2.4.3	Calificación de las Tiendas Principales	64
2.4.4	Mejoras Sugeridas a la Tienda	67
2.5	Metodología	69
2.5.1	Selección de la Muestra	70
2.5.2	Error de Muestreo (Grado de Confiabilidad)	71

## **PARTE II**

3.	<b>ADMINISTRACIÓN DE CATEGORÍAS</b>	
3.1	Generalidades	73
3.1.1.	Antecedentes	73
3.1.2.	Información Scanning	73
3.1.3.	Definición de Categoría	74
3.1.4.	Definiciones de Administración de Categorías	74
3.1.5.	Elementos Esenciales de las Definiciones	75

3.1.6.	Importancia de la Administración de Categorías	76
3.1.7.	Beneficios Derivados de la Implantación de la Administración de Categorías	76
3.1.8.	Posibles Objetivos Perseguidos por el que Busca Implantarla	77
3.1.9.	Administradores de Categorías	78
3.2.	Planogramación	78
3.2.1.	Definición	78
3.2.2.	Función	79
3.2.3.	Planogramas	79
3.2.4.	¿Cómo se Elabora un Planograma?	79
3.2.5.	¿Quién lo Elabora?	81
3.2.6.	Problemas en el Manejo de Planogramas	81
3.2.7.	Soluciones	82
3.3.	Establecimiento del Portafolio de Categorías del Detallista	82
3.4.	Funciones de las Categorías	85
3.4.1.	Funciones de las Categorías Basadas en el Consumidor	85
3.4.2.	Funciones de las Categorías Basadas en el Comerciante de Venta al Detalle	86
<b>4.</b>	<b>PASOS PARA IMPLANTAR LA ADMINISTRACIÓN DE CATEGORÍAS</b>	
4.1.	Paso 1: Revisión de la Organización	87
4.2.	Paso 2: Diseño del Proceso de Administración de Categorías	89
4.2.1.	Mercadeo de las Categorías	89
4.2.2.	Desarrollo de Estrategias y Planeación de la Categoría	90
4.3.	Paso 3: Modificar la Estructura Organizacional	91
4.3.1.	Factores a Considerar para la Selección del Administrador de Categorías	92
4.3.2.	¿Dónde Pueden ser Encontrados los Administradores de Categorías?	94
4.3.3.	Las Responsabilidades de los Administradores de Categorías	94

4.4	Paso 4 Establecer Relaciones con los Proveedores	96
4.5	Paso 5 Capacitar al Personal para la Administración de Categorías	96
4.5.1	Etapas del Entrenamiento	96
4.5.1.1	Programa Introductorio	97
4.5.1.2	Programa Avanzado	97
4.6.	Paso 6. Actualizar los Sistemas de Información.	97
4.7.	Paso 7: Capacitar al Resto de la Organización.	98
4.8.	Paso 8: Iniciar el Proceso Piloto de la Administración de Categorías.	99
4.8.1.	Aspectos que involucra la implantación del proceso de administración de categorías como prueba piloto	99
4.8.1.1	Identificar los Roles y Crear el Portafolio de Categorías del Detallista	99
4.8.1.2.	Establecimiento de Metas de las Categorías.	100
4.8.1.3	Seleccionar las Categorías para el Programa Piloto	100
4.8.1.4.	Probando el Proceso de Planeación	101
4.8.1.5.	Evaluando el Éxito del Proyecto Piloto	101
4.9	Paso 9 Comenzar a implantar los Sistemas de Información Modificados	102
4.10.	Paso 10: Hacer Extensiva la Administración de Categorías en toda la Empresa	104
4.10.1.	Monitoreando y Mejorando el Proceso	104
5.	<b>CASO PRÁCTICO</b>	106
5.1	Descripción	106
	CONCLUSIONES	132
	BIBLIOGRAFÍA	136

# INTRODUCCIÓN



## INTRODUCCIÓN

Dada la importancia de la implantación de la administración de categorías para la actual situación que enfrenta nuestro país, el presente trabajo de tesis pretende realizar un viaje a través de la historia del autoservicio en México (capítulo uno) para lograr un mejor entendimiento del papel que desempeñan tanto el consumidor como los proveedores, y los detallistas.

Después de haber descrito la evolución de los autoservicios en México con los cambios que se han realizado en los últimos años, considero necesario ofrecer un análisis de las tendencias del supermercado y las actitudes del consumidor ya que estas justifican o son determinantes para la existencia de la administración de categorías.

En el segundo capítulo algunos de los aspectos que tomo en cuenta para mostrar las tendencias de la actitud del consumidor son frecuencia de compra, tipo de supermercado al que acude, los productos que adquiere, el gasto semanal y la lealtad a la tienda que tienen los habitantes de las ciudades más importantes de México.

En el tercer capítulo pretendo definir lo que es una categoría, lo que es administración de categorías y los elementos esenciales de ambas, así como en que radica su importancia y que se puede esperar de dicho sistema. Dada la importancia que tiene la planogramación (la optimización del acomodo de la mercancía en los anaqueles de la tienda), describiré la forma y quién debe elaborarlo.

En el penúltimo capítulo señalo los pasos a seguir para implantar la administración de categorías en una empresa de autoservicio, así como los análisis o aspectos necesarios para evaluar la viabilidad de dicha implantación; teniendo presente que ésta requiere de la colaboración o la participación activa de todas las áreas de la empresa, para la realización exitosa de dicho proyecto.

En el capítulo quinto hago una aplicación práctica de lo que es la administración de categorías pero ya directamente sobre un ejemplo que es la categoría de papel higiénico, así como la información que se debe considerar para la toma de decisiones que la lleven a un incremento de ventas, beneficiando simultáneamente a los proveedores, al detallista y consecuentemente al consumidor, lográndose así las metas establecidas.

# PARTE I

# 1. HISTORIA DEL AUTOSERVICIO EN MÉXICO

## 1.1. INTRODUCCIÓN

Para casi toda la gente es muy cotidiano ir al "super" a hacer sus compras. Entramos a la tienda y no nos fijamos en toda la infraestructura que hay detrás de un autoservicio ni la gran variedad de productos que ofrece, ni el esfuerzo de las cadenas para hacer llegar los productos a nuestras manos a precios competitivos. Este esfuerzo, resultado de las negociaciones directas con los proveedores, ha elevado la calidad de vida de los mexicanos, ha generado empleos y ha reactivado la economía; además de que el gobierno gana con estas tiendas al recaudar grandes cantidades de impuestos.

Esto que ahora vemos tan cotidiano, no siempre ha sido así, ya que hace apenas medio siglo en que éste formato fue introducido a nuestro país y los hábitos de consumo de la población han sufrido grandes cambios, acostumbrándonos a lo bueno. Sólo falta hacer de esto bueno algo mejor.

## 1.2. ORIGENES

Al comenzar el siglo XX Estados Unidos gozaba de notorio auge económico; avances tecnológicos revolucionaban la vida cotidiana y la sed de cambio se esparcía por todos los rincones del país. Esto gestó nuevas modalidades comerciales, entre ellas el sistema de autoservicio, es decir, tiendas donde no había dependientes o eran muy pocos; los precios estaban predeterminados y a la vista; los clientes tenían acceso directo a los productos sin intervención del dueño y, por primera vez, aparecieron en el mercado mercancías que se distinguían unas de otras por las marcas de sus fabricantes. Era el inicio de las marcas comerciales.<sup>1</sup>

Sin embargo, el antecedente del supermercado como se entiende hoy aún no se concretaba.

Según especialistas, el origen del formato se identifica con el llamado "comercio del tablón". Tras la Primera Guerra Mundial, Estados Unidos enfrentó la peor crisis de su historia, conocida como la "depresión". El desempleo alcanzó a más de cinco millones de trabajadores, las fábricas cerraron y proliferaron los grandes inmuebles vacíos. Algunos desempleados, buscando sobrevivir, ocuparon las naves de lo que fueran fábricas para vender víveres colocados sobre tablones.

Estos improvisados pioneros no pagaban renta, ni empleados, ni luz (trabajaban sólo durante el día), lo cual les permitió ofrecer precios más bajos.

---

<sup>1</sup> Revista CADENAS. Edición Noviembre de 1996. No. 11. pg.35

La llegada a la presidencia norteamericana de Franklin Delano Roosevelt, en 1933, con su política "new deal", marcó el inicio de una recuperación económica y el establecimiento de condiciones que generaron el surgimiento de supermercados.

El formato tenía entre sus ventajas reducir drásticamente precios y márgenes de ganancia, lo cual, obviamente fue bien recibido por los consumidores, quienes apoyaron la iniciativa con su preferencia, a tal grado que para 1941 existían más de ocho mil establecimientos similares en casi toda la unión americana.<sup>2</sup>

### **1.3. ANTECEDENTES Y CREACIÓN DE LOS PRIMEROS AUTOSERVICIOS EN MÉXICO**

Por su parte, en México ya existían muchas organizaciones comerciales detallistas con diversos formatos y especialidades, algunas de las cuales crecieron y se desarrollaron adoptando el sistema de autoservicio, mismas que hoy forman parte de ANTAD. Sin embargo, el primer establecimiento en su tipo abrió sus puertas por iniciativa del empresario regiomontano Jaime F. Garza en marzo de 1946; fue el supermercado Sumesa, en la colonia Lomas de Chapultepec en el Distrito Federal.

Miguel Domenzain, consultor especializado en el tema, señala que "la apertura de seis tiendas Sumesa en el primer año no fue tarea fácil" especialmente por "todos los riesgos que entrañaba poner, por primera vez extensa variedad de artículos al alcance del público, ofreciéndole con ello la alternativa de pagar o no los productos exhibidos en grandes cantidades, y para los empleados la tentación de surtir su despensa gratis, ante la imposibilidad de ser vigilados".<sup>3</sup>

Paralelamente los comerciantes coincidían en que en 1946 aún no estaban dadas las condiciones para este tipo de negocio, las leyes y reglamentos vigentes no contemplaban el funcionamiento de una tienda en donde cinco o más giros se agrupen para operar en un mismo local, comentaron sus consejeros a Jaime Garza en aquel entonces.

"El Código Sanitario y muchos otros impedimentos surgían como serios obstáculos para el funcionamiento de un negocio cuya premisa más importante era la de adquirir grandes volúmenes de alimentos con la escala de descuentos más alta para hacerlos llegar al consumidor a precios bajos eliminando intermediación".<sup>4</sup>

Esta desalentadora situación no fue barrera para el empresario regiomontano, quien tenía fe ciega en su proyecto; sabía que era económicamente viable y representaba gran avance para el país, cuyo problema de distribución y venta al detalle de toda clase de alimentos, cada día era mayor, sobre todo en la Ciudad de México que, con una población de tres y medio millones de habitantes,

---

<sup>2</sup> Revista CADENAS, Edición Noviembre de 1996, No. 11, pag. 35-36

<sup>3</sup> Ibid, pag. 36

<sup>4</sup> Ibid, pag. 38

no contaba con la infraestructura comercial adecuada a sus necesidades: pocas tiendas de abarrotes, estanquillos, camicerías (en su mayoría sin refrigeración) y mercados municipales donde el desorden y la insalubridad hacían más patente el problema.

En ese contexto, Jaime Garza, recurrió a la más alta instancia, al presidente de la República, Manuel Ávila Camacho, a quién presentó el proyecto y explicó las dificultades que enfrentaba.

El titular del Ejecutivo ordenó un estudio de la iniciativa de Garza y, a la luz de los resultados, sometió a la Cámara de Diputados un proyecto de Ley, del cual devió la licencia de funcionamiento de "lonjas mercantiles".<sup>5</sup>

Miguel Domenzain comenta: "Los que tuvimos la fortuna de acompañar a Jaime Garza en esa gran aventura podemos dar testimonio de innumerables problemas que hubieron de resolverse, por ejemplo, el empaque de muchos productos básicos como arroz, frijol, azúcar, pastas para sopa, etc., que a la sazón eran comercializados a través del mostrador, envueltos en el clásico "alcatraz" de hojas de periódico".<sup>6</sup>

Según se reporta de aquellos primeros años, el cambio en hábitos de compra y consumo se produjo en forma gradual pero firme. "Uno de los más notables -continúa Domenzain- fue, sin duda, el que trajo consigo el empaque de carne fresca que permitió al cliente seleccionar por sí mismo y comprar en tiempo mínimo la cantidad deseada".<sup>7</sup>

La primera tienda de camicería totalmente de autoservicio fue la número 13 de la cadena Sumesa, y se inauguró en 1952 en la colonia Polanco del Distrito Federal, con rotundo éxito.

A pesar de las dificultades iniciales, el consumidor se acostumbró a este nuevo formato de negocio que pronto fue adoptado por otros comerciantes tradicionales, quienes convirtieron sus establecimientos en autoservicios, al tiempo que surgían nuevas empresas identificadas con el concepto.

Igualmente, a fines de 1946 había iniciado sus operaciones Central de Mercados, una tienda en Insurgentes Sur (también en el Distrito Federal).

En 1957 el empresario Jerónimo Arango inició una tienda de descuento de ropa en la calle Bolívar de la capital mexicana, bajo el nombre Central de Ropa S.A. misma que un año después se convirtió en el autoservicio Aurrerá (para entonces comercializaba alimentos y enseres menores además de ropa).<sup>8</sup>

En las décadas siguientes, el autoservicio proliferó a nivel nacional, surgieron diversas empresas nuevas, y otras, más antiguas, se integraron al sistema. Entre otras importantes organizaciones detallistas destacan nombres como Gigante y Comercial Mexicana, que iniciaron actividades en julio y noviembre de 1962, respectivamente.<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> Revista CADENAS. Edición Noviembre de 1996, No. 11, pg. 40

<sup>6</sup> Idem

<sup>7</sup> Idem

<sup>8</sup> Idem

<sup>9</sup> Idem

La primera tienda de Gigante, ubicada en Mixcoac, D.F., hizo honor a su nombre, con 64 departamentos donde se comercializaba ropa, alimentos, muebles, mercancías generales y hasta animales y automóviles; el establecimiento contaba con 250 empleados más 65 en oficinas y, en su momento fue la tienda de autoservicio más grande de Latinoamérica, con una superficie total de 32 000 m<sup>2</sup>.<sup>10</sup>

#### 1.4. CRONOLOGÍA DEL AUTOSERVICIO EN MÉXICO

El siguiente cuadro describe los años en que fueron fundadas las principales cadenas de autoservicios en México.<sup>11</sup>

Año		Razón Social	Nombre Comercial	Ciudad/Estado
1871	*	Droguería y Farmacia El Fénix, S.A. de C.V.	Superfarmacias El Fénix	Tampico, Tamps.
1902	*	Galerías El Alba, S.A. de C.V.	Galerías El Alba	Veracruz, Ver.
1917	*	Organización Benavides, S.A. de C.V.	Farmacias Benavides	Monterrey, N.L.
1921	*	Azcúnaga Hermanos, S.A. de C.V.	Azcúnaga	Monterrey, N.L.
1923	*	7-Eleven México, S.A. de C.V.	7-Eleven	San Nicolás de la Garza, N.L.
1930	*	Operadora Comercial Mexicana, S.A. de C.V.	Comercial Mexicana	Distrito Federal
1943	*	Almacenes Zaragoza, S.A. de C.V.	MZ	Culiacán, Sin.
1946		Operadora de Supermercados, S.A. de C.V.	Sumesa	Distrito Federal
1946		El Puerto de Guaymas, S.A. de C.V.	Supermercados MZ	Guaymas, Son.
1948		Almacenes Blanco, S.A. de C.V.	Almacenes Blanco	Distrito Federal

<sup>10</sup> Revista CADENAS, Edición Noviembre de 1996, No.11, pag. 40

<sup>11</sup> Ibid, pag. 38-39

1948		Operadora Merco, S.A. de C.V.	Merco	Monclova, Coah.
1949		Fénix, S.A. de C.V.	El Fénix	Río Blanco, Ver.
1949		Grupo Acevedo, S.A. de C.V.	Super Ahorros del Centro	Córdoba, Ver.
1949		Super Bodega de Córdoba, S.A. de C.V.	Super Ahorros	Córdoba, Ver.
1953		Grupo Sorimex, S.A. de C.V.	Soriana	Gómez Palacio, Dgo.
1953		Organización Soriana, S.A. de C.V.	Soriana Hipermart	Monterrey, N.L.
1953	**	Ferretería Calzada, S.A. de C.V.	Ferreterías Calzada	Guadalajara, Jal.
1954		Operadora Futurama, S.A. de C.V.	Del Real Futurama	Chihuahua, Chih.
1955		J. Melgoza G., S.A. de C.V.	Jumesa	La Piedad, Mich.
1956		Autoservicios Gutiérrez Rizo, S.A. de C.V.	Supermercados Gutiérrez Rizo	Puerto Vallarta, Jal.
1958		Almacenes Aurrerá, S.A. de C.V.	Aurrerá	Distrito Federal
1959		Prof. Q.F. Luis Flores Sarmiento, S.A.	Farmacías Lux	Culiacán, Sin.
1960		Supertiendas Modelo, S.A. de C.V.	Supertiendas Modelo	Tampico, Tamps.
1961		La Luna, Unidad Comercial, S.A. de C.V.	La Luna	Distrito Federal
1961		Carlos Aramburo, S.A. de C.V.	Supermercados Aramburo	La Paz, B.C.S.
1962		Gigante, S.A. de C.V.	Gigante	Distrito Federal
1963		Pastelerías Elizondo, S.A. de C.V.	Elizondo	Distrito Federal
1963		Comercial V.H., S.A. de C.V.	VH	Hermosillo, Son.
1963		Casa Ley, S.A. de C.V.	Casa Ley	Culiacán, Sin.

1964		Central detallista, S.A. de C.V.	Calimax	Tijuana, B.C.N.
1966		Farmacia Guadalajara, S.A.	Farmacias Guadalajara	Guadalajara, Jal.
1967		Auto Mercado de las Fuentes, S.A. de C.V.	Auto Mercado de las Fuentes	Saltillo, Coah.
1967		Unidad Comercial de Todo, S.A. de C.V.	De Todo	Distrito Federal
1969		Centro Comercial Califomiano, S.A. de C.V.	Centro Comercial Califomiano	La Paz, B.C.S.
1970		Tiendas Chedraui, S.A. de C.V.	Chedraui	Xalapa, Ver.
1970		Autoservicio La Quemazón, S.A. de C.V.	La Quemazón	Aguascalientes, Ags.
1972		Autotiendas Gran'D, S.A. de C.V.	Grand'D (Hoy Tiendas Gran'D)	Cd. Victoria, Tamps.
1973		Economax, S.A. de C.V.	Economax	Nogales, Son.
1974		Comercializadora La Bonanza, S.A. de C.V.	Super Bonanza	Cd. Cuauhtémoc, Chih.
1975		Mercado Los Altos, S.A. de C.V.	Los Altos	Culliacán, Sin.
1975		Centro Comercial San Carlos, S.A. de C.V.	Centro Comercial San Carlos	Monterrey, N.L.
1975		Farmacias Rotter, S.A. de C.V.	Grupo De Empresas Rotter	Coatzacoalcos, Ver.
1977		Javier Ruiz Bonifaz Y Sucesores, S.A. de C.V.	Supermercados Jovel	San Cristóbal de las Casas, Chis.
1977		Alimentos Y despensas Populares, S.A. de C.V.	Super Maz	Mérida, Yuc.
1977		Cadena Comercial Oxxo, S.A. de C.V.	Oxxo	Monterrey, N.L.



1977		La Nueva Galatea del Norte, S.A. de C.V.	La Nueva Galatea Del Norte	Chihuahua, Chih.
1978		Rialfer, S.A. de C.V.	Rialfer	Tapachula, Chis.
1978		Tiendas de descuento Arteli, S.A. de C.V.	Arteli	Tampico, Tamps.
1979		Corporativo San Diego, S.A. de C.V.	Bonanza Tabasco	Villahermosa, Tab.
1979		Superastur Los Molinos, S.A. de C.V.	Superastur Los Molinos	Veracruz, Ver.
1981		Centros Comerciales del Norte, S.A. de C.V.	La Argentina	Nuevo Laredo, Tamps.
1981		Centro Comercial Visión, S.A. de C.V.	Visión	Fresnillo, Zac.
1981		Super San Francisco de Asís, S.A. de C.V.	Super San Francisco De Asís	Mérida, Yuc
1983		Operadora de Superamas, S.A. de C.V.	Superama	Distrito Federal
1983		Comercial Ah-Kim-Pech, S.A. de C.V.	Super 10	Campeche, Camp.
1983		Tiendas Garcés, S.A. de C.V.	Supercompras Garcés	Toluca, Edo. de México
1984		Superdescuentos del Bajío	Superdescuentos	León, Gto.
1984		Impulsora Comercial El Camino, S.A. de C.V.	El Camino	Parral, Chih.
1985		Almacenes de Mérida El Faraón, S.A. de C.V.	Super Faraón	Mérida, Yuc
1985		Tiendas de Autoservicio de Poanas, S.A. de C.V.	Sumerca	Durango, Dgo.
1986		Controladora Bodega Aurrerá, S.A. de C.V.	Bodega Aurrerá	Distrito Federal
1986		Operadora de Tiendas de Cancún, S.A. de C.V.	Super Deli	Cancún, Quintana Roo

1986		Distribuidora Sukame, S.A. de C.V.	Sukame	San Nicolás de la Garza, N.L.
1988		Autoservicio Ajusco, S.A. de C.V.	Centro Comercial Altamira	Distrito Federal
1988		Operadora Tegal, S.A. de C.V.	Super Super	Acapulco, Gro.
1988		Servifarmacias San Gregorio, S.A. de C.V.	Servifarmacias San Luis	Distrito Federal
1988		Comercial Pronto, S.A. de C.V.	Super Kin	Mérida, Yuc
1988		Club de Precios, S.A. de C.V.	Club De Precios	Guadalajara, Jal.
1989		Centro Comercial Coloso Chaveña, S.A. de C.V.	Coloso	Cd. Juárez, Chih.
1989		El Chorro, S.A. de C.V.	Sixpack	Tampico, Tamps.
1990		Grupo del Sureste, S.A. de C.V.	Tu Casa	Villahermosa, Tab.
1990		Gigante Fleming, S.A. de C.V.	Supermart Mas X Menos	Distrito Federal
1992		Wal Mart de México, S.A. de C.V.	Wal Mart Supercenter	Naucalpan, Edo de México
1992	**	Homemart México, S.A. de C.V.	Home Mart	Naucalpan, Edo de México
1992		Kmart México, S.A. de C.V.	Kmart	Naucalpan, Edo de México
1993		Smart & Final del Noroeste, S.A. de C.V.	Smart & Final	Tijuana, B.C.N.
1993		Tiendas de Conveniencia Primher, S.A. de C.V.	12 + 12 Serviplus	Distrito Federal
1993	**	Total Home de México, S.A. de C.V.	Total Home	Monterrey, N.L.
1994		Grandes Superficies de México, S.A. de C.V.	Carrefour	Distrito Federal
1996		Auchan	Auchan	Distrito Federal

\* Fueron ignoradas como tiendas convencionales convirtiéndose posteriormente en autoservicio  
\*\* Tiendas especializadas de autoservicio

El 50 aniversario del autoservicio en México, no es un evento limitado a una organización detallista o a la comunidad comercial, la trascendencia es tal que afecta a la sociedad en su conjunto. Con cobertura nacional, el autoservicio mexicano se ha desarrollado en forma impresionante diversificando formatos y abarcando numerosos giros

### **1.5. DEFINICIÓN DE AUTOSERVICIO**

\*Sistema directo de venta al consumidor que exhibe productos y artículos en forma abierta, clasificándolos por categorías y tipos, principalmente abarrotes, perecederos, ropa y mercancías generales. Este tipo de tienda ofrece la mayor atención con la menor intervención del personal y un área para el pago de los clientes, con sistemas de punto de venta a la salida <sup>12</sup>

### **1.6. FORMATOS DE TIENDAS**

El constante desarrollo que ha mostrado el comercio detallista en la última década ha propiciado el surgimiento de distintos formatos de tiendas, cambiando con ello el análisis que tradicionalmente se había manejado.

La aparición de estos formatos de tiendas ha traído como consecuencia:

- Que el tradicional Comercio Detallista afronte la competencia con formatos similares y con otros tipos de tienda, con los cuales comparte el mercado, por lo que en la actualidad los debe tomar en cuenta y analizarlos más profundamente para una mejor toma de decisiones comerciales.
- Los proveedores relacionados con el Comercio Detallista se ven en la necesidad de analizar si los productos que se han desplazado en los mercados tradicionales, lo harán de la misma forma en los diversos formatos, análisis que será fundamental para su toma de decisiones.
- Los analistas del sector tendrán que utilizar sus estudios de manera distinta, tomando en cuenta que los productos se mueven a través de diferentes canales y llegan a muchos consumidores, por lo que se sugiere que el investigador tome en cuenta estas condiciones.
- Por último, el consumidor es ganador porque si en décadas pasadas ya contaba con una extensa variedad de productos en las tiendas tradicionales, ahora los encuentra en distintos formatos de tiendas, los cuales elige de acuerdo a la comodidad, conveniencia y precio que desea.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Revista CADENAS, Edición Noviembre de 1996, No. 11, pag. 34

<sup>13</sup> Directorio ANTAD 1997, cuarta Edición Marzo de 1997, pag. 5

## **1.7. DESCRIPCIÓN DE LOS DIVERSOS FORMATOS DE TIENDA**

### **1.7.1. Tipos de tienda y descripción**

- **Megamercado:** Se caracteriza por tener una superficie de piso de venta superior a 10,000 metros cuadrados. Maneja todas las líneas de productos y ofrece la mayoría de los servicios adicionales que se ponen a disposición del consumidor dentro de sus establecimientos.
- **Hipermercado:** En este formato las áreas de venta oscilan entre 4,500 y 10,000 metros cuadrados. Manejan casi todas las líneas de productos y ofrecen algunos servicios. Su principal diferencia con los Megamercados estriba en que estos cuentan con superficies de venta promedio superiores a los 10,000 metros cuadrados, además de que ofrecen la mayoría de los servicios anunciados.
- **Bodegas:** Normalmente se ubican en superficies mayores a 2,500 metros cuadrados y manejan la mayor parte de las líneas de productos, con un sistema de descuento en medio mayoreo, con poca inversión en decoración de las tiendas y no ofrecen a sus clientes ningún tipo de servicio que signifique atención directa.
- **Tiendas de Conveniencia:** Son unidades comerciales al detalle dedicadas preferentemente a la venta de satisfactores inmediatos como alimentos y bebidas, en donde el surtido y diversidad de los mismos es limitada. Cuentan con una superficie de venta menos a los 500 metros cuadrados y regularmente con horarios que abarcan las 24 hrs.
- **Superfarmacias:** Sistemas de venta al consumidor, enfocado a productos farmacéuticos y abarrotes. Cuenta con mostrador de servicio personalizado para productos farmacéuticos que requieren prescripción médica, además de un área de exhibición de productos y artículos en forma abierta, dedicadas preferentemente a la venta de productos farmacéuticos de libre acceso y de satisfactores inmediatos, regularmente en horarios amplios. Cuenta en promedio con dos puntos de venta para el pago de clientes y las superficies de piso de venta llegan hasta los 500 metros cuadrados. Incluyen algunos servicios como el revelado fotográfico.
- **Clubea de Membresía:** Formatos de tiendas enfocados al mayoreo y medio mayoreo, dirigidos a ciertos sectores a través de membresías. La mercancía es exhibida en forma abierta, manejando abarrotes, perecederos, ropa y mercancías generales, además cuenta con un área de salida de la tienda con línea de punto de venta. Manejan grandes volúmenes de compra y bajos márgenes de comercialización, presentan los productos en envases grandes y/o envases múltiples, optimizan su operación con la tecnología disponible. Su piso de ventas es mayor a los 4,500 metros cuadrados y no cuentan con decoración en la tienda.

- **Departamentales:** Sistema directo de venta al consumidor, donde exhibe productos que clasifica por departamentos o áreas principalmente ropa, enseres mayores y menores. Ofrecen atención y servicio a clientes y cuenta por lo menos con un punto de venta por departamento o área.

- **Especializadas:** Sistema directo de venta al consumidor de artículos especializados con atención a sus clientes por parte del personal de piso.<sup>14</sup>

En cuanto al número de artículos en piso de ventas, conocidos como "SKU's" (Stock Keeping Units, o unidades para mantener en existencia) los Autoservicios generalmente cuentan con:

- **Supermercados:** de 20,000 a 25,000 artículos
- **Hipermercado:** de 50,000 a 60,000 artículos
- **Megamercado:** aproximadamente 70,000 artículos<sup>15</sup>

### **1.8. AUTOSERVICIOS: SECTOR COMERCIAL VANGUARDISTA**

El sector de autoservicios es uno de los más activos y vanguardistas en lo que a avances e integración tecnológica se refiere, habiendo sido detonador fundamental en la automatización del comercio detallista y continúa siendo promotor de sistemas y filosofías como el Intercambio Electrónico de Datos (EDI por sus siglas en inglés) y los Sistemas de Respuesta Dinámica al Consumidor (SRDC), mismos que están revolucionando y eficientando la cadena productiva en beneficio de todos sus integrantes pero, sobre todo, del consumidor final.

Entre las ventajas más evidentes del formato destacan, desde el punto de vista de la tienda, reducción o eliminación del intermediarismo, ágil rotación de inventarios, exhibición masiva, promociones y ofertas comerciales, así como grandes volúmenes de compra, lo que genera amplio margen de negociación con proveedores e identificación, atención y aprovechamiento de nichos específicos de mercado.

Por su parte entre otros beneficios, el consumidor encuentra todo tipo de productos y servicios en un mismo lugar, precios más bajos, mayor calidad de producto y ofertas.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Directorio ANTAD 1997, cuarta Edición Marzo de 1997, pags. 7-9

<sup>15</sup> Revista CADENAS, Edición Diciembre de 1996, No. 12, pag. 36

<sup>16</sup> Idem

## 1.9. APORTACIONES A LA SOCIEDAD MEXICANA

La aparición y desarrollo de éste formato comercial modificó substancialmente la vida de los mexicanos.

En principio, la aparición del autoservicio en el mundo revolucionó la forma de hacer llegar los productos al consumidor. El comercio tradicional debía sufragar costos mucho más elevados para el mismo fin y con resultados menos favorables.

El concepto en todas sus variantes (desde tiendas de conveniencia hasta hipermercados) ha logrado reestructurar los canales de distribución de forma tal que más producto llega al consumidor con menos gasto, por tanto, se logra mejor precio final. "No podemos olvidar que el comercio en general es el agente de compras del consumidor - señaló C.P. David Martínez Rojas (Director General de ANTAD)- de donde se desprende que cuanto más eficiente sea, más beneficiado será el público en general. La revolución que genera el concepto de autoservicio es hacer llegar los productos en forma más efectiva y económica".<sup>17</sup>

Varios son los ángulos desde los cuales se corrobora el impacto positivo y directo en la sociedad, comenzando por el abasto. Al respecto el Director General de ANTAD comentó: "El primer elemento que mejora el abasto es el espacio; contar con superficies notoriamente más amplias que el comercio tradicional, permite ofrecer gran variedad de productos con mejor presentación, por tanto, el consumidor tiene más opciones para tomar la mejor decisión de compra.

Otro aspecto fundamental es la distribución, es decir, el formato permite concentrar elevado número de productos, de muchos proveedores, en un mismo espacio, lo cual no era posible en el comercio tradicional.

El concepto original, como lo indica el nombre autoservicio, marca la diferencia en la posibilidad del consumidor de hacer, por sí mismo, la selección de artículos que desea, ya que en una misma góndola encuentra varias marcas y presentaciones de determinado producto. Sin embargo, dependiendo de las pautas que el propio cliente va marcando, el formato no implica ausencia de servicio, es decir, la atención existe y en algunos casos llega casi a ser personalizada, sin que ello afecte la autoselección".<sup>18</sup>

Si bien la forma en que se realiza la compra es característica básica del formato, no es necesariamente lo más importante, ya que la estructura interna de las organizaciones permite, gracias a los volúmenes que se manejan, mejor surtido con oportunidad y a mejor precio.

Paralelamente, aún en relación al abasto, el autoservicio contribuyó a la desaparición de ciertas prácticas comerciales éticamente dudosas. Tal era el caso de la muy arraigada costumbre de "esconder" productos o condicionar su comercialización a la compra de otros artículos. Al exhibir

<sup>17</sup> Revista CADENAS. Edición Diciembre de 1996, No. 12, pag. 37

<sup>18</sup> Idem

la mercancía directamente en el piso de venta y ponerla al alcance de todos el problema desapareció. El formato se consolidó a lo largo de los años dando oportunidad al consumidor de encontrar todo tipo de mercancías en un mismo lugar.

"Como dato anecdótico, Martínez Rojas cita palabras del Lic. Luis Santana Castillo, presidente ejecutivo de ANTAD, quién recuerda que en ocasión de la apertura de la primera tienda de Gigante, Góndolas enteras se llenaron con un mismo producto, ya que no existía la variedad necesaria para ofrecer opciones a los clientes."<sup>19</sup> Hoy, en parte gracias al crecimiento del autoservicio, la industria ha diversificado su producción y, a diferencia de aquellos primeros tiempos, cada centímetro de anaquel es objeto de minuciosos estudios a fin de satisfacer mejor las necesidades del consumidor y optimizar el desempeño de la tienda (se conoce con el nombre de planogramación y más tarde hablaremos de ella).

En relación al desarrollo de proveedores, competir lado a lado en la góndola ha sido gran aliciente para la superación, fenómeno que se acentuó a raíz de la apertura comercial que el país experimentó, misma que generó la competencia del proveedor nacional con mercancía de importación, dando como resultado notoria mejoría en calidad, presentación y marketing de los productos para beneficio del consumidor.

El autoservicio ha jugado un papel importante en favor del desarrollo de proveedores, ya que muchos de ellos (entre los que se encuentran grandes empresas, inclusive exportadoras de primera línea) iniciaron sus fábricas y han crecido de la mano de estas organizaciones detallistas. Hecho que permite identificar otra gran aportación del formato al país y la sociedad en general, ya que del crecimiento empresarial surgen empleos directos e indirectos, lo cual genera estabilidad y mayor poder adquisitivo, así como fuentes de riqueza para la nación en su conjunto.<sup>20</sup>

El autoservicio ofreció - y lo sigue haciendo- un escaparate para el desplazamiento de productos y una valiosa plataforma para la presencia de las marcas y su posicionamiento en el mercado. Ejemplo de lo anterior es el caso de los refrescos, ya que aunque la venta en autoservicios no representa porcentaje definitivo para dicha industria, sí lo es en cuanto a imagen.

"Por otro lado, -señala Martínez Rojas-, el crecimiento de tiendas, aunado a la intención de modernizar los establecimientos, ha hecho que la industria en general también despegue y se actualice tecnológicamente, no sólo en cuanto a producción propiamente dicha sino también en los demás aspectos de la operación como distribución, renglón fundamental para el desarrollo".<sup>21</sup>

Igualmente significativo para la economía nacional es el hecho de que el autoservicio es el formato escogido por los industriales para realizar lanzamientos de nuevos productos, lo cual se debe a que de alguna forma es el canal que garantiza el desplazamiento.

---

<sup>19</sup> Revista CADENAS. Edición Diciembre de 1996, No. 12, pag. 37

<sup>20</sup> Ibid. pag. 38

<sup>21</sup> Idem

Asimismo, si bien en sus inicios la estrategia de Marca Propia no fue bien desarrollada en México, ya que los productos eran de no muy alta calidad y a precios poco atractivos, actualmente existe la intención de volver a impulsar este concepto pero con mejores condiciones; este es otro renglón en que las cadenas de autoservicio están trabajando con proveedores en beneficio de ambos; para el detallista representa aumento de margen al comercializar un producto con su marca propia, para el fabricante representa una disminución importante en sus costos por la posibilidad de adoptar economías a escala, y para el cliente la posibilidad de adquirir un producto de alta calidad al precio más bajo.

Por último, en cuanto a los efectos de la relación autoservicio-proveedor, Martínez Rojas comentó que durante décadas ambos sectores se vieron tan sólo como cliente y proveedor, ajenos al interés del consumidor. Afortunadamente, en la actualidad y a partir del crecimiento de las cadenas nacionales y la llegada de otras internacionales hay acercamiento entre detallistas e industriales, lo que ha permitido eficientar la operación de ambos, pues hoy se busca trabajar como socios en una cadena productiva, en beneficio del consumidor.

Prueba de lo anterior son los trabajos conjuntos en el marco de **Sistemas de Respuesta Dinámica al Consumidor**, que vienen desarrollándose en forma simultánea con varios proyectos piloto y serán parte cotidiana de ambos sectores en el futuro próximo. Tal es el caso de la Administración de Categorías.

En lo referente al consumidor en sí, el autoservicio y su evolución han tenido gran trascendencia, como explica David Martínez, independientemente del hecho de encontrar los productos en un mismo lugar; en un principio se tenía la imagen que estos nuevos establecimientos eran más caros que los tradicionales; sin embargo, con el correr del tiempo se ha demostrado que ofrecen la mejor opción en cuanto a precio.

### **1.10. ADAPTABILIDAD DEL FORMATO DE AUTOSERVICIOS ANTE LOS CAMBIOS DE TENDENCIAS DEL CONSUMIDOR**

Hoy día, el formato de autoservicio se presenta como la opción de compra más adecuada a las necesidades del consumidor moderno. Cabe mencionar que los hábitos de consumo han evolucionado durante los últimos 50 años y este formato es el que mejor se adecua a esos cambios. Por ejemplo, la integración de la mujer a la fuerza productiva fuera del hogar generó modificaciones y nuevas necesidades, mismas que el autoservicio se ha ocupado de satisfacer.

Entre otras comodidades, destacan, además de la variedad, facilidades de estacionamiento y formas de pago, ofertas, frescura de perecederos, rapidez en la compra, incluso en algunos casos entrega a domicilio y transporte gratuito desde y hacia las tiendas.

Cabe destacar el rol de estabilizador de precios jugado por el autoservicio. A través de medio siglo de historia, la competencia entre cadenas ha dado como resultado una nivelación de precios



natural creando un parámetro; si un comerciante intentara vender a un precio mayor, comprometería su futuro, ya que estaría cayendo totalmente fuera de mercado; (quiero comentar que a pesar de que existe cierta razón en el comentario pasado, sólo sería completamente real si lo planteáramos en un mercado de competencia perfecta, ya que si puede haber diferencia de precios, si para el cliente existe una diferenciación en cuanto a donde compra sus productos, además que la información sobre los precios no es conocida por todos los consumidores, pues afortunadamente para los negocios el mercado de competencia es imperfecto).<sup>22</sup>

Aclarando; puede haber diferencias en precios, como lo puede observar cualquier cliente al ir a tiendas distintas y comparar el mismo artículo, pero, estas diferencias en precio, no pueden ser desproporcionadas es decir muy grandes, ya que si así fuera entonces sí, la tienda caería fuera de mercado

Aún en relación con beneficios directos al consumidor, que el comercio tradicional no siempre garantiza, el autoservicio ha elevado y estandarizado niveles de sanidad que se reflejan directamente en la salud del público. Hoy día, la calidad de los perecederos y los procesos por los que algunos de ellos pasan (carnes, pescados, aves, salchichonería y lácteos) guardan estricto control garantizando niveles óptimos de higiene.

Igualmente, el autoservicio se ha convertido en importante generador de empleos. Cada tienda representa cientos de empleos directos y otro tanto de indirectos. Paralelamente, ejerce fuerte presión para el mejoramiento de los servicios que ofrece el comercio tradicional.

Otro fruto del autoservicio en la evolución de la sociedad es el aspecto fiscal. El país avanza, entre otros motivos, apoyado en la recaudación que el gobierno recibe vía carga impositiva. Las cadenas son empresas constituidas en el marco de la ley, por tanto, se convierten en considerables aportadoras a las arcas de Estado, ya sea a través del impuesto de la renta, al valor agregado (IVA), aportaciones a la seguridad social (IMSS), Infonavit, etc., lo cual no siempre se presenta en el comercio tradicional y no existe en el informal. Cabe recordar que las cadenas asociadas a ANTAD generan aproximadamente 300 mil empleos directos. Aún sobre el tema, David Martínez afirmó que, después de Pemex, el detallista es el segundo sector que más aporta en cuanto a impuestos al erario público.<sup>23</sup>

El surgimiento y desarrollo del autoservicio va mucho más allá de ser un negocio exitoso, se trata de un fenómeno social con numerosas repercusiones positivas que tienen efecto directo en el bienestar de la población.

El autoservicio ocupa, como filosofía de comercialización al detalle, primer lugar en ventas a nivel masivo, tanto en occidente como en países asiáticos desarrollados y en vías de desarrollo, entre ellos México, y esto se debe a varios factores. Por un lado, en un mundo cada vez más globalizado, las estrategias de comercialización y sus métodos se internacionalizan con

---

<sup>22</sup> Dirección Estratégica. José Carlos Jarillo, pg. 4-8

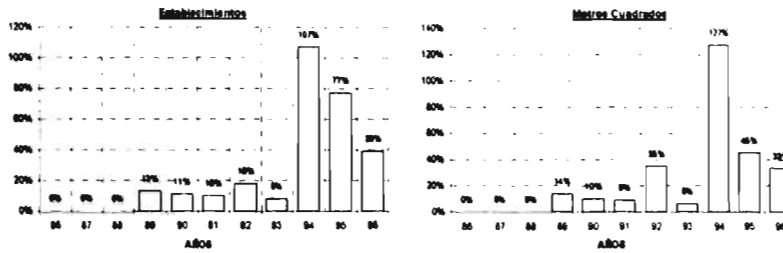
<sup>23</sup> Revista CADENAS. Edición Diciembre de 1996, No. 12, pg. 40

vertiginosa rapidez. Por otro, ante el mismo fenómeno que ha borrado fronteras, acercando pueblos y disminuyendo distancias gracias a la tecnología y a los medios de comunicación, el consumidor es cada vez más exigente y demandante, lo que redonda en la casi inmediata asimilación de nuevos formatos y estrategias para satisfacer las necesidades de la población <sup>24</sup>

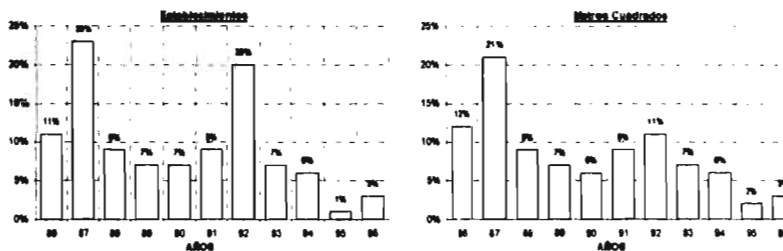
### 1.11. CRECIMIENTO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

A pesar de la difícil situación que ha atravesado y sigue padeciendo México, las organizaciones detallistas asociadas continúan creciendo, probablemente no con el ritmo de hace tres años, pero confiando, apostando e invirtiendo en el país. Esto además de probar el compromiso con el consumidor, demuestra que a través de años de trabajo el detallista ha logrado ganarse, merecidamente, la confianza y preferencia del público que sabe que, gracias al desarrollo de autoservicios e industria, hoy se disfruta de mayor surtido de productos a mejores precios y calidad <sup>25</sup>

#### CRECIMIENTO DE MEGAMERCADOS <sup>26</sup>



#### CRECIMIENTO DE HIPERMERCADOS <sup>27</sup>



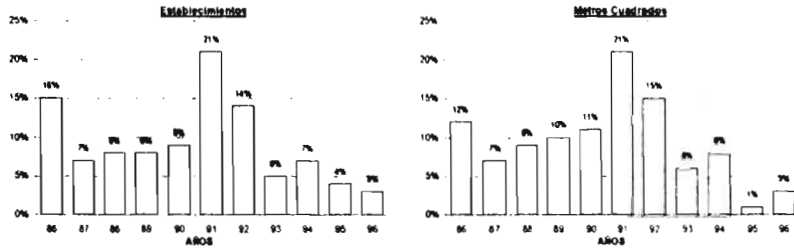
<sup>24</sup> Revista CADENAS, Edición Enero de 1997, No. 1, pag. 30

<sup>25</sup> Idem

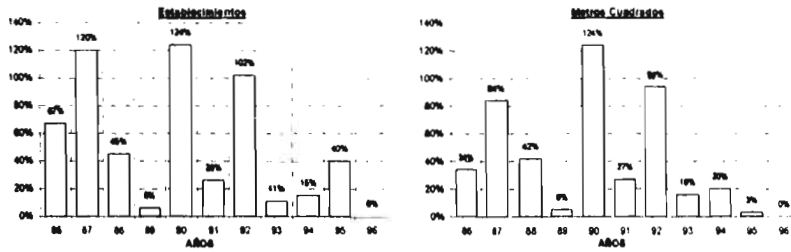
<sup>26</sup> Directorio ANTAD 1997, cuarta Edición Marzo de 1997, pag. 85

<sup>27</sup> Ibid, pag. 86

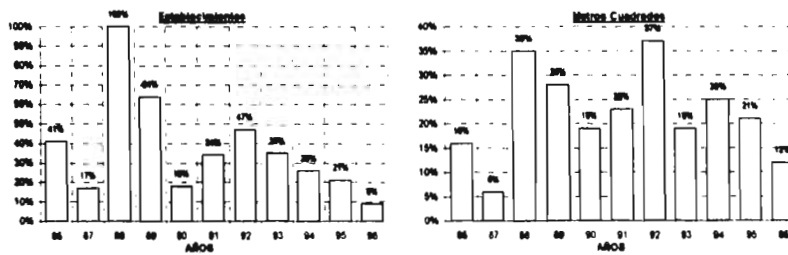
### CRECIMIENTO DE SUPERMERCADOS<sup>28</sup>



### CRECIMIENTO DE BODEGAS<sup>29</sup>



### CRECIMIENTO DE TIENDAS DE CONVENIENCIA<sup>30</sup>

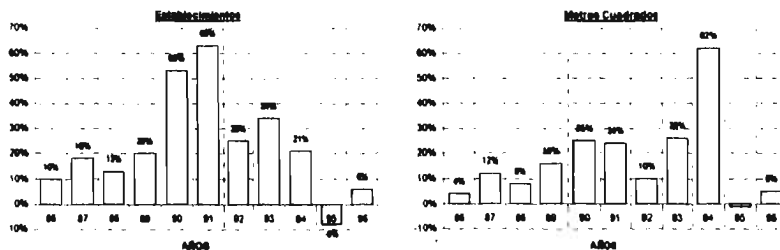


<sup>28</sup> Directorio ANTAD 1997, cuarta Edición Marzo de 1997, pag. 87

<sup>29</sup> Ibid, pag. 88

<sup>30</sup> Ibid, pag. 89

### CRECIMIENTO DE TIENDAS ESPECIALIZADAS<sup>31</sup>



En años recientes la proliferación de tiendas con novedosos formatos como ciúbes de precios, hipermercados, tiendas de conveniencia, etc., y la conversión de tiendas convencionales a autoservicios, como superfarmacias y algunas tiendas especializadas, son fiel reflejo de la pujanza y determinación del sistema.

Asimismo, hoy las tiendas ofrecen amplio abanico de servicios paralelos que hasta hace apenas un lustro eran impensables; tal es el caso de la tortillería, óptica, farmacia, banco, áreas adjuntas de alimentos preparados, rosticería, etc. La formación de operación de estos giros varia, pues mientras algunas tienen dichos departamentos conexionados, en otras son parte de la misma cadena, pero en todas el objeto es el mismo, satisfacer el máximo de necesidades y expectativas del consumidor.

No menos significativa es la proliferación de tiendas geográficamente hablando; tanto organizaciones nacionales como importante número de cadenas regionales han avanzado hacia lugares más distantes de las grandes ciudades. Lo trascendente en este caso es constatar la iniciativa de grupos regionales que están llevando a consumidores de poblaciones de menos tamaño las ventajas del autoservicio como mayor variedad de surtido a precios bajos y tecnología de punta, gracias a la cual no sólo eficientizan las operaciones, sino benefician directamente al público.

A pesar de la elocuente estadística, el autoservicio mexicano, aún enfrenta grandes retos, mismos que seguramente serán superados. Lejos de "sentarse en sus laureles", el supermercado trabaja día a día en la integración de nuevas estrategias comerciales dentro y fuera de sus organizaciones. Al interior destacan la aplicación de novedosas tecnologías, sistemas operativos, capacitación de personal y optimización de recursos a través de logística de distribución, entre otras.

<sup>31</sup> Directorio ANTAD 1997, cuarta Edición Marzo de 1997, pg. 92

En cuanto a cambios externos, se puede afirmar que el autoservicio ha experimentado significativas modificaciones, por ejemplo, la total reestructuración de las relaciones con sus proveedores. Hoy, comercio e industria, sabedores que comparten el objetivo común de satisfacer al consumidor, están trabajando o buscando la forma de hacerlo en equipo, uniendo fortalezas y apoyándose mutuamente para superar dificultades. En este sentido, aun queda largo camino por recorrer, no obstante, ya se han dado pasos significativos con resultados tangibles. Es momento de continuar con proyectos como los Sistemas de Respuesta Dinámica al Consumidor (SRDC), mismos que, a mediano plazo, generarán el nuevo perfil operativo del autoservicio

Tras 50 años de diálogo con autoridades, actualmente la relación entre el autoservicio y los órganos de gobierno es cada vez más productiva, positiva y amable. La autoridad ha comprendido que el detallista tiene, como finalidad y filosofía dar el mejor servicio al consumidor. Hoy día ya no se presentan circunstancias compulsivas (cierre de tiendas, multas y confiscación de mercancías, entre otras). Cuando surge alguna controversia, ésta es tratada y resuelta en la mesa del diálogo. Asimismo, el detallista participa, fundamentalmente a través de ANTAD, en la concepción de normas que puedan afectar directamente a sus Asociados, a fin de evitar problemas posteriores.

Por último, ya consolidado en la preferencia del consumidor, el autoservicio está consciente de su responsabilidad social. A través de la competencia leal, las cadenas trabajan a fin de mejorar su desempeño, abatiendo costos y reflejando sus logros en precios finales.

Después de los antecedentes la historia, y el presente con sus tendencias, resulta obligatorio hablar del futuro y sus innovaciones radicales que, como en tiempos pasados, acarrearán cambios en hábitos de consumo y niveles de vida de la población en general.

Eficiencia en distribución y control de inventarios, optimización de recursos a todos los niveles e integración de la cadena productiva desde la materia prima hasta el consumidor final a través del flujo de información serán factores decisivos en el futuro próximo.

### **1.12. ALTERNATIVAS**

Entre las tendencias más evidentes destacan la globalización, integración tecnológica y alianzas estratégicas entre organizaciones detallistas que, a fin de generar la sinergia que genera el volumen, parecen ser la alternativa comercial más atractiva del momento

A nivel internacional se verifica la fusión, asociación o compra de cadenas completas, con el propósito de lograr el tamaño suficiente para competir mundialmente. Ante esta situación, según estadísticas, cada vez hay menos cadenas de autoservicio pero más grandes, su diversificación de servicios se incrementa notoriamente y los departamentos son poco a poco más especializados dentro de piso de venta. Paralelamente a los puntos de venta la cantidad de servicios que se ofrecen, vía concesiones o franquicias, son una estrategia más ante los desafíos que el propio

consumidor ha implantado; entre las más sofisticadas y dinámicas, que a su vez permiten mayor número de clientes para la misma cadena, son bancos, pequeños establecimientos de comida rápida y tiendas de fotografía con revelado instantáneo, entre muchos otros.

Por su parte algunos "futurólogos", apoyados en novedades tecnológicas consideran la posibilidad de que el comercio detallista experimente cambios radicales. Hay quien habla de la "tienda virtual" y "cibercompras directas" como la opción inevitable a corto plazo. Sin embargo, estas modalidades (que ya operan en algunos países), sólo atenderán a un sector restringido de mercado que tiene a su servicio computadoras (tendencia que cada día crece asombrosamente), mientras la mayor parte seguirá siendo abastecida por el supermercado tal como lo conocemos actualmente.<sup>32</sup>

Según Jorge Antonio Dib, de Dib, Klein & Asociados de Brasil, la comercialización vía CD-ROM, Internet, catálogo, etc., no será superior a 7% de las ventas totales de alimentos y productos básicos. Es muy evidente que en la medida que surjan nuevas técnicas, estas se integrarán a los sistemas operativos de las tiendas, por lo que las estrategias serán cada vez más agresivas para enfrentar la competencia y ganar y mantener la preferencia del consumidor. En la medida que las necesidades del consumidor cambien, el autoservicio también lo hará, y así seguramente se verán innovaciones en el lay-out de las tiendas y en la mezcla de productos y servicios.<sup>33</sup>

Al mismo tiempo, la globalización ha traído como consecuencia la presencia de importantes cadenas internacionales en el mercado mexicano, mismas que en la mayoría de los casos introducen tecnología de punta, de tal manera que para sobrevivir el detallista nacional deberá actualizarse vertiginosamente. Por tanto, en el futuro próximo el autoservicio será de las mejores cadenas, sean nacionales o internacionales.

---

<sup>32</sup> Revista CADENAS, Edición Febrero de 1997, No.2, pags. 10-11

<sup>33</sup> Ibid. pag. 11

### **1.13. Sistema de Respuesta Dinámica al Consumidor (SRDC)**

Varios son los factores que incidirán en el desarrollo del autoservicio el día de mañana. sin embargo, la herramienta más destacada y en la que ANTAD viene desempeñando papel fundamental consiste en los Sistemas de Respuesta Dinámica al Consumidor (SRDC)

La experiencia en otros países de Norteamérica y Europa básicamente ha demostrado que las cadenas que funcionan bajo esquemas como Respuesta Eficiente al Consumidor (por sus siglas en inglés ECR, Efficient Consumer Response), han eficientado drásticamente en todos niveles. lo cual se refleja en la captación de mayor número de consumidores. Esta realidad, no sólo ha sido comprobada por el comercio sino que ha repercutido de manera directa en todos los aspectos de la cadena productiva, permitiendo mejor servicio y gran variedad de artículos en el piso de venta en cualquier momento y a precios sumamente competitivos.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Revista CADENAS, Edición Febrero de 1997, No.2, pg. 11

## 2. TENDENCIAS EN MÉXICO, ACTITUDES DEL CONSUMIDOR Y EL SUPERMERCADO

### *Lugar donde compran los consumidores su comida*

Los supermercados continúan siendo el formato de tienda más visitado por los consumidores mexicanos, aunque, su índice de visita para compra se redujo significativamente de 65 a 59 por ciento en el último año. Este decremento fue más evidente en los compradores que más y que menos gastaban a la semana.

Diferencias significativas existen en el tipo de tienda en la que algunos productos fueron adquiridos el año pasado:

- Supermercados tienden a ser la elección por muchos productos empacados y productos procesados, productos de belleza y salud y detergentes y productos de limpieza.
- Tiendas de conveniencia: son las tiendas donde los clientes generalmente adquieren productos como refrescos, leche y huevos.
- Mercados populares, son los más visitados por su fruta y vegetales frescos, pescado y mariscos frescos, así como flores.
- Tiendas de especialidad, generalmente locaciones de compra para productos "frescos" como pan, carne roja y de puerco, y pollo.

La tendencia de comer fuera de casa se ha reducido en los últimos años de 3.1 veces al mes en 1993, a 2.1 veces al mes en 1995, a 1.7 veces en 1996.<sup>35</sup>

### *Patrones de compra*

El número promedio de viajes semanales a tiendas de alimentos descendió cerca de 1 viaje semanal en el último año. Los compradores visitan en promedio más de 3 diferentes tiendas de alimentos en una semana típica.

La mayoría de los consumidores (72 por ciento) realizan sus compras antes de la 1 p.m.

En promedio, se reportó un gasto semanal de \$288 pesos cada semana, lo que representa un 20 por ciento más de gasto sobre los \$241 pesos por semana promediados en 1995. El gasto en Monterrey experimentó un incremento del 38 por ciento en sus cuentas semanales de comida sobre el año anterior. Muchos de estos incrementos están relacionados, sin duda, con la inflación.<sup>36</sup>

<sup>35</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996), Food Marketing Institute, pag.2

<sup>36</sup> Idem



### ***Lealtad a Tiendas y Razones para cambiar de Tienda***

Aproximadamente la mitad de los consumidores entrevistados (51 por ciento) dijeron visitar tiendas diferentes cada vez que compran, lo cual fue similar al resultado del año anterior. Sólo 1 de 10 compradores (12 %) dijo haber cambiado la tienda en la que realizaba sus compras con más frecuencia.

Una explicación posible para el alto nivel de lealtad a las tiendas es el alto grado de satisfacción que obtienen al realizar sus compras en determinada tienda. Nueve de cada diez compradores calificó a su tienda primaria, o sea donde realiza sus compras con mayor frecuencia, con 8 o más de calificación en una escala de 10 puntos (donde uno es "pobre" y 10 "excelente"). Problemas de precio no parecen ser factor para cambiar de tienda.<sup>37</sup>

### ***Expectativas y Desempeño***

Cuando se le preguntó a los entrevistados el factor más importante al comprar comida, mencionaron "precios bajos" y "calidad de la comida", mismo resultado obtenido en 1995. De cualquier manera, el porcentaje de compradores que mencionaron el precio se incrementó significativamente de 24 % a 33 por ciento y el porcentaje de compradores que mencionaron la calidad de los alimentos decreció de 27 a 18 por ciento con respecto al año anterior.

Bueno, precios bajos, buena calidad de productos y carnes, buena variedad, una tienda limpia, personal de seguridad y un buen servicio al cliente, fueron señalados como razones importantes para seleccionar una tienda de alimentos por lo menos por 9 de cada 10 compradores entrevistados. El porcentaje de compradores que mencionaron alimentos naturales u orgánicos, así como la marca propia de la tienda como importantes, creció significativamente, mientras que la importancia del cobro rápido de la mercancía decreció significativamente con respecto al año anterior.

Una mayoría de los compradores calificaron a su principal tienda como buena o excelente en cada factor específico. La estadística para "bueno, precios bajos" se incrementó de 18 por ciento a 38 por ciento sobre el año pasado.

---

<sup>37</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute, pag. 3

Cuando se le preguntó a los compradores sobre las mejoras que harían o que desearían ver en sus autoservicios, cuatro de cada diez mencionaron artículos con precios relacionados, lo que significa que al comprar un artículo y otro, deberían tener algún descuento.<sup>38</sup>

### ***Nutrición y Alimentos Seguros***

Nueve de cada diez compradores (94 por ciento) están muy preocupados con el contenido nutricional de lo que comen, resultado similar al del año anterior. Más de la mitad de los compradores (54 por ciento) primeramente confían en ellos mismos para asegurarse que la comida que compran es nutritiva, lo cual fue similar al resultado de 1995 (51 por ciento).

La mitad de los compradores (50 por ciento) creen que los empaques de los productos alimenticios proveen suficiente información nutricional, resultado que considerablemente creció con respecto al año anterior (40 por ciento).

La gran mayoría de los compradores (82 por ciento) están "muy" o "completamente" seguros que la comida de la tienda donde más seguido compran es segura. Aunque, un importante cambio ha ocurrido en la confianza de los compradores sobre la seguridad de la comida que consumen. Este cambio se reflejó en un decremento de los "completamente" seguros (menos 10 puntos) contra el incremento de los "muy" seguros (más 10 puntos) sobre el período anterior.

Aspectos de logística relacionados al control de calidad, manejo y limpieza del supermercado, fueron los grupos de respuestas más frecuentemente citados (64 por ciento). El nivel de preocupación con logística decreció significativamente mientras que la preocupación por productos echados a perder (43 por ciento) y aditivos (16 por ciento) como la mayor amenaza para la seguridad de los alimentos se incrementaron significativamente con respecto al año anterior (32 por ciento y 13 por ciento, respectivamente).<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute. pag. 3

<sup>39</sup> Ibid. pag. 4

### ***Visión General del Consumidor***

Este estudio fue realizado en Enero de 1996, un año y medio después de la drástica devaluación del peso, no es sorprendente que los efectos de la devaluación puedan ser vistos en un número de respuestas que los compradores entrevistados contestaron.

La economía es percibida como el tópico más importante que México enfrenta . Específicamente, "inflación" fue mencionada por más de cuatro de cada diez entrevistados (43 por ciento). La preocupación a cerca del desempleo se incrementó importantemente como una preocupación mayor, mientras que la devaluación del peso descendió en importancia para los consumidores con respecto a 1995.

Los mexicanos están mucho menos pesimistas a cerca de sus futuras circunstancias personales (año entrante) con respecto al año anterior. Cuarenta y uno por ciento creen que sus circunstancias personales empeorarían en 1997, lo cual es significativamente menor que el 69 por ciento obtenido en 1995. De hecho, 31 por ciento dijeron esperar que las cosas fueran por lo menos mejor que el año pasado.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute. pag 4

**Tabla 1**  
**El Problema más Importante que**  
**México Enfrenta Actualmente<sup>41</sup>**

Pregunta: Quisiera que pensara en los problemas que México enfrenta. ¿Qué problema que México enfrenta actualmente es más importante para Ud. ?

Base: Total de Compradores	<b>PROBLEMA MAS IMPORTANTE</b>	
	Ene. <b>1995</b> 806 %	Ene. <b>1996</b> 801 %
<b>Base</b>		
<b>Problemas económicos</b>	73	66
Inflación	45	43
Desempleo	7	20
Economía	4	2
Devaluación	16	1
<b>Problemas Políticos</b>	10	11
Gobierno/PRI	10	8
Corrupción	--	3
Tratado de Libre Comercio	--	--
<b>Problemas Sociales</b>	9	13
Pobreza	3	6
Crimen	1	4
Drogas	1	2
Educación	1	1
SIDA	2	--
Contaminación	1	--
<b>Protección del Medio Ambiente</b>	3	1
<b>Otras (3% o menos mencionado)</b>	5	9

-- Menos del 1% mencionado o no mencionado.

<sup>41</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996), Food Marketing Institute, pag. 5

**Tabla 2**  
**Circunstancias Personales<sup>42</sup>**

Pregunta: ¿Diría Ud. Que sus circunstancias económicas serán mucho mejores, algo mejores, iguales o similares, algo peores o mucho peores que el año pasado?

Base: Total de entrevistados

	<b>CIRCUNSTANCIAS ECONÓMICAS PARA EL PRÓXIMO AÑO</b>									
	<b>Mucho Mejores</b>		<b>Algo Mejores</b>		<b>Similares</b>		<b>Algo Peores</b>		<b>Mucho Peores</b>	
	<b>Ene. 1995</b>	<b>Ene. 1996</b>	<b>Ene. 1995</b>	<b>Ene. 1996</b>	<b>Ene. 1995</b>	<b>Ene. 1996</b>	<b>Ene. 1995</b>	<b>Ene. 1996</b>	<b>Ene. 1995</b>	<b>Ene. 1996</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>Total</b>	4	6	12	26	12	26	36	26	33	16
<b>Género</b>										
Masculino	6	6	16	17	19	37	28	19	25	14
Femenino	3	5	11	17	11	23	37	26	34	16
<b>Clase</b>										
A	5	7	12	24	15	32	39	24	27	7
C	3	7	12	29	15	21	39	24	26	16
D	4	4	13	24	10	26	33	26	36	16
<b>Ciudad</b>										
Cd. de México	5	6	14	26	12	22	36	24	31	19
Guadalajara	1	3	7	23	6	26	23	27	61	16
Monterrey	3	3	6	32	19	33	46	23	17	1
Ciudades más pequeñas	NA	1	NA	19	NA	30	NA	36	NA	11
<b>Edad</b>										
<25	6	11	26	30	11	25	38	23	17	10
25-39	6	4	11	31	13	25	33	20	33	16
40-49	2	7	6	26	13	22	37	30	40	12
50-64	--	2	8	16	11	30	36	28	38	19
65+	--	3	3	16	2	20	24	28	67	22

-- Menos del 1% mencionado o no mencionado.

NA No incluido en el estudio de 1995.

<sup>42</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute. pag. 6

## 2.1. LUGAR DÓNDE LOS CONSUMIDORES COMPRAN SU COMIDA

### 2.1.1. Tipo de tienda dónde más seguido se compra

Los consumidores generalmente visitan uno de los siguientes tipos de comercios detallistas: Supermercado de Autoservicio, Mercado, Tiendas de Conveniencia, Mercado sobre ruedas y tiendas de especialidades. El mercado de autoservicio sigue siendo el más popular (59 por ciento), aunque la frecuencia de visita descendió notoriamente (seis puntos porcentuales). Al mismo tiempo, las visitas a los mercados se incrementaron (22 por ciento en 1996 contra 18 por ciento en 1995). Los mercados sobre ruedas y tiendas de especialidad permanecieron como los tipos con menor frecuencia de compra (3 y 2 por ciento, respectivamente).

**Tabla 3**  
**Tipo de Tienda más frecuentemente comprado<sup>43</sup>**

Pregunta: ¿En que lugar o tipo de tienda realiza más frecuentemente sus compras de comida?

Base: Aquellos que compran en más de una tienda

	Ene.1995	Ene.1996
Total	797	763
	%	%
Supermercado de Autoservicio	85	59
Mercado	18	22
Tiendas de Conveniencia	15	13
Mercado sobre Ruedas	2	3
Tienda de Especialidades	-	2

- Menos del 1% mencionado o no mencionado.

Los compradores de supermercados tienden a ser de una clase social más alta, con mayor educación y gastan más en Conveniencia, características similares a los resultados obtenidos en 1995.

<sup>43</sup>Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute. pag. 7

Tabla 4  
Tipo de tienda dónde más seguido se compra<sup>44</sup>

	TIENDA PRINCIPAL							
	Supermercado		Tienda de		Mercado/			
	Autoservicio		Conveniencia		Especialidades			
	Ene. 1995	Ene. 1996	Ene. 1995	Ene. 1996	Ene. 1995	Ene. 1996	Ene. 1995	Ene. 1996
	Base	Base	%	%	%	%	%	%
<b>Total</b>	797	783	65	59	15	13	21	27
<b>Canasta Semanal de Comida</b>								
Menos de \$200	207	148	59	42	19	21	23	37
\$200-\$299	222	196	64	59	17	14	19	26
\$300-\$399	148	169	71	64	6	9	23	26
\$400 o más	102	214	82	70	7	10	11	20
<b>Género</b>								
Hombres	113	98	74	72	10	10	16	16
Mujeres	684	685	63	57	16	14	21	29
<b>Edad</b>								
24 o menos	141	69	63	54	10	19	27	26
25-39	291	303	64	65	16	10	20	25
40-49	166	184	66	54	15	14	19	32
50-64	171	160	68	59	15	13	17	27
65+	24	63	67	54	19	21	14	26
<b>Educación</b>								
Ninguna/Primaria	244	225	27	42	43	16	31	42
Secundaria	182	114	21	53	24	22	28	25
Universidad/Vocacional	273	292	34	67	27	10	38	23
Universidad o más	107	149	18	90	4	4	3	4
<b>Niños menores a 18 años</b>								
Sí	589	567	63	59	15	13	22	27
No	208	216	72	59	13	14	15	27
<b>Ingreso</b>								
\$2,000 o menos	142	277	56	47	23	14	21	39
\$2,001-\$4,000	274	174	67	76	8	13	25	12
\$4,000 o más	101	143	66	82	5	4	10	12
<b>Clase Social</b>								
A	156	152	90	86	2	8	8	6
C	332	315	74	73	10	8	16	18
D	309	316	56	48	19	17	25	35
<b>Territorio</b>								
Cd. de México	352	241	67	56	11	9	22	35
Guadalajara	224	175	37	35	35	41	28	23
Monterrey	221	173	83	89	14	8	2	4
Ciudades Pequeñas	NA	194	NA	79	NA	16	NA	5

NA No incluido en el estudio de 1995.

<sup>44</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute. pag. 8

La proporción de consumidores quienes dijeron comprar más seguido en supermercados bajó drásticamente para consumidores que gastan menos de \$200 (42 por ciento en 1996 contra 59 por ciento en 1995) y aquellos que gastan \$400 o más (82 por ciento contra 70 por ciento).

Consumidores que gastan el mínimo en Conveniencia -menos de \$200 semanales- compraron más en mercados y tiendas de especialidad durante 1996 que durante 1995 (37 y 23 por ciento respectivamente).

Comparado al año pasado, los residentes de la Cd. De México tienden menos a llamar al supermercado como su tienda principal (56 por ciento en 1996 contra 67 por ciento en 1997) y mucho más dispuestos a nombrar a un mercado o tienda de especialidades como su tienda principal (35 por ciento en 1996 contra 22 por ciento en 1995). Las preferencias de los consumidores en Guadalajara y Monterrey permanecieron prácticamente igual de 1995 a 1996. En Monterrey, la opción más notoria es el supermercado (89 por ciento). La opción no es tan clara en Guadalajara ya que el 41 por ciento compra normalmente en Tiendas de Conveniencia y el 35 por ciento en supermercado.<sup>45</sup>

### 2.1.2. ¿Dónde adquieren los consumidores ciertos artículos?

- **Supermercados:** Permanecieron como la mayor fuente para la categoría de productos del cuidado de salud y belleza (79 por ciento), detergentes y productos de limpieza (77 por ciento), productos alimenticios empacados (89 por ciento), artículos de delicatessen (82 por ciento) y queso (44 por ciento). Durante 1995, los supermercados experimentaron una tendencia a la baja en la adquisición de productos alimenticios empacados (menos 9 por ciento), carnes frías (disminuyó 6 por ciento) y bebidas alcohólicas (disminuyó 10 por ciento). La adquisición de huevo en los supermercados, se incrementó en 7 por ciento.
- **Tiendas de conveniencia:** Son las tiendas usuales para adquirir productos de alta frecuencia como refrescos, leche y huevo. Pero, quitando la leche, en 1996, menos consumidores dicen comprar estos artículos en tiendas de conveniencia con respecto a 1995.
- **Mercados y Mercados sobre ruedas:** mantuvieron una gran participación en frutas y verduras frescos (81 por ciento) así como en la categoría de mariscos (44 por ciento) contra una participación de los supermercados de 23 y 24 por ciento, respectivamente. La adquisición de pollo en mercados se incrementó significativamente

---

<sup>45</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute. pag. 9



en 1996 (9 por ciento), mientras que la adquisición de pescado fresco y mariscos disminuyó un 4 por ciento durante el mismo periodo.

- *Tiendas de Especialidades*: Permanecieron como la mayor fuente para carne fresca (38 por ciento), pollo (34 por ciento), y pan fresco (34 por ciento). La adquisición de pan fresco decreció en 1996 17 puntos porcentuales.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute. pag 9

**Tabla 5**  
**Tipo de Tienda en la que se compra**  
**Por Categoría de Productos<sup>47</sup>**

Pregunta: Quisiera comenzar enfocándome hacia sus hábitos de compra. Por favor dígame, en donde compra usualmente cada uno de los siguientes artículos: en un supermercado de autoservicio, en un mercado, en un estancillo (o tienda de Conveniencia), en un mercado sobre ruedas, en una tienda de especialidades o algún otro lugar.

Base: Total de los compradores

	<b>TIENDA PRINCIPAL</b>											
			Supermerc.		Tda. Conveniencia (Estancillo)		Mercado		Mercado sobre Ruedas		Tienda de Especialidad	
	<b>Total</b>		<b>Autoservicio</b>									
	Ene. 1995	Ene. 1996	Ene. 1995	Ene. 1996	Ene. 1995	Ene. 1996	Ene. 1995	Ene. 1996	Ene. 1995	Ene. 1996	Ene. 1995	Ene. 1996
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Frutas y vegetales frescos	100	100	20	23	4	2	39	41	23	20	9	8
Detergentes y productos de limpieza	100	100	76	77	16	15	4	4	2	2	-	1
Huevo	100	100	26	33	48	41	13	16	5	3	3	3
Prods. de cuidado de salud y belleza	100	99	82	79	4	6	2	5	1	1	4	4
Leche	100	99	29	30	45	46	2	5	1	-	9	10
Pollo	100	99	13	18	2	1	27	36	9	4	43	34
Carne fresca (res/puerco)	98	99	24	27	3	1	27	26	4	4	40	38
Queso	99	99	45	44	29	27	12	18	4	2	4	4
Pan Fresco	99	97	18	20	23	26	2	3	1	1	51	3
Carnes Frías	98	96	68	62	12	11	11	15	1	1	3	5
Productos alimenticios empacados	96	90	78	69	13	14	3	4	-	1	-	-
Refrescos	92	85	9	6	79	72	1	1	-	-	2	1
Pescados y mariscos	89	82	24	24	1	-	39	35	14	9	8	12
Flores	85	83	2	3	1	2	28	25	12	12	7	7
Bebidas alcohólicas	83	43	32	22	23	13	-	-	-	-	7	8

- Menos del 1% mencionado o no mencionado.

<sup>47</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute, pag. 10

Por tipo de producto, al análisis es como sigue:

- Huevo y Leche son comúnmente adquiridos en tiendas de conveniencia (41 y 46 por ciento, respectivamente), mientras que Flores fueron más comúnmente compradas en los mercados.
- Un porcentaje más amplio de Bebidas Alcohólicas, fue adquirido en supermercados y tiendas de conveniencia (35 por ciento) con respecto a otros tipos de tienda, pero Refrescos son comprados en tiendas de conveniencia en un porcentaje de 72.
- Típicamente adquiridos en supermercados son productos empacados y procesados, tales como, productos de salud y belleza, productos alimenticios empacados, detergentes y productos de limpieza y carnes frías.
- Artículos frescos como pan, carne y pollo, son más comúnmente comprados en tiendas de especialidad, resultados consistentes con el estudio de 1995.

### **2.1.3. Productos adquiridos en el supermercado**

Compradores jóvenes - particularmente entre 25 y 39 años - generalmente realizan la mayoría de sus compras de alimentos en el supermercado, comprando productos del cuidado de la salud y la belleza, detergentes, alimentos empacados, carnes frías y carne fresca. Compradores más grandes usualmente compran leche en dicho tipo de tienda.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute. pag. 11

**Tabla 6**  
**Productos Adquiridos en el Supermercado**  
**Por Edad<sup>40</sup>**

Pregunta: Quisiera comenzar enfocándome hacia sus hábitos de compra. Por favor dígame, en donde compra usualmente cada uno de los siguientes artículos: en un supermercado de autoservicio, en un mercado, en un estancillo (o tienda de Conveniencia), en un mercado sobre ruedas, en una tienda de especialidades o algún otro lugar.

Base: Aquellos quienes compran artículos en el supermercado

	EDAD											
	Total		-25		25-39		40-49		50-64		65+	
	Ene. 1995	Ene. 1996	Ene. 1995	Ene. 1996	Ene. 1995	Ene. 1996	Ene. 1995	Ene. 1996	Ene. 1995	Ene. 1996	Ene. 1995	Ene. 1996
%												
Prods. de cuidado de salud y belleza	62	79	87	85	85	81	78	72	80	79	58	76
Detergentes y productos de limpieza	76	77	73	75	79	80	73	70	75	80	74	72
Productos alimenticios empacados	78	69	78	66	80	78	78	61	75	68	67	58
Carnes Frías	67	62	64	58	71	71	66	58	69	54	62	59
Queso	18	44	39	36	48	47	46	44	50	46	30	34
Huevo	26	33	22	33	24	34	30	32	31	33	30	26
Leche	29	30	37	23	25	29	30	33	29	32	23	36
Carne fresca (res/puerco)	24	27	27	39	20	26	20	20	23	30	43	22
Pescados y mariscos	24	24	22	22	24	27	26	25	27	24	12	17
Frutas y vegetales frescos	20	23	20	19	20	24	23	22	16	27	24	16
Bebidas Alcohólicas	32	22	34	21	31	23	31	22	32	21	30	17
Pan	18	20	20	23	18	22	14	16	22	18	17	16
Pollo	13	18	14	26	11	20	14	15	16	17	7	7
Refrescos	9	6	10	17	8	3	5	6	14	7	18	6
Flores	2	3	2	6	2	4	2	1	2	2	-	3

-- Menos del 1% mencionado o no mencionado.

NA No incluido en el estudio de 1995.

<sup>40</sup>Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996), Food Marketing Institute, pag. 12

**Tabla 7**  
**Productos Adquiridos en el Supermercado**  
**Por Región<sup>50</sup>**

	<b>REGIÓN</b>									
	<b>Total</b>		<b>Cd. de México</b>		<b>Guadalajara</b>		<b>Monterrey</b>		<b>Cds. Pequeñas</b>	
	<b>Ene. 1995</b>	<b>Ene. 1996</b>	<b>Ene. 1995</b>	<b>Ene. 1996</b>	<b>Ene. 1995</b>	<b>Ene. 1996</b>	<b>Ene. 1995</b>	<b>Ene. 1996</b>	<b>Ene. 1995</b>	<b>Ene. 1996</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Prods. de cuidado de salud y belleza	82	79	85	80	70	63	81	82	NA	90
Detergentes y productos de limpieza	76	77	76	77	69	58	78	83	NA	92
Productos alim. empacados	78	89	80	66	67	61	78	83	NA	85
Carnes Frías	67	62	67	57	47	51	93	88	NA	80
Queso	45	44	47	44	15	19	71	65	NA	49
Huevos	26	33	26	32	11	15	44	44	NA	51
Leche	29	30	35	37	6	7	17	21	NA	21
Pescados y mariscos	24	24	20	24	3	2	67	50	NA	26
Carne Fresca (res/puerco)	24	27	24	26	7	12	40	39	NA	35
Frutas y vegetales frescos	20	23	15	16	12	7	62	63	NA	49
Bebidas Alcohólicas	32	22	38	26	12	15	15	6	NA	14
Pan Fresco	18	20	16	18	5	5	46	39	NA	30
Pollo	13	18	10	16	8	9	36	31	NA	32
Refrescos	9	6	10	8	3	1	7	--	NA	6
Flores	2	3	1	3	--	2	5	3	NA	4

-- Menos del 1% mencionado o no mencionado.

Los hombres siguen siendo más propensos a comprar la mayoría de los productos listados en los supermercados. Los hombres, más en 1996 que en 1995, han incrementado la tendencia a adquirir en el supermercado artículos como queso (60 contra 53 por ciento) y huevo (45 contra 38 por ciento).

Las mujeres tienden más a la compra de productos perecederos, pero menos a adquirir productos básicos en 1996 comparado con 1995. Desde que la mayoría de compradores de comida son mujeres como cabeza de sus hogares, publicidad especial en productos perecederos como carne, vegetales y pan que puede atraer más mujeres a los supermercados, logrando un incremento interesante en visitas.<sup>51</sup>

<sup>50</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute, pag. 13

<sup>51</sup> Idem

Como en 1995, diferencias notables existen entre las clases de artículos adquiridos en los supermercados. Mientras más alta es la clase del entrevistado, mayor tendencia tienen a adquirir los artículos mencionados a continuación en un supermercado de autoservicio. Los mexicanos de la clase social más alta compran carne fresca, frutas y legumbres, pan, pescado, y huevo en supermercados más en 1996 que en 1995.

**Tabla 8**  
**Productos Adquiridos en Supermercado**  
**Por Género y Clase Social<sup>52</sup>**

Pregunta: Quisiera comenzar enfocándome hacia sus hábitos de compra. Por favor dígame, en donde compra usualmente cada uno de los siguientes artículos: en un supermercado de autoservicio, en un mercado, en un estancillo (o tienda de Conveniencia), en un mercado sobre ruedas, en una tienda de especialidades o algún otro lugar.

Base: aquellos que compran cada artículo en el supermercado

	<u>GÉNERO</u>						<u>CLASE SOCIAL</u>					
	<u>Total</u>		<u>Hombres</u>		<u>Mujeres</u>		<u>A</u>		<u>C</u>		<u>D</u>	
	<u>Ene. 1995</u>	<u>Ene. 1996</u>	<u>Ene. 1995</u>	<u>Ene. 1996</u>	<u>Ene. 1995</u>	<u>Ene. 1996</u>	<u>Ene. 1995</u>	<u>Ene. 1996</u>	<u>Ene. 1995</u>	<u>Ene. 1996</u>	<u>Ene. 1995</u>	<u>Ene. 1996</u>
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Prods. de cuidado de salud y belleza	82	79	90	82	81	78	94	88	88	89	77	72
Productos alimenticios empacados	78	89	87	72	77	69	90	93	86	83	72	58
Detergentes y productos de limpieza	76	77	86	77	74	76	90	95	84	87	69	68
Carnes Frías	67	62	77	68	66	61	84	88	80	77	58	50
Bebidas Alcohólicas	32	22	39	35	31	20	56	46	42	33	23	12
Queso	45	44	53	60	44	42	69	77	60	62	33	29
Huevo	26	33	38	45	24	31	45	66	39	45	16	22
Leche	29	30	42	43	27	29	57	67	40	44	19	18
Pescados y mariscos	24	24	33	23	22	25	49	51	27	32	19	17
Carne Fresca (res/puerco)	24	27	46	30	19	26	40	64	31	30	17	20
Frutas y vegetales frescos	20	23	32	25	18	23	40	61	25	28	15	15
Pan Fresco	18	20	27	27	17	19	34	50	21	26	14	14
Pollo	13	18	28	16	10	18	27	50	18	19	8	14
Refrescos	9	6	16	8	7	6	26	29	11	10	5	1
Flores	2	3	4	5	1	3	2	9	2	2	2	3

<sup>52</sup>Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996), Food Marketing Institute, pag. 14

### 2.1.4. Frecuencia de Compra

Leche (82 por ciento) y pan fresco (78 por ciento) son los artículos más comprados por los consumidores, con tres cuartas partes de los compradores adquiriéndolos más de 2 veces a la semana.

Carne, refrescos, frutas y verduras, pollo y huevo, son otros artículos frecuentemente comprados.

**Tabla 9**  
**Frecuencia de Compra**  
**por Producto<sup>53</sup>**

Pregunta: ¿Qué tan seguido compra...?

Base: Aquellos que compran cada artículo

	<u>Frecuente-</u>		<u>Ocasional-</u>		<u>Diario</u>		<u>Semanal</u>		<u>Mensualmente</u>	
	<u>mente</u>		<u>mente</u>						<u>o menos</u>	
	Ene. 1995	Ene. 1996	Ene. 1995	Ene. 1996	Ene. 1995	Ene. 1996	Ene. 1995	Ene. 1996	Ene. 1995	Ene. 1996
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Leche	83	82	17	18	56	56	37	39	7	5
Pan Fresco	78	78	21	22	48	46	46	48	6	6
Refrescos	57	55	43	45	32	32	52	48	16	20
Frutas y vegetales frescos	54	53	46	47	26	27	69	66	5	7
Carne Fresca (res/puerco)	59	52	41	48	9	9	78	79	13	12
Pollo	50	48	50	52	5	6	86	82	10	12
Huevo	47	46	53	54	15	15	72	73	13	11
Queso	37	40	63	60	10	10	70	72	20	18
Carnes Frías	27	26	73	74	7	6	64	65	29	29
Flores	8	13	91	87	1	2	28	28	71	69
Detergentes y Prods. de limpieza	11	10	89	90	4	2	39	41	57	57
Productos alimenticios empacados	6	9	94	90	1	2	35	33	64	64
Pescados y mariscos	8	8	92	91	--	--	45	41	54	58
Prods. de cuidado de salud y belleza	4	5	96	95	1	1	26	21	73	79
Bebidas Alcohólicas	5	5	94	95	1	1	24	18	74	80

-- Menos del 1% mencionado o no mencionado.

Frecuentemente= 2 o más veces por semana /

Ocasionalmente = semanalmente o menos / Diario = 5 a 7 veces por semana

Semanal = 1-4 veces por semana / Mensualmente o menos = 3 o menos veces en el mes

<sup>53</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute. pag. 15

Un número importante de consumidores compra leche diariamente (56 por ciento), así como pan fresco (46 por ciento) y refrescos (32 por ciento).

Semanalmente, los consumidores compran pollo (82 por ciento), carne fresca (79 por ciento), huevo (73 por ciento), queso (72 por ciento), frutas y verduras frescos (66 por ciento) y productos de delicatessen (65 por ciento).

Productos como bebidas alcohólicas (80 por ciento), productos del cuidado de la salud y la belleza (79 por ciento), flores (69 por ciento), productos alimenticios empaçados (64 por ciento), detergentes y productos de limpieza (57 por ciento) y pescados y mariscos (56 por ciento), tienden a ser adquiridos mensualmente o menos.

De la tercera parte a la mitad de los entrevistados que mencionaron que no compran algún artículo específico porque estos artículos no estuvieron disponibles en el supermercado, indicaron que de estar disponibles lo harían ocasionalmente. Resultados similares a los de 1995.<sup>54</sup>

**Tabla 10**  
**Adquisición de artículos si estuvieran disponibles en el Supermercado<sup>55</sup>**  
 (Sólo aquellos artículos no comprados por 30 o más de los consumidores)

Pregunta: Si su supermercado tuviera (artículos), ¿Qué tan seguido los adquiriría?

Base: Aquellos quienes no compran el artículo.

	Frecuente- mente		Ocasional- mente				Diario				Semanal		Mensual- mente o menos		No sabe	
	Ena.	Ena.	Ena.	Ena.	Ena.	Ena.	Ena.	Ena.	Ena.	Ena.	Ena.	Ena.	Ena.	Ena.	Ena.	Ena.
	1995	1999	1995	1999	1995	1999	1995	1999	1995	1999	1995	1999	1995	1999	1995	1999
Refrescos	51	121	4	3	46	49	2	-	8	10	40	43	50	48		
Flores	437	145	3	3	44	36	2	1	9	8	35	29	63	62		
Pescado	104	127	3	5	44	43	2	3	9	7	36	38	62	62		
Bebidas Alcohólicas	288	410	-	-	30	36	-	-	3	1	27	35	70	63		
Alimentos empaçados	34	58	-	-	50	46	-	-	-	-	50	46	60	64		

- Menos del 1% mencionado o no mencionado.

Frecuentemente= 2 o más veces por semana / Ocasionalmente = semanalmente o menos / Diario = 5 a 7 veces por semana  
 Semanal = 1-4 veces por semana / Mensualmente o menos = 3 o menos veces en el mes

<sup>54</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996), Food Marketing Institute, pag. 16

<sup>55</sup> Idem



## **2.2. PATRONES DE COMPRA**

Los patrones de compra cambiaron ligeramente de 1995 a 1996.

- Los consumidores visitaron en promedio más de tres (3.3) diferentes tipos de tienda en una semana típica, contra 3.5 en 1995.
- Los mexicanos son compradores frecuentes, en promedio, visitan tiendas más de una vez por día ( en promedio 10.7 viajes por semana contra 11.5 viajes por semana en 1995).
- Cuando se les preguntó a los entrevistados si visitaban la misma tienda cada vez que realizaban sus compras, cerca de la mitad dijo visitar diferentes tiendas.
- La mayoría de los consumidores realiza sus compras temprano en el día. Más de 7 de 10 compradores (71 por ciento) declaró comprar usualmente antes de la 1:00 p.m., cifra que se incrementó en 3 puntos porcentuales con respecto a la de 1995.
- Los consumidores reportaron gastar \$288 cada semana en abarrotes, 20 % arriba de los \$241 que gastaban en 1995.

Interesantes diferencias son observadas en los distintos tipos de tienda. Los compradores de supermercado de autoservicio, tendieron menos a visitar la tienda más de dos veces al día, en relación con los compradores de tiendas de conveniencia (44 por ciento) y los compradores de mercado o de tiendas de especialidades (39 por ciento). De hecho los compradores de supermercado realizan 3 o más visitas menos que otro tipo de compradores para adquirir sus abarrotes. El porcentaje de compradores visitando tiendas de conveniencia o mercado y/o tiendas de especialidad más de dos veces al día se incrementó de 1995 a 1996, en 8 y 11 puntos porcentuales respectivamente.<sup>56</sup>

### **2.2.1. Frecuencia de visita**

Casi tres cuartas partes (74 por ciento) de los consumidores visitan tres o más diferentes tiendas o mercados cada semana, cifra superior a la de 1995 (69 por ciento). Aquellos consumidores cuya tienda principal es el supermercado compran en al rededor de 3 diferentes tiendas (3.2), mientras que aquellos que dependen de las tiendas de conveniencia, mercados/tiendas de especialidades para la mayoría de sus compras, reportaron comprar en mayor número de tiendas a la semana (3.5 y 3.7 respectivamente). El número promedio de tiendas o mercados visitadas cada semana no difiere significativamente con el estudio de 1995.<sup>57</sup>

<sup>56</sup>Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute, pag. 19

<sup>57</sup> Idem

**Tabla 11**  
**Número de tiendas en las que se compra a la semana**  
**por Formato de Tienda<sup>58</sup>**

Pregunta: ¿Cuántos diferentes mercados o tiendas visita usualmente en promedio por semana para hacer sus compras semanales?

Base: Total de compradores

	<u>Total</u>		<u>Supermercado de Autoservicio</u>		<u>Tienda de Conveniencia</u>		<u>Mercado/Especialidad</u>	
	<u>Ene. 1995</u>	<u>Ene. 1996</u>	<u>Ene. 1995</u>	<u>Ene. 1996</u>	<u>Ene. 1995</u>	<u>Ene. 1996</u>	<u>Ene. 1995</u>	<u>Ene. 1996</u>
	%	%	%	%	%	%	%	%
<b>Base</b>	<b>806</b>	<b>801</b>	<b>663</b>	<b>633</b>	<b>120</b>	<b>121</b>	<b>124</b>	<b>127</b>
<b>Número de Tiendas</b>								
1	10	9	11	10	6	4	6	2
2	20	18	23	21	16	15	15	13
3	26	31	25	29	24	31	30	36
4	23	27	22	25	29	39	23	29
5	10	10	11	10	11	3	8	13
6 o más	10	6	8	5	12	8	16	7
<b>Prom. semanal de tiendas</b>	<b>3.5</b>	<b>3.3</b>	<b>3.3</b>	<b>3.2</b>	<b>3.8</b>	<b>3.5</b>	<b>3.9</b>	<b>3.7</b>

Consumidores en México, Guadalajara y Ciudades más pequeñas tienden a visitar más tiendas semanalmente (3.5, 3.4, y 3.2 respectivamente) de lo que lo hacen en Monterrey (2.0). Los consumidores con más recursos económicos (clase A) realizan sus compras en un número menor de tiendas en comparación con los compradores de las clases C y D. Los consumidores de la clase A visitaron en promedio 2.4 tiendas por semana en 1996, contra 3.2 en 1995.

<sup>58</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996), Food Marketing Institute, pag. 20

**Tabla 12**  
**Número de tiendas en las que se compra a la semana**<sup>56</sup>

Pregunta: ¿Cuántos diferentes mercados o tiendas visita usualmente en promedio por semana para hacer sus compras semanales?

Base: Total de compradores

	<b>Base</b>		<b>Promedio semanal de Tiendas</b>	
	<b>Ene.</b>	<b>Ene.</b>	<b>Ene.</b>	<b>Ene.</b>
	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>
<b>Total</b>	806	801	3.5	3.3
<b>Género</b>				
Hombres	117	102	3.4	3.3
Mujeres	689	699	3.5	3.3
<b>Edad</b>				
24 o menos	143	73	3.4	3.4
25-39	294	307	3.6	3.4
40-49	167	188	3.4	3.3
50-64	174	163	3.5	3.3
65+	24	66	3.1	3.3
<b>Región</b>				
Cd. de México	356	251	3.7	3.5
Guadalajara	225	176	3.5	3.4
Monterrey	225	174	2.5	2
Ciudades pequeñas	NA	200	NA	3.2
<b>Clase Social</b>				
A	161	162	3.2	3.4
C	336	316	3.5	3.4
D	309	323	3.5	3.4
<b>Satisfacción con la tienda principal (10 es alto)</b>				
10	169	137	3.2	3.2
9	263	263	3.4	3.2
8	276	313	3.6	3.4
1 - 7	98	88	4	3.4

<sup>59</sup>Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute. pag. 21

El consumidor de 1996 en promedio, hace un viaje de compras a la tienda menos por semana que en 1995 (10.7 viajes contra 11.5 en 1995). El promedio de número de visitas al supermercado decreció cerca de 2 viajes por semana, de 11.1 en 1995 bajó a 9.4 en 1996. El número de viajes por semana a tiendas de conveniencia permaneció similar, mientras que el número de visitas al mercado o tiendas de especialidad crecieron significativamente.

**Tabla 13**  
Número de visitas a tiendas de comida  
por formatos de tienda<sup>60</sup>

Pregunta: ¿Cuántas visitas realiza a estas tiendas de comida en una semana promedio?

Base: Total shoppers

	<b>TIENDA PRINCIPAL</b>							
	<b>Total</b>		<b>Supermercado de Autoservicio</b>		<b>Tienda de Conveniencia</b>		<b>Mercado/Especialidad</b>	
	<b>Ene. 1995</b>	<b>Ene. 1996</b>	<b>Ene. 1995</b>	<b>Ene. 1996</b>	<b>Ene. 1995</b>	<b>Ene. 1996</b>	<b>Ene. 1995</b>	<b>Ene. 1996</b>
	<b>806</b>	<b>801</b>	<b>553</b>	<b>533</b>	<b>120</b>	<b>121</b>	<b>124</b>	<b>127</b>
<b>Base</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>Número de Visitas a</b>								
<b>Semanalmente</b>								
2 por semana	3	5	3	6	3	--	3	1
3-4 veces por semana	5	5	5	8	5	4	3	1
5-6 veces por semana	9	11	10	14	8	5	5	8
Diariamente	6	8	7	11	6	9	4	2
8-10 veces por semana	9	5	10	5	7	3	6	4
11-14 veces por semana	25	21	24	19	21	26	30	27
Más de 2 veces al día	12	14	11	12	8	10	15	18
<b>Promedio de visitas semanalmente</b>	<b>28</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>25</b>	<b>36</b>	<b>44</b>	<b>28</b>	<b>39</b>
	11.5	10.7	11.1	9.4	13.2	13.4	12.1	12.7

-- Menos del 1% mencionado o no mencionado.

Residentes de Monterrey visitan en promedio tiendas de comida 3.1 veces por semana, lo cual es significativamente que el promedio de visitas hechas por residentes de la Cd. De México (11.8), Guadalajara (11.6), y otras ciudades más pequeñas (11.8). Residentes de la Cd. De México y Monterrey compran, en promedio, menos frecuentemente, mientras que residentes de Guadalajara compran más frecuentemente en 1995 de lo que lo hicieron en 1996.<sup>61</sup>

<sup>60</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute, pag. 22

<sup>61</sup> Idem

**Tabla 14**  
**Número de Visitas a Tiendas para comprar comida**<sup>62</sup>

Pregunta: ¿Cuántas visitas realiza a estas tiendas de comida en una semana promedio?

Base: Total de compradores

	<u>Base</u>		<u>Promedio semanal de Visitas</u>	
	<u>Ene. 1995</u>	<u>Ene. 1996</u>	<u>Ene. 1995</u>	<u>Ene. 1996</u>
	<u>Base</u>	<u>Base</u>	<u>Promedio</u>	<u>Promedio</u>
Total	806	801	11.5	10.7
Edad				
24 o menos	143	73	13.3	12.3
25-39	294	307	10.8	10.8
40-49	167	188	12.8	10.2
50-64	174	163	10.2	10.5
65+	24	66	7.2	10.4
Región				
Cd. de México	356	251	13	11.8
Guadalajara	225	176	7.5	11.6
Monterrey	225	174	7.1	3.1
Ciudades pequeñas	NA	200	NA	11.8
Niños de menos de 18 años				
Si	594	578	12	11.1
No	212	223	10.1	9.9
Clase Social				
A	161	162	10.1	7
C	336	316	11.1	10.6
D	309	323	12	11.2
Satisfacción con la tienda principal (1-10)				
10	169	137	11.6	10.9
9	263	263	11.4	10.5
8	276	313	11.6	10.5
1 -7	98	88	11.4	11.9
Circunstancias personales				
Mejores	104	239	12.9	10.8
Peores	567	301	11.3	11.5

NA No incluido en el estudio de 1995.

<sup>62</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute. pag. 23

### 2.2.2. Evaluación de la Tienda Principal

Los consumidores indicaron un alto nivel de satisfacción general con sus tiendas principales (es decir dónde realizan sus compras más seguido). En una escala de 10 puntos ( siendo 1 pobre y 10 excelente), la calificación que los compradores promediaron fue de 8.5 con el 87 por ciento de los compradores dando a sus tiendas 8 o más de calificación. Dichos resultados fueron similares a los de 1995.

**Tabla 15**  
**Evaluación de la Tienda Principal<sup>63</sup>**

Pregunta: Considerando todos los factores, que tan satisfecho está con el trabajo que su tienda ha realizado últimamente? Utilice una escala del 1 al 10, donde "1" significa que están realizando un trabajo pobre, y "10" significa que están realizando un trabajo excelente. seleccione un número del 1 al 10 incluyéndolos.

Base: Total de compradores

Base	TIENDA PRINCIPAL								GÉNERO			
	Total		Supermercado de Autoservicio		Tienda de Conveniencia		Mercado/Especialidad		Hombres		Mujeres	
	Ene. 1995	Ene. 1996	Ene. 1995	Ene. 1996	Ene. 1995	Ene. 1996	Ene. 1995	Ene. 1996	Ene. 1995	Ene. 1996	Ene. 1995	Ene. 1996
	806	801	663	633	120	121	124	127	117	102	689	699
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Excelente (10)	20	18	24	19	22	20	7	15	10	7	22	20
9	30	29	35	32	20	29	23	20	30	19	30	30
8	36	40	33	40	37	31	44	47	49	65	33	37
4 - 7	14	12	8	8	21	19	25	18	12	9	14	12
Pobre (1-3)	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Calif. Promedio	8.5	8.5	8.7	8.6	8.3	8.4	8	8.2	8.4	8.2	8.5	8.5

-- Menos del 1% mencionado o no mencionado.

Los consumidores que compran en supermercados de autoservicio están más satisfechos con sus tiendas principales (8.6 de calificación promedio) que aquellos que compran en tiendas de conveniencia (8.4 de calificación promedio) y mercados/tiendas de especialidades (8.2). El nivel promedio de satisfacción por tipo de tienda no difiere significativamente de 1995 a 1996. Los siguientes segmentos estuvieron más satisfechos con sus tiendas principales en 1996:

- Mujeres
- Compradores confiados en que la comida que compran es segura
- Compradores de 65 años o más<sup>64</sup>

<sup>63</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute, pag. 24

<sup>64</sup> Idem

### 2.2.3. Gastos semanales en abarrotes

Los hábitos de gasto de los compradores han cambiado de 1995 a 1996. Los consumidores siguen gastando más en supermercados que en otro tipo de tiendas de comida, aunque, en 1996, los compradores gastan montos similares en tiendas de conveniencia y en tiendas de especialidades, mientras que en 1995 los consumidores gastaron al rededor de \$16 semanales más en mercados/tiendas de especialidad que en tiendas de conveniencia. En 1995 los consumidores cuyas tiendas principales fueron supermercados gastaron al rededor de \$253 semanales en abarrotes, comparándolo contra \$205 y \$221, respectivamente, para consumidores quienes pncipalmente visitan tiendas de conveniencia y mercados/tiendas de especialidades. En 1996, el gasto realizado en supermercados se incrementó 23 por ciento (a \$311) semanales, mientras que el gasto en tiendas de conveniencia se incrementó en 25 por ciento y lo gastado en mercados/tiendas de especialidades se incrementó en 14 por ciento. Cerca de la mitad de los compradores de supermercado gastaron amba de \$300 semanales, más que en otro formato de tienda.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup>Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute. pag. 26

**Tabla 16**  
**Gasto Semanal en Abarrotes**  
**Por Formato de Tienda<sup>66</sup>**

Pregunta: ¿Al rededor de cuanto dinero gasta en Conveniencia para su familia semanalmente?

Base: Total de los compradores

**TIENDA PRINCIPAL**

	<u>Total</u>		<u>Supermercado de Autoservicio</u>		<u>Tienda de Conveniencia</u>		<u>Mercado/Especialidad</u>	
	<u>Ene. 1995</u>	<u>Ene. 1996</u>	<u>Ene. 1995</u>	<u>Ene. 1996</u>	<u>Ene. 1995</u>	<u>Ene. 1996</u>	<u>Ene. 1995</u>	<u>Ene. 1996</u>
	<u>%</u>	<u>%</u>	<u>%</u>	<u>%</u>	<u>%</u>	<u>%</u>	<u>%</u>	<u>%</u>
Base	<b>806</b>	<b>801</b>	<b>553</b>	<b>533</b>	<b>120</b>	<b>121</b>	<b>124</b>	<b>127</b>
Menos de \$200	29	23	27	16	38	36	32	31
\$200-\$299	32	27	32	28	37	29	29	27
\$300-\$399	18	22	20	23	7	15	20	20
\$400 o más	11	22	14	25	5	15	6	16
Promedio gasto semanal	<b>\$241</b>	<b>\$288</b>	<b>\$253</b>	<b>\$311</b>	<b>\$205</b>	<b>\$256</b>	<b>\$221</b>	<b>\$252</b>

La preocupación del consumidor por la inflación está apoyada en el incremento (20 por ciento) de l gasto de comida semanal durante 1995. Residentes de Monterrey reportaron el más alto incremento (38 por ciento). Las mujeres reportaron un 23 por ciento de incremento en abarrotes durante 1996 con respecto a 1995, mientras que los gastos de abarrotes semanales de los hombres sólo crecieron 11 por ciento sobre el mismo periodo. Los compradores casados y los compradores con niños de menos de 18 años aproximadamente 20 por ciento más en abarrotes en 1995 que en 1996. Los entrevistados que adquieren por impulso y los compradores hombres gastan más en total semanalmente en abarrotes, que las mujeres y los que no compran por impulso.

Otros segmentos de la población que gastan más semanalmente en abarrotes en 1996 son:

- Consumidores no interesados por el contenido nutricional de sus alimentos.
- Consumidores confiados en la seguridad de la comida que compran.
- Hogares con mujeres que no trabajan.
- Consumidores que no han cambiado de tienda en el último año.
- Consumidores que compran en la misma tienda.<sup>67</sup>

<sup>66</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute. pag. 27

<sup>67</sup> Idem



**Tabla 17**  
**Gasto Semanal en Abarrotes<sup>68</sup>**

Pregunta: ¿Al rededor de cuanto dinero gasta en Conveniencia para su familia semanalmente?  
Base: Total de los compradores

	<b>GASTOS SEMANALES PROMEDIO</b>				
	<b>Ene. 1995 Base</b>	<b>Ene. 1996 Base</b>	<b>Ene. 1995 \$</b>	<b>Ene. 1996 \$</b>	<b>Cambio desde 1995 %</b>
<b>Total</b>	<b>806</b>	<b>801</b>	<b>\$241</b>	<b>\$288</b>	<b>20</b>
<b>Patrones de compra</b>					
Sólo lo necesario	744	677	\$237	\$288	22
Impulso	134	166	\$258	\$332	29
Ofertas especiales	205	190	\$242	\$310	28
<b>Género</b>					
Hombres	117	102	\$298	\$330	11
Mujeres	689	699	\$230	\$282	23
<b>Estado Civil</b>					
Casado	626	649	\$236	\$285	21
Soltero	180	152	\$259	\$302	17
<b>Niños menores de 18 años</b>					
Sí	594	578	\$239	\$286	20
No	212	223	\$250	\$294	18
<b>Región</b>					
Cd. de México	356	281	\$247	\$297	20
Guadalajara	225	176	\$250	\$253	1
Monterrey	225	174	\$199	\$275	38
Ciudades pequeñas	NA	200	NA	\$280	NA

Mientras más alto es el nivel de educación, más gastan las familias en abarrotes. Aquellos con el menor nivel de educación gastan semanalmente en abarrotes \$100 menos que los graduados de la universidad. Los entrevistados con menor educación han incrementado un 24 por ciento su gasto semanal.

Ingreso y clase social repercuten en el gasto semanal en abarrotes. Hay casi una diferencia de \$200 entre los gastos que hace la clase social más alta (A) y la más baja (D).<sup>69</sup>

<sup>68</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute. pag. 28

<sup>69</sup> Idem

**Tabla 18**  
**Gasto Semanal en Abarrotes**  
**Por Variables Socioeconómicas**<sup>70</sup>

Pregunta: ¿Al rededor de cuanto dinero gasta en Conveniencia para su familia semanalmente?

Base: Total de los compradores

	<b>GASTOS SEMANALES PROMEDIO</b>				
	<b>Ene.</b>	<b>Ene.</b>	<b>Ene.</b>	<b>Ene.</b>	<b>Cambio desde</b>
	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1995</b>
	<b>Base</b>	<b>Base</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>
<b>Estudios</b>					
Ninguno/Primaria	238	230	\$214	\$266	24
Secundaria	152	118	\$217	\$257	18
Universidad/Vocacional	284	296	\$253	\$294	16
Universidad o más	131	156	\$315	\$367	16
<b>Número de asalariados</b>					
0-1	418	457	\$227	\$268	18
2	211	226	\$254	\$297	17
3 o más	173	113	\$261	\$339	30
<b>Ingreso Semanal</b>					
\$2,000 o menos	222	281	\$215	\$238	11
\$2,000-\$4,000	364	176	\$285	\$345	21
\$4,000 o más	151	150	\$322	\$391	21
<b>Clase Social</b>					
A	161	162	\$344	\$445	29
C	336	316	\$268	\$319	19
D	309	323	\$213	\$253	19

#### 2.2.4. Compras Planeadas y por Impulso

Durante 1996 los compradores se han vuelto más conscientes en sus hábitos de compra. Hubo un incremento importante en el porcentaje de respondientes que dijeron surtirse de productos que estaban en barata "muy seguido" o "cada vez" que hacían sus compras (27 por ciento de los respondientes dijeron "muy seguido" en 1996 contra 19 por ciento en 1995; 12 por ciento dijo "cada vez" en 1996 contra 8 por ciento en 1995).

Hubo un decremento significativo en el porcentaje de compradores que "nunca" van a otra tienda por ofertas especiales (10 puntos porcentuales).<sup>71</sup>

<sup>70</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute, pag. 29

<sup>71</sup> Idem

**Tabla 19**  
**Comportamiento de Compra**  
**Por Impulso o Planeado<sup>2</sup>**

Pregunta: ¿Que tan seguido ... cada vez que compra, bastante seguido, sólo ocasionalmente o nunca?

Base: Total de los compradores

	<b>COMPORTAMIENTO DE COMPRAS</b>							
	<b>Nunca</b>		<b>Rara vez</b>		<b>Bastante seguido</b>		<b>Cada vez</b>	
	Ene. 1995	Ene. 1996	Ene. 1995	Ene. 1996	Ene. 1995	Ene. 1996	Ene. 1995	Ene. 1996
	5							
	%	%	%	%	%	%	%	%
Compra sólo lo necesano	--	2	9	10	43	39	48	49
Comparan precios en diferentes tiendas	21	19	34	37	27	29	19	15
Se detiene a mirar un artículo cuando hay una ganga	33	17	40	44	19	27	8	12
Compran artículos que no pensaban comprar cuando tienen ofertas	24	19	52	55	18	18	7	7
Compra por impulso	36	34	47	46	11	14	6	6
Va a otras tiendas si promociones especiales	54	44	32	37	11	14	4	5

-- Menos del 1% mencionado o no mencionado.

De 1995 a 1996 hubo un pequeño decremento en el porcentaje total de compradores quienes adquieren solo lo que necesitan muy seguido o cada vez que compran y un pequeño incremento en el porcentaje de compradores que hacen compras no planeadas. El porcentaje de compradores que hacen compras no planeadas de productos en rebaja muy seguido o cada vez que compran se incrementó en la mayoría de los segmentos de 1995 a 1996. En 1996, aproximadamente un cuarto de los compradores de supermercado, tiendas de conveniencia y mercados sobre ruedas hicieron compras no planeadas en productos rebajados. Los compradores de supermercado tuvieron una mayor tendencia a adquirir por impulso sobre los compradores de tiendas de conveniencia y mercado/tiendas de especialidad.

En general, las compras no planeadas y por impulso se incrementaron en todas las categorías en 1996. Aunque, mientras mayores son los compradores, mayor es el porcentaje de que sólo compran lo necesario. Las compras por impulso y productos rebajados alcanzan su mayor porcentaje en compradores cuyas edades son menores a los 24 años (29 por ciento en 1996 contra 25 por ciento en 1995).

<sup>2</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute, pag. 30

Los compradores casados tendieron menos que los solteros a realizar compras por impulso en 1996.<sup>73</sup>

A medida que los gastos semanales en comida se incrementan, también se incrementan las compras no planeadas y por impulso. Por ejemplo, sólo 11 por ciento de los compradores que gastan menos de \$200 semanales reportaron comprar por impulso, contra el 25 por ciento de los que gastan \$400 o más a la semana.<sup>74</sup>

**Tabla 20**  
**Compras Planeadas y Por Impulso<sup>75</sup>**

Pregunta: ¿Que tan seguido ... cada vez que compra, bastante seguido, sólo ocasionalmente o nunca?

Base: Total de los compradores

	Compra sólo lo necesario		Compra por impulso		Compra sin planear	
	Ene. 1995	Ene. 1996	Ene. 1995	Ene. 1996	Ene. 1995	Ene. 1996
	%	%	%	%	%	%
<b>Total</b>	91	88	18	20	25	25
<b>Tienda Principal</b>						
Supermerc. Autoserv.	91	87	19	23	26	27
Tienda Abarr.	90	88	14	13	16	22
Mercado/Especialidad	94	89	15	17	24	23
<b>Empleo</b>						
Mujeres que trabajan	92	87	20	23	25	33
Mujeres que no trabajan	92	88	14	20	22	24
<b>Edad</b>						
24 o menos	87	79	25	29	32	33
25-39	94	88	13	19	20	27
40-49	88	86	21	20	22	25
50-64	93	92	15	20	31	22
65+	100	91	16	20	8	20
<b>Estado Civil</b>						
Casado	94	88	16	17	22	25
Soltero	84	86	24	34	33	28
<b>Canasta alimenticia semanal</b>						
Menos de \$200	95	91	16	11	22	20
\$200-\$299	92	84	15	21	24	23
\$300-\$399	88	86	18	28	25	29
\$400 o más	83	90	25	27	25	28

<sup>73</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute, pag. 30

<sup>74</sup> Ibid. pag. 31

<sup>75</sup> Idem

### **2.3. LEALTAD A LA TIENDA**

Los consumidores generalmente compran su comida en un variado número de tiendas, pero sólo un pequeño porcentaje de estos reportaron haber cambiado su tienda principal. A pesar de que una gran proporción visita diferentes tiendas cuando compra, sólo uno de 10 dijo haber cambiado la tienda en la que más seguido compra durante 1996 (12 por ciento en 1996 contra 13 por ciento en 1995). Una razón para la lealtad a las tiendas en las que más seguido compran parece tener relación con las altas calificaciones que los compradores dieron a sus tiendas. Cerca de 9 de cada 10 respondientes calificaron su tienda principal con 8 o más en una escala de 10 puntos (donde 10 es excelente y 1 es pobre).<sup>76</sup>

#### **2.3.1. Lealtad a la Tienda**

La lealtad de los consumidores a las tiendas decreció 3 puntos porcentuales de 1995 a 1996. En 1996, 50 por ciento de los compradores indicó que visitaban la misma tienda cuando realizaban sus compras, inferior al 53 por ciento de 1995. El decremento en lealtad a las tiendas puede ser atribuido a la búsqueda de precios más bajos. El hecho de que la mitad de los compradores normalmente compra en diferentes tiendas, revela la oportunidad de atraer nueva clientela.

Residentes de Monterrey, Guadalajara y Cd. De México fueron significativamente más leales a una tienda que los residentes de ciudades más pequeñas. De hecho, el 56 por ciento de los habitantes de Guadalajara tienden a comprar en la misma tienda cada vez que compran, incremento importante comparándolo contra el 41 por ciento de 1995.<sup>77</sup>

#### **2.3.2. Patrones para cambiar de tienda**

Uno de 10 (12 por ciento) consumidores cambiaron su tienda principal en 1996, similar al 13 por ciento de 1995. El cambio de tienda es ligeramente más común en compradores de supermercado de autoservicio que en tiendas de conveniencia y mercados y/o tiendas de especialidad. De 1995 a 1996, hubo un pequeño incremento (3 puntos porcentuales) en cambio de tienda de aquellos compradores cuya tienda principal es el mercado o la tienda de especialidad.

Residentes de la Cd. De México tuvieron menos tendencia a cambiar de tienda en 1996 contra 1995 (12 por ciento y 15 por ciento respectivamente), mientras que los residentes de Guadalajara (10 por ciento contra 7 por ciento) y Monterrey (15 por ciento contra 12 por ciento). El cambio de tienda para los compradores de la clase social A decreció significativamente durante 1996 (25 por ciento en 1995 contra 15 por ciento en 1996), para los compradores de la clase media (C) decreció

<sup>76</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute. pag. 33

<sup>77</sup> Idem

algo (17 por ciento en 1995 contra 13 por ciento en 1996) y permaneció similar para la clase social D (10 por ciento en 1995 contra 11 por ciento en 1996).<sup>78</sup>

**Tabla 21**  
**Lealtad a las Tiendas<sup>79</sup>**

Pregunta: ¿ Visita la misma tienda cada vez que compra, o visita diferentes de vez en cuando?

Base: Total de los compradores

	<b>USUALMENTE COMPRAN EN...</b>					
			<b>Misma Tienda</b>		<b>Diferente Tienda</b>	
	<b>Ene.</b>	<b>Ene.</b>	<b>Ene.</b>	<b>Ene.</b>	<b>Ene.</b>	<b>Ene.</b>
	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>
	<b>Base</b>	<b>Base</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>Total</b>	808	801	53	50	47	49
<b>Cambió de tienda el año pasado</b>						
Si	117	114	46	49	54	51
No	689	687	54	50	46	49
<b>Género</b>						
Hombre	125	102	54	45	46	55
Mujer	681	699	52	51	48	49
<b>Edad</b>						
24 o menos	143	73	47	48	53	52
25-39	294	307	52	52	48	48
40-49	161	168	49	60	51	37
50-64	174	163	63	36	37	64
65+	24	66	70	52	30	48
<b>Región</b>						
Cd. de México	356	251	53	49	47	50
Guadalajara	225	176	41	56	59	44
Monterrey	225	174	63	57	37	43
Ciudades Pequeñas	NA	200	N A	38	N A	62
<b>Clase Social</b>						
A	161	162	56	64	41	36
C	336	316	56	44	14	55
D	309	323	50	52	50	47
<b>Circunstancias Personales</b>						
Mejores	104	239	52	52	48	48
Peores	567	301	50	52	50	48
<b>Compras Planeadas y por impulso</b>						
Compran lo necesario	711	677	53	19	47	50
Compran por impulso	134	165	17	55	53	44
Compran sin planear	205	190	51	51	49	49

NA No incluido en el estudio de 1995.

<sup>78</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute, pag. 33

<sup>79</sup> Ibid. pag. 34

**Tabla 22**  
**Cambio de Tiendas<sup>80</sup>**

Pregunta: ¿Ha cambiado de tienda de comida donde generalmente compra a lo largo del último año?

Base: Total de los compradores

	<b>TIENDAS CAMBIADAS</b>			
	<b>Ene.1995</b> <b>Base</b>	<b>Ene.1996</b> <b>Base</b>	<b>Ene.1995</b> <b>%</b>	<b>Ene.1996</b> <b>%</b>
<b>Total</b>	<b>806</b>	<b>801</b>	<b>13</b>	<b>12</b>
<b>Tienda Principal</b>				
Supermerc. Autoserv.	<b>553</b>	<b>533</b>	<b>17</b>	<b>15</b>
Tienda Abarr.	<b>120</b>	<b>121</b>	<b>5</b>	<b>4</b>
Mercado/Especialidad	<b>124</b>	<b>127</b>	<b>7</b>	<b>10</b>
<b>Clase Social</b>				
A	<b>161</b>	<b>162</b>	<b>25</b>	<b>15</b>
C	<b>336</b>	<b>316</b>	<b>17</b>	<b>13</b>
D	<b>309</b>	<b>323</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
<b>Región</b>				
Cd. de México	<b>356</b>	<b>251</b>	<b>15</b>	<b>12</b>
Guadalajara	<b>225</b>	<b>176</b>	<b>7</b>	<b>10</b>
Monterrey	<b>225</b>	<b>174</b>	<b>12</b>	<b>15</b>
Ciudades Pequeñas	<b>NA</b>	<b>200</b>	<b>NA</b>	<b>14</b>

NA No incluido en el estudio de 1995.

### 2.3.3. Razones de Cambio de Tienda

Las tres razones más frecuentemente citadas para cambiar la tienda en la que más seguido se compra fueron precio (62 por ciento), mejor locación (17 por ciento) y mejor selección (12 por ciento). La preocupación por los precios es notoria en el hecho de que la cuenta semanal de comida de los compradores en promedio se incrementó 20 por ciento durante 1996. El precio fue un factor para cambiar mercados/tiendas de especialidad (66 por ciento) y supermercados (64 por ciento) más que para cambiar tiendas de conveniencia (42 por ciento).<sup>81</sup>

<sup>80</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute. pag. 35

<sup>81</sup> Idem

**Tabla 23**  
**Reasones para cambio de Tienda<sup>82</sup>**

Pregunta: ¿ Porque razón cambió de tienda?

Base: Aquellos que cambiaron de tienda el año pasado.

	<b>TIENDA PRINCIPAL</b>			
	<b>Total</b>		<b>Supermercado de Autoservicio</b>	
	<b>Ene. 1995</b>	<b>Ene. 1996</b>	<b>Ene. 1995</b>	<b>Ene. 1996</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Precio/mejor precio	44	62	41	64
Lugar/nueva tienda más cerca	28	17	33	18
Más grande/ más variedad, selección	18	12	15	14
Nueva tienda abierta	3	12	4	13
Ofertas especiales/promociones	10	9	11	8
Mejor carne	4	7	5	8
Cortesía/personal amable	9	8	10	5
Limpieza de la tienda	5	6	6	8
No aceptación de ciertos cupones	--	5	--	3
Cambio de domicilio	9	4	7	5
Mejor servicio al cliente	8	4	9	5
Mejores productos/ mejor calidad de frutas y legumbres	13	2	12	3
Cerró la vieja tienda	3	1	3	--
Comida más fresca	1	1	1	2
Demasiada gente	1	1	2	1
Sin estacionamiento	1	1	2	1
Largas filas / tengo que esperar	2	--	2	--

-- Menos del 1% mencionado o no mencionado.

<sup>82</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996), Food Marketing Institute, pag. 36



## **2.4. EXPECTATIVAS Y DESEMPEÑO**

### **2.4.1. Selección de Tienda**

Precio, calidad y limpieza, servicio al cliente, personal de seguridad y variedad, son las principales razones por las que los consumidores escogen una tienda en particular. Estos factores fueron reconocidos por 9 de cada 10 compradores.

La importancia de la marca propia de una tienda y la disponibilidad de comida natural y orgánica se han incrementado significativamente de 1995 a 1996 (8 y 7 puntos porcentuales respectivamente). La importancia del cobro rápido ha decrecido (15 puntos porcentuales) a lo largo del mismo período.

A continuación se nombran los factores que en 1996 fueron encontrados por los consumidores como más importantes:

- Compradores de Supermercado tienen mayores expectativas de sus tiendas sobre aquellos cuya tienda principal es una tienda de conveniencia o de especialidad. De los 19 factores listados, 90 por ciento de los compradores de supermercado consideran 9 como muy importantes, comparado con 6 factores de los compradores de tiendas de conveniencia.
- Tienda Limpia y Servicio al Cliente son ligeramente más importantes en la selección de supermercado o tienda de conveniencia que en la selección de mercado/tienda de especialidad.
- Calidad de Carnes, Ofertas Especiales, y marca propia de la tienda son más importantes en la selección de supermercado y mercado/tienda de especialidad que en la selección de tienda de conveniencia.
- Buena Variedad, Personal Amable y Buena Locación son más importantes para la selección de tiendas de conveniencia que para la selección de supermercados o mercado/tiendas de especialidad.<sup>83</sup>

---

<sup>83</sup>Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996), Food Marketing Institute, pag. 37

**Tabla 24**  
**Factores de Selección de Tienda**  
**Por Tienda Principal<sup>84</sup>**

Pregunta: Voy a leer una lista de factores que pudieran o no ser importantes cuando una persona decide donde hacer sus compras de comida. Para cada factor, dígame por favor, si es muy importante, algo importante, no muy importante o nada importante para Ud., cuando selecciona una tienda de comida o un supermercado.

Base: Total de los compradores

**CALIFICACIONES DE "MUY IMPORTANTE"**

	<b>Total</b>		<b>Supermercado de</b>		<b>Tienda de</b>		<b>Mercado/</b>	
			<b>Autoservicio</b>		<b>Conveniencia</b>		<b>Especialidad</b>	
	<b>Ene. 1995</b>	<b>Ene. 1996</b>	<b>Ene. 1995</b>	<b>Ene. 1996</b>	<b>Ene. 1995</b>	<b>Ene. 1996</b>	<b>Ene. 1995</b>	<b>Ene. 1996</b>
<b>Base</b>	<b>806</b>	<b>801</b>	<b>553</b>	<b>533</b>	<b>120</b>	<b>121</b>	<b>124</b>	<b>127</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Bueno, precios bajos	92	94	92	94	90	96	94	93
Productos de calidad	94	93	94	95	91	89	94	92
Tienda limpia	92	93	91	96	95	95	92	89
Calidad y frescura en carne	94	90	93	95	98	78	94	88
Servicio al cliente	92	90	92	92	90	90	94	86
Seguridad	92	90	93	94	88	87	92	84
Buena variedad	90	90	91	90	89	95	85	86
Buena calidad pan fresco	90	89	89	91	93	86	92	87
Calidad en carnes frías	91	88	90	92	90	81	93	83
Comida natural y orgánica	80	87	80	89	80	82	81	84
Personal cortés	88	88	88	88	90	90	85	83
Productos que no dañen el medio ambiente	85	88	87	88	88	80	76	84
Locación conveniente	84	88	86	85	77	91	84	85
Ofertas especiales	79	82	80	84	79	73	72	80
Atención a solicitudes especiales	82	79	80	82	86	73	84	75
Buena selección de productos no comestibles	81	76	83	76	81	77	72	80
Cobro rápido	85	70	88	89	80	51	77	40
Estacionamiento	85	63	72	75	46	42	56	47
Marca propia de la tienda	46	54	48	54	41	46	39	57

<sup>84</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute. pag. 38

**Tabla 25**  
**Factores para Selección de Tienda**  
**Por Género y Clase Social<sup>85</sup>**

Pregunta: Voy a leer una lista de factores que pudieran o no ser importantes cuando una persona decide donde hacer sus compras de comida. Para cada factor, dígame por favor, si es muy importante, algo importante, no muy importante o nada importante para Ud., cuando selecciona una tienda de comida o un supermercado.

Base: Total de los compradores

**CALIFICACIONES DE "MUY IMPORTANTE"**

	<b>Total</b>		<b>Género</b>				<b>Clase Social</b>					
			<b>Hombres</b>		<b>Mujeres</b>		<b>A</b>		<b>C</b>		<b>D</b>	
	<b>806</b>	<b>801</b>	<b>117</b>	<b>102</b>	<b>689</b>	<b>699</b>	<b>161</b>	<b>162</b>	<b>336</b>	<b>316</b>	<b>309</b>	<b>323</b>
	<b>En.</b>	<b>En.</b>	<b>En.</b>	<b>En.</b>	<b>En.</b>	<b>En.</b>	<b>En.</b>	<b>En.</b>	<b>En.</b>	<b>En.</b>	<b>En.</b>	<b>En.</b>
<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	
Bueno, precios bajos	92	94	76	89	95	95	92	93	92	92	92	96
Productos de calidad	94	93	88	90	95	94	97	95	92	96	94	92
Tienda limpia	92	93	84	86	94	94	95	98	91	91	93	94
Calidad y frescura en carne	94	90	89	85	95	91	96	94	90	94	96	88
Servicio al cliente	92	90	89	79	93	91	94	95	90	87	94	91
Seguridad	92	90	87	87	93	90	91	93	91	94	93	88
Buena variedad	90	90	80	79	92	91	88	88	92	90	89	90
Buena calidad pan fresco	90	89	81	87	92	89	93	96	92	90	89	88
Calidad en carnes frías	91	88	84	75	92	90	91	92	89	87	92	88
Comida natural y orgánica	80	87	73	80	82	88	81	86	78	85	82	88
Personal cortés	88	86	76	81	90	86	83	86	86	87	89	85
Productos que no dañen el medio ambiente	85	86	81	76	86	87	86	86	84	89	86	84
Locación conveniente	84	86	76	80	86	87	89	85	85	87	83	86
Ofertas especiales	79	82	62	70	82	83	73	80	75	79	81	84
Atención a solicitudes especiales	62	79	72	75	84	80	76	79	82	80	83	78
Buena selección de productos no comestibles	81	78	72	85	82	79	78	71	80	75	81	80
Cobro rápido	85	70	73	86	87	71	89	90	87	81	83	62
Estacionamiento	65	63	60	80	66	64	82	85	69	66	62	59
Marca propia de la tienda	48	54	26	32	49	57	33	50	51	46	43	30

<sup>85</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute, pag. 39

Hombres y mujeres concuerdan en que precios bajos, frutas y verduras de calidad y una tienda limpia fueron los principales elementos en la selección de tienda. Las mujeres califican servicio al cliente, carnes frías de calidad, buena variedad, cobro rápido, buena selección de productos no comestibles, ofertas especiales y marca propia de la tienda como más importantes por lo menos por 10 puntos porcentuales, en comparación con los hombres.

En general mientras más afuente es el respondente, , más importantes son el cobro rápido, servicio al cliente, buena calidad en pan y estacionamiento en la selección de la tienda. Mientras entrevistados menos afluentes, más importantes consideran factores como buena selección de productos no comestibles, ofertas especiales, buenos precios bajos y marca propia de la tienda disponible.

La importancia de precios bajos se incrementó ligeramente en entrevistados de menos de 40 años y compradores de entre 50 y 64 años de edad de 1995 a 1996. Compradores de 25 a 39 años encontraron la marca propia de la tienda más importante en 1996 (54 por ciento) que en 1995 (39 por ciento) en cuanto a la decisión de en que tienda comprar. La importancia del cobro rápido cayó en todos los segmentos de edades, pero más significativamente en los entrevistados de menos de 49 años.

Los respondentes de edades entre 25 y 39 años consideraron más alto el nivel de importancia en ofertas especiales en 1996 que en 1995.<sup>86</sup>

---

<sup>86</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute. pag. 40

**Tabla 26**  
**Factores para Selección de Tienda**  
**Por Edad<sup>87</sup>**

Pregunta: Voy a leer una lista de factores que pudieran o no ser importantes cuando una persona decide donde hacer sus compras de comida. Para cada factor, dígame por favor, si es muy importante, algo importante, no muy importante o nada importante para Ud., cuando selecciona una tienda de comida o un supermercado.

Base: Total de los compradores

**CALIFICACIONES DE "MUY IMPORTANTE"**

	<b>Total</b>		<b>24 o menos</b>		<b>25-39</b>		<b>40-49</b>		<b>50-64</b>		<b>65+</b>	
	<b>806</b>	<b>801</b>	<b>143</b>	<b>73</b>	<b>294</b>	<b>307</b>	<b>167</b>	<b>188</b>	<b>174</b>	<b>163</b>	<b>24</b>	<b>66</b>
	<b>Ene.</b>	<b>Ene.</b>	<b>Ene.</b>	<b>Ene.</b>	<b>Ene.</b>	<b>Ene.</b>	<b>Ene.</b>	<b>Ene.</b>	<b>Ene.</b>	<b>Ene.</b>	<b>Ene.</b>	<b>Ene.</b>
	<b>1998</b>	<b>1998</b>	<b>1998</b>	<b>1998</b>	<b>1998</b>	<b>1998</b>	<b>1998</b>	<b>1998</b>	<b>1998</b>	<b>1998</b>	<b>1998</b>	<b>1998</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Bueno, precios bajos	92	94	89	95	90	95	95	94	94	100	100	82
Productos de calidad	94	93	90	90	96	92	93	93	94	97	90	91
Tienda limpia	92	93	88	90	90	94	96	91	96	96	87	92
Calidad y frescura en carne	94	90	90	88	95	91	96	87	94	92	90	93
Servicio al cliente	92	90	93	85	89	91	95	90	96	92	88	85
Seguridad	92	90	91	90	90	89	93	88	94	98	91	86
Buena variedad	90	90	87	84	86	92	93	88	96	92	96	87
Buena calidad pan fresco	90	89	89	87	90	87	93	83	88	95	89	98
Calidad en carnes frías	91	88	92	90	92	88	88	90	90	86	92	84
Buena selección de productos no comestibles	81	78	78	74	82	77	84	78	78	81	72	78
Comida natural y orgánica	80	87	81	78	80	87	85	86	77	93	68	86
Personal cortés	88	86	86	79	85	83	88	87	91	92	97	86
Productos que no dañen el medio ambiente	85	86	82	88	85	83	88	82	85	92	74	87
Locación conveniente	84	86	78	79	82	88	90	90	88	84	93	85
Ofertas especiales	79	82	78	78	75	83	77	84	89	86	68	88
Atención a solicitudes especiales	82	79	83	79	80	72	85	83	83	87	73	84
Cobro rápido	85	70	82	66	83	70	88	68	87	79	89	66
Estacionamiento	85	63	60	65	66	60	67	63	70	71	63	56
Marca propia de la tienda	46	54	48	49	39	54	44	49	56	66	81	46

<sup>87</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute. pag. 41

### 2.4.2. Selección de Comida

Buenos precios, precios bajos (33 por ciento) y calidad de comida/productos/frutas y vegetales (18 por ciento) son los factores más importantes cuando los consumidores compran su comida, a pesar del formato de la tienda. La importancia de los precios bajos se incrementó de manera importante durante 1996 (33 por ciento en 1996 contra 24 por ciento en 1995), mientras que la importancia de la calidad decreció (18 por ciento en 1996 contra 27 por ciento en 1995). Aquellos cuya tienda principal es una tienda de conveniencia o tienda de especialidad han reducido la importancia en la que sitúan la calidad en comparación a 1995. Mientras el 31 por ciento de los compradores de tiendas de especialidad en 1995 dijeron que la calidad era el factor más importante al comprar comida, sólo 14 por ciento lo dijo en 1996. Los factores menos frecuentemente mencionados fueron tienda limpia, servicio y atención al cliente, locación conveniente y ofertas/rebajas.

Buenos precios bajos fue el factor más importante en todas las ciudades en 1996, aunque fue más importante en Guadalajara (39 por ciento), y Cd. De México (33 por ciento) que en Monterrey (29 por ciento) y otras ciudades pequeñas (30 por ciento). Respondentes de la clase social alta señalaron la calidad como más importante sobre precios bajos al comprar comida, aunque los compradores de la clase social baja percibieron el precio como el factor más importante.<sup>88</sup>

**Tabla 27**  
**Factores para Selección de Comida<sup>88</sup>**

Pregunta: ¿Cual es el factor más importante cuando compra comida?

Base: Total de los compradores

	<b>TIENDA PRINCIPAL</b>							
	<b>Total</b>		<b>Supermercado de Autoservicio</b>		<b>Tienda de Conveniencia</b>		<b>Mercado/Especialidad</b>	
	<b>Ene. 1995</b>	<b>Ene. 1996</b>	<b>Ene. 1995</b>	<b>Ene. 1996</b>	<b>Ene. 1995</b>	<b>Ene. 1996</b>	<b>Ene. 1995</b>	<b>Ene. 1996</b>
	<b>806</b>	<b>801</b>	<b>553</b>	<b>533</b>	<b>120</b>	<b>121</b>	<b>124</b>	<b>127</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Bueno, precios bajos	24	33	22	31	28	34	26	35
Calidad de comida/productos	27	18	26	22	25	11	31	14
Buena variedad/ amplia selección de artículos comestibles	6	9	7	9	6	17	3	5
Buena condición	10	6	9	7	16	2	8	6
Comida fresca	12	5	12	4	3	10	20	6
Tienda limpia	6	5	6	4	5	3	8	9
Atención al cliente	--	5	--	6	--	8	--	3
Conveniencia	5	4	5	5	10	2	--	--
Ofertas	3	3	3	4	3	2	--	1
-- Menos del 1% mencionado o no mencionado.								

<sup>88</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute, pag. 42

<sup>89</sup> Idem

### 2.4.3. Calificación de las Tiendas Principales

Los compradores creen que su tienda principal realiza un buen o excelente trabajo en 8 de los 19 factores. Específicamente, el 80 por ciento o más de los compradores indicaron que su tienda principal hace un excelente trabajo en cuanto a tienda limpia se refiere (85 por ciento), buena carne fría de calidad (84 por ciento), servicio al cliente (83 por ciento), personal de seguridad (83 por ciento), buena variedad (81 por ciento) y personal amable (80 por ciento). Sólo el 54 por ciento de los consumidores reportaron que su tienda primaria hacía un buen o excelente trabajo en el cobro rápido de los productos. Hubo un incremento importante durante 1996 en cuanto a la satisfacción de la marca propia de la tienda.<sup>90</sup>

**Tabla 28**  
**Evaluación de la Tienda Primaria<sup>91</sup>**

Pregunta: Ahora voy a leer la misma lista de factores, por favor responda que tan bien lo hace la tienda en la que Ud. realiza usualmente sus compras. Para cada factor dígame si la tienda hace un trabajo excelente, bueno, justo o pobre, teniendo...

Base: Total de los compradores

	<b>CALIFICACIÓN PARA "BUENO" O "EXCELENTE"</b>	
	<b>Ene. 1995</b>	<b>Ene. 1996</b>
<b>Base</b>	<b>806</b>	<b>801</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>
Tienda limpia	85	85
Buena calidad pan fresco	85	85
Locación conveniente	84	85
Calidad en carnes frías	84	84
Servicio al cliente	86	83
Seguridad	80	83
Buena variedad	86	81
Personal cortés	78	80
Buena selección de productos no comestibles	77	79
Calidad y frescura en carne	80	78
Productos de calidad	78	78
Productos que no dañen el medio ambiente	75	76
Atención a solicitudes especiales	75	76
Comida natural y orgánica	76	73
Estacionamiento	70	67
Ofertas especiales	69	65
Bueno, precios bajos	67	61
Marca propia de la tienda	53	60
Cobro rápido	68	54

<sup>90</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute, pag. 43

<sup>91</sup> Idcm

**Tabla 29**  
**Calificaciones de Expectación**  
**de Tiendas Principales<sup>92</sup>**

Pregunta: Voy a leer una lista de factores que pudieran o no ser importantes cuando una persona decide donde hacer sus compras de comida. Para cada factor, dígame por favor, si es muy importante, algo importante, no muy importante o nada importante para Ud., cuando selecciona una tienda de comida o un supermercado.

Base: Total de los compradores

Base	<b>EXPECTATIVAS</b>	
	Calificaciones de "Algo" o "Muy importantes"	
	Ene. 1995	Ene. 1996
	806	801
	%	%
Tienda limpia	99	100
Servicio al cliente	99	99
Buena variedad	98	99
Locación conveniente	98	99
Bueno, precios bajos	98	99
Personal cortés	98	99
Productos de calidad	98	98
Seguridad	98	98
Calidad y frescura en carne	97	97
Buena calidad pan fresco	97	97
Productos que no dañen el medio ambiente	96	97
Comida natural y orgánica	91	96
Calidad en carnes frías	97	95
Ofertas especiales	95	94
Atención a solicitudes especiales	95	94
Buena selección de productos no comestibles	95	93
Cobro rápido	86	83
Estacionamiento	82	78
Marca propia de la tienda	72	75

De los 19 aspectos calificados como "algo o muy importantes" sólo el cobro rápido (83 por ciento), estacionamiento (78 por ciento) y marca propia de la tienda (75 por ciento) recibieron calificaciones por debajo de 90 por ciento. La importancia de cobro rápido experimentó un decremento importante, mientras que la importancia de comida natural y orgánica se incrementó de 1995 a 1996. La importancia de los 19 factores fue muy consistente en los segmentos socioeconómicos y demográficos.<sup>93</sup>

<sup>92</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute, pag. 44

<sup>93</sup> Idem



**Tabla 30**  
**Calificaciones Esperadas contra Desempeño de la Tienda**  
**Evaluación de la Tienda Principal<sup>94</sup>**

Pregunta: Ahora voy a leer la misma lista de factores, por favor responda que tan bien lo hace la tienda en la que Ud. Realiza usualmente sus compras. Para cada factor dígame si la tienda hace un trabajo excelente, bueno, justo o pobre, teniendo...

Base: Total de los compradores

	<b>EXPECTATIVAS</b>		<b>DESEMPEÑO DE LA TIENDA</b>	
	<b>Calificaciones de "Algo" o "Muy importante"</b>		<b>Calificaciones de "Bueno" o "Excelente"</b>	
	<b>Ene. 1995</b>	<b>Ene. 1996</b>	<b>Ene. 1995</b>	<b>Ene. 1996</b>
	<b>806</b>	<b>801</b>	<b>806</b>	<b>801</b>
<b>Base</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Tienda limpia	99	100	85	85
Locación conveniente	98	99	84	85
Buena calidad pan fresco	97	97	85	85
Calidad en carnes frías	97	95	85	84
Servicio al cliente	99	99	88	83
Seguridad	98	98	80	83
Buena variedad	98	99	88	81
Personal cortés	98	99	84	80
Buena selección de productos no comestibles	95	93	77	79
Productos de calidad	98	98	78	78
Calidad y frescura en carne	97	97	78	78
Productos que no dañen el medio ambiente	98	97	75	76
Atención a solicitudes especiales	95	94	75	76
Comida natural y orgánica	91	96	76	73
Estacionamiento	82	78	70	67
Oferas especiales	95	94	69	65
Bueno, precios bajos	98	99	80	61
Marca propia de la tienda	72	75	53	60
Cobro rápido	96	83	68	54

<sup>94</sup>Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute. pag. 45

La tienda principal es percibida como desempeñando un buen papel en muchos factores: buena variedad, servicio al cliente, tienda limpia, pan fresco de buena calidad, buena calidad en carnes frías, locación conveniente y personal amable.

El análisis ha identificado dos áreas que son importantes para los consumidores pero que están muy por debajo en comparación con las expectativas, cobro rápido y ofertas especiales. Mejoras en estas áreas pueden resultar en un incremento de satisfacción.

#### **2.4.4. Mejoras Sugeridas a la Tienda**

Casi todos los consumidores sugirieron mejoras que les gustaría ver en las tiendas en que compran más frecuentemente. Las mejoras más comunes giraron al rededor del precio ( 40 por ciento de todos los consumidores mencionaron mejoras relacionadas con el precio). Esto significa un incremento importante con relación a 1995. Veinti siete por ciento indicó que quisieran ver precios más bajos mientras que quisiera ver más precios especiales. Uno de 4 consumidores dijo que le gustaría ver mejoras en las facilidades de sus tiendas. Dos de 10 mencionaron frutas y verduras de mejor calidad y mayor variedad y selección.<sup>95</sup>

---

<sup>95</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute, pag. 47

**Tabla 31**  
**Sugerencia de Mejoras**  
**para las Tiendas<sup>96</sup>**

Pregunta: ¿Qué mejoras quisiera ver en la tienda / supermercado o supermercado donde compra más seguido su comida?

Base: Total de los compradores

Base	Ene.	Ene.
	<u>1995</u>	<u>1996</u>
	%	%
<b>Base</b>	<b>806</b>	<b>801</b>
<b>Precio</b>	<b>27</b>	<b>40</b>
Más bajos	20	27
Más ofertas	7	13
<b>Facilidades</b>	<b>18</b>	<b>25</b>
Tienda más limpia	10	10
Mejor distribución	4	7
Más rápido para comprar	--	3
Mejor decoración	--	3
Tienda más grande	2	1
Mejores señalamientos	--	1
<b>Calidad</b>	<b>16</b>	<b>21</b>
Mejor calidad	11	13
Productos más frescos	5	8
<b>Mayor variedad/selección</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<b>Personal</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
Personal conocedor	7	6
Mejor servicio	5	5
Más personal	1	3
<b>Servicios</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
Cobro más rápido	7	5
Vigilancia en la tienda	--	3
Mejor estacionamiento	4	2
Horarios más amplios	1	1
Seguridad	--	--
<b>Ninguna</b>	<b>27</b>	<b>19</b>

<sup>96</sup>Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute. pag. 48

## 2.5. METODOLOGÍA

El " Food Marketing Institute of Washington, D.C." en asociación con la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, (ANTAD) A.C. de la Cd. De México, comisionaron a "The Gallup Organization, of Princeton, N.J." y Gallup México, a hacer una investigación del consumidor en los hábitos de compra de comida y las actitudes de los compradores de comida mexicanos. Gallup México fue responsable de la recolección de la información.

**Tabla 32**  
**Perfil Demográfico de los Compradores<sup>97</sup>**

	<b>Ene. 1995 Base</b>	<b>Ene. 1996 Base</b>	<b>Ene. 1996 %</b>	<b>Ene. 1996 %</b>
<b>Total</b>	<b>806</b>	<b>801</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Género</b>				
Hombres	117	102	16	12
Mujeres	689	699	84	88
Trabajan	136	160	17	23
No trabajan	552	538	68	77
<b>Niños de menos de 18 años</b>				
Sí	616	578	77	75
No	187	223	23	25
<b>Número de Adultos</b>				
1	20	18	3	2
2	311	344	38	39
3 o más	474	438	59	59
<b>Número de Asalariados</b>				
1	416	457	52	53
2	211	226	26	28
3 o más	173	113	24	17
<b>Edad</b>				
24 o menos	143	73	21	9
25-39	294	307	36	38
40-49	167	188	21	23
50-64	174	163	17	20
65+	24	66	3	9
<b>Estado Civil</b>				
Casado	610	649	76	82
Soltero	193	152	24	18

<sup>97</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute. pag. 58

**Tabla 33**  
**Perfil Demográfico de los Compradores<sup>98</sup>**

	<b>Ene.</b> <b>1995</b> <b>Base</b>	<b>Ene.</b> <b>1996</b> <b>Base</b>	<b>Ene.</b> <b>1995</b> <b>%</b>	<b>Ene.</b> <b>1996</b> <b>%</b>
<b>Estudios</b>				
Ninguno/Primaria	238	230	30	35
Secundaria	152	116	23	16
Universidad/Vocacional	284	296	34	36
Universidad o más	131	156	13	13
<b>Ingreso</b>				
\$2,000 o menos	289	281	29	41
\$2,000-\$4,000	131	176	32	18
\$4,000 o más	102	150	18	15
<b>Clase Social</b>				
Alta (A)	161	162	6	6
Media (C)	336	316	36	35
Baja (D)	309	323	58	58
<b>Región</b>				
Cd. de México	356	251	74	68
Guadalajara	225	176	13	12
Monterrey	225	174	13	12
Ciudades Pequeñas	NA	200	NA	8
<b>Comprador Principal de Comida</b>				
Hombre cabeza del hogar	41	41	5	5
Mujer cabeza del hogar	641	670	80	84
Responsabilidad compartida	124	90	15	11

NA No incluido en el estudio de 1995.

### 2.5.1. Selección de la Muestra

La información fue recolectada por entrevistadores personales (puerta por puerta) en Enero de 1996. Las amas de casa contactadas fueron seleccionadas por un método aleatorio representativo de la población.

Cada ama de casa, fue seleccionada utilizando el siguiente criterio:

- Hombre o mujer como cabeza del hogar, con más de 18 años de edad.
- Teniendo la responsabilidad principal o compartida para la compra de comida.
- Habiendo comprado abarrotes en las pasadas dos semanas.

En 1995, compradores en tres ciudades fueron entrevistados: Cd. de México, Guadalajara y Monterrey. En 1996, las entrevistas fueron expandidas a siete ciudades: Cd. de México, Guadalajara, Monterrey, Chihuahua, Aguascalientes, Culiacán y Veracruz.<sup>99</sup>

<sup>98</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996), Food Marketing Institute, pag. 59

<sup>99</sup> Idem

### 2.5.2. Error de Muestreo (grado de confiabilidad)

Las inspecciones de la muestra son sujetas de un error de muestreo - o sea , la diferencia entre los resultados que obtuvimos y los que hubieran sido logrados de entrevistar a toda la población. El tamaño de la muestra de error depende del número de entrevistados.

**Tabla 34**  
**Margen de error del porcentaje<sup>100</sup>**

En puntos porcentuales  
Nivel de confianza de 95 de 100

	<b>TAMAÑO DE LA PRUEBA</b>					
	<b>250</b>	<b>200</b>	<b>150</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>25</b>
Porcentaje hasta 10	4	5	5	6	9	12
Porcentaje hasta 20	5	6	7	8	12	16
Porcentaje hasta 30	6	7	8	9	13	18
Porcentaje hasta 40	7	7	8	10	14	20
Porcentaje hasta 50	7	7	8	10	14	20
Porcentaje hasta 60	7	7	8	10	14	20
Porcentaje hasta 70	6	7	8	9	23	18
Porcentaje hasta 80	5	6	7	8	12	16
Porcentaje hasta 90	4	5	5	8	9	12

Esta tabla puede ser utilizada como sigue: Digamos que un porcentaje reportado es 67 para un grupo que incluye 100 respondentes. Vamos al renglón "porcentaje hasta 70" en la tabla y lo cruzamos con la columna encabezada como "100". El número en esta celda es 9, lo que significa que el 67 por ciento obtenido en la muestra es sujeto de error de más menos 9 puntos. Dicho de otra manera es que muy probablemente (95/100) el cálculo verdadero estará entre 58 y 76.

<sup>100</sup> Trends in México (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996). Food Marketing Institute, pag. 60

# PARTE II

### **3. ADMINISTRACIÓN DE CATEGORÍAS**

#### **3.1. GENERALIDADES**

##### **3.1.1. Antecedentes**

En los sectores más favorables hay competencia, y toda empresa debe ser consciente de que, si se limita a ofrecer lo mismo que sus competidores, es cuestión de tiempo el que sus márgenes disminuyan, aunque la estructura del negocio sea favorable.

Lo que una empresa necesita para poder asegurarse beneficios a largo plazo es una ventaja competitiva sobre sus competidores. Una ventaja competitiva es cualquier característica de la empresa que la aísla de la competencia directa dentro de su sector.<sup>101</sup>

Una gran ventaja competitiva para el sector de autoservicios es la ADMINISTRACIÓN DE CATEGORÍAS.

##### **3.1.2. Información Scanning**

La información Scanning son los datos de las ventas obtenidos a través de las terminales (cajas de las tiendas) denominadas POS (por sus siglas en inglés point of sale, o punto de venta en español). Dicha información es la resultante de la venta de los artículos que se ofrecen diariamente en el piso de venta de las tiendas, que al llegar a las cajas son rápidamente registradas a través de un código de barras. Cada vez que pasamos un artículo frente a la terminal de punto de venta, se registra mediante un complejo sistema láser que se denomina Scanner (de donde proviene el nombre de información Scanning).

Registrar la venta de los millones de artículos que diariamente se venden en los autoservicios no es tarea fácil, ya que se requieren complejos sistemas para almacenarla y buscar sacarle provecho a dicha información. Esta enorme cantidad de datos puede servirnos para diversos fines como solicitar resurtido de artículos, o la posibilidad de conocer las ventas de las tiendas de manera casi inmediata, o como herramienta de negociación ante un proveedor, etc., pero esta manera de explotar la información es sumamente superficial ya que en su análisis hay posibilidades mucho más remotas; "Toneladas de datos se generan día con día, esperando a que alguien haga las preguntas adecuadas..."<sup>102</sup>

Tenemos la información para procesarla, pero no es fácil, ya que requerimos de la ayuda experta de compañías como AC Nielsen quienes procesan dicha información y la ofrecen después a los autoservicios y a los proveedores y fabricantes. Nielsen se encarga de recopilar la información

<sup>101</sup> Dirección Estratégica, José Carlos Jarillo, pag. 23

<sup>102</sup> Wake of the Flood by Rebeca Piirto, Marketing Tools, 1996



obtenida por las tiendas via Scanner, la procesa y valida; "la recolección de datos para transformarlos en algo útil no es tarea sencilla, ya que la información generalmente se presenta inconsistente (aún dentro de la misma cadena), algunos detallistas usan el UPC del fabricante, otros usan su propio SKU para guardar o registrar el mismo ITEM".<sup>103</sup>

Una de las principales funciones que puede desempeñar el autoservicio a través de la información scanning es el conocer a sus clientes, saber que compran y cuando lo compran así como sus rasgos demográficos comunes, esto se logra a través de la implementación de programas de "cliente frecuente", que cruzando la información scanning con dichos datos del cliente nos da un perfil de consumo, que puede ser ampliamente explotado, además de lograr un mayor arraigamiento hacia la cadena de autoservicio

La foto que da la información scanning de cada tienda nos dice que se está vendiendo y en que cantidades, dando a los detallistas y sus proveedores la capacidad de resolver problemas muy velozmente. Si "x" fabricante observa que sus productos se venden más rápido en la tienda "a" que en la "b", la tienda "a" debe ser resurtida más rápidamente.

### **3.1.3. Definición de Categoría**

Es un grupo manejable de productos que el público consumidor percibe como interrelacionados entre sí y/o sustituibles, para satisfacer alguna necesidad

Un ejemplo de esto sería la categoría de shampoos y acondicionadores, que pueden estar separados como categorías, pero la línea de productos 2 en 1 (o sea shampoo y acondicionador en un mismo producto) deberá ser colocado en donde los consumidores pensarían que debe estar.

### **3.1.4. Definiciones de Administración de Categorías**

1. La administración de categorías es básicamente un proceso que involucra administrar categorías de productos como unidades estratégicas de negocios, y adecuarlas, en una base de "tienda en tienda", a las necesidades del cliente.<sup>104</sup>

2. "Administración de categorías es un esfuerzo conjunto de proveedores y detallistas diseñado para reducir costos y tomar mejores decisiones para incrementar el volumen, porcentaje de participación de mercado, utilidades, flujo de efectivo y retorno de la inversión. Los participantes deben de hablar el mismo idioma para poder alinearse."<sup>105</sup>

<sup>103</sup> Wake of the Flood by Rebeca Pirro, Marketing Tools, 1996

<sup>104</sup> Administración de Categorías, Posicionando su Organización para Ganar, Nielsen, pag 9

<sup>105</sup> P&G, Presentación de Administración de Categorías para Detallistas, 1997

3. Más específicamente para un detallista significa: "La fijación de precios, la comercialización, las promociones y combinación de productos en base a los objetivos de la categoría, el ambiente competitivo y el comportamiento del consumidor".<sup>106</sup>

4. También encontramos otra definición importante, que aunque parte de las anteriores implementa otros aspectos que considero esenciales. La administración de categorías es un proceso conjunto del proveedor/detallista que utiliza la información generada en el punto de venta para analizar categorías, considerándolas como unidades estratégicas de negocio las cuales producen resultados enfocados en el valor al consumidor.<sup>107</sup>

### 3.1.5. Elementos esenciales de las definiciones

Hay una serie de elementos esenciales sobre la administración de categorías identificados por los detallistas, que a continuación se mencionan:

- Administración de cada categoría como una unidad estratégica de negocio.  
Los productos y las marcas que forman una categoría se relacionan intrínsecamente ya que unos pueden ser reemplazados por otros, asimismo las decisiones relacionadas a una marca o producto afectarán necesariamente a otro producto de la categoría. Esto va enfocado a que la visión de la categoría debe ser global, como un negocio que busque ser más rentable en conjunto y no buscando sólo el beneficio de un producto o de una marca. Si cada una de las categorías que conforman el portafolio de un comercio de venta al detalle son administradas como negocios y suponen la obligación de dar cuenta de las pérdidas o ganancias del negocio podremos apostar que los resultados de la empresa serán mejores.
- Creación de planes estratégicos de cada categoría basados en los objetivos de cada categoría, el ambiente competitivo y el comportamiento del consumidor.  
La creación de planes estratégicos incluye la toma de decisiones relativas a la comercialización y adquisición, analizando información que nos permita conocer al cliente, la competencia y las condiciones del mercado. A través de planes estratégicos buscamos incrementar al máximo tanto las ventas como las utilidades de cada categoría, estableciendo pautas para la fijación de precios, comercialización, promociones y surtido de productos.
- Determinación de precios, comercialización, promociones, y surtido de productos.  
La administración de categorías tiene efecto en las ventas y la rentabilidad en la medida en que se toman decisiones con respecto a los factores antes mencionados. La toma de

<sup>106</sup> Center for Retail Management Publication, Northwestern University, 1993

<sup>107</sup> P&G, Presentación de Administración de Categorías para Detallistas, 1997

decisiones de fijación de precios, comercialización, promociones y surtido de productos debe ser llevada a cabo de manera conjunta para alcanzar los objetivos de cada categoría.

- Colaboración con proveedores.

La colaboración con los proveedores para el intercambio de la información es fundamental para el éxito de la administración de categorías ya que sin ese intercambio, los recursos empleados para tener un panorama amplio del mercado serían mayores, además los proveedores están dispuestos a cooperar si los detallistas lo hacen.<sup>108</sup>

### **3.1.6. Importancia de la administración de categorías**

La administración de categorías crea un proceso que permite al detallista:

- Enfocarse en el consumidor
- Usar la información disponible para tomar mejores decisiones y en su momento tomar decisiones basadas en hechos.
- Defenderse de los ataques de la competencia, incluyendo de los de otros formatos de detallistas.
- Propicia una relación entre el detallista y el fabricante, coordinando los programas del fabricante con las estrategias y tácticas del detallista.

### **3.1.7. Beneficios derivados de la implantación de la administración de categorías**

Los beneficios van desde empleados más satisfechos, hasta mercadotecnia más creativa y obviamente mejores resultados de negocios, ocasionados por ahorro de costos, aumento de ventas, mayor facturación de productos, incremento de márgenes y disminución de promociones (en las categorías que así lo permitan).

Los mejores resultados de los negocios provienen de incremento de ventas ocasionado por mercadeo más efectivo, además de incrementos de margen en las categorías en que estaba con precio de menos o promociones de más. Los detallistas además reportan importantes incrementos de ventas basados en un mejor surtido de productos (que no necesariamente significa más variado, sino óptimo, lo que resulta de un análisis minucioso de venta de los artículos que conforman una categoría para eliminar aquellos que no venden, o cuyas ventas no representan un nivel importante dentro de la categoría), en el armado de la exhibición de las góndolas, y en una

---

<sup>108</sup> Category Management. Getting Started, pag 2

más efectiva administración de inventarios. Además de esto, los detallistas que hicieron o que han hecho extensiva su administración de categorías al área de logística, manifiestan mejoras notables en la rentabilidad causadas por la reducción de inventarios, niveles de servicio mejorados y racionalización de SKUs.<sup>109</sup>

### **3.1.8. Posibles objetivos perseguidos por el que busca implantar la administración de categorías**

Hasta ahora hemos recorrido los beneficios que podría traer a su empresa el hecho de que Ud. implantara la administración de categorías, pero seamos más concretos, recorriendo algunas de las posibles metas organizacionales que su compañía pudiera perseguir al implantarla:

- **Resultados económicos:**
  - Mejorar el Retorno sobre Activos utilizando administración de espacios en góndolas e inventarios y mezcla de productos más eficientes.
  - Incrementar globalmente los márgenes mediante el precio, promociones y mercadeo más efectivos.
  
- **Dirigidas al consumidor:**
  - Cambiar el enfoque de compra al de compra y venta.
  - Satisfacer las necesidades del cliente mediante precios, promociones, surtido y exhibición.
  
- **Contra la competencia:**
  - Defenderse eficazmente ante la creciente competencia del mismo y de otras clases de comercios.
  - Agregar categorías que resulten en una mejor variedad de productos y eleven las ventas.
  - Incrementar la participación de mercado de las categorías.
  
- **Procesos internos de negocios:**
  - Crear planes de categoría para fundamentar decisiones de mercadotecnia y mercadeo.
  - Concentrarse en la utilización de los roles de categorías para manejar estrategias y tácticas.

---

<sup>109</sup> Category Management, getting Started, pag. 72

- Mejorar la coordinación de mercadotecnia, mercadeo y funciones de compra<sup>110</sup>

### 3.1.9. Administradores de categorías

En un comercio detallista tradicional normalmente encontraremos los siguientes departamentos con sus funciones, como el departamento de compras, cuya función es determinar cuanto comprar y a que costo, el departamento de precios, que fija el precio de venta del detallista, el departamento de publicidad, encargado de la misma, los mercadólogos, quienes desarrollan programas en coordinación con los vendedores y el departamento de planogramación que desarrolla, estudia y sugiere espacios de góndola óptimos para las categorías.

Para construir planes efectivos y negociar programas con los proveedores, se recomienda que los administradores de categorías sean responsables de estas funciones. Consecuentemente, los departamentos funcionales cambian de elaborar decisiones de mercadotecnia a ejecutar decisiones de mercadotecnia. Aunque esto puede ser un cambio cultural impactante para la organización, es fundamental para la efectiva ejecución de los planes de categoría.<sup>111</sup>

Los administradores de categorías deben elaborar un plan de negocios conjunto para la categoría enfocándose en:

- Mezcla eficiente de productos
- Posición punto de venta
- Mercadeo (promociones)
- Precios

y buscando siempre la satisfacción del cliente, ofreciéndole un valor agregado<sup>112</sup>

## 3.2. Planogramación

### 3.2.1. Definición

La planogramación es una herramienta que ayuda a los comerciantes de venta al detalle a optimizar los espacios de exhibición que tienen en cada una de las tiendas y repartirlos entre la mercancía que han de distribuir en exhibición en el piso de ventas.

<sup>110</sup> Category Management, A Blue Print for Implementation, pag. 32

<sup>111</sup> Category Management, Getting Started, pag. 57

<sup>112</sup> P&G, Presentación de Administración de Categorías para Detallistas, 1997

### 3.2.2. Función

Las funciones de la planogramación (a través de la elaboración de los planogramas que a continuación definiré) son primordialmente dos

Optimización de inventarios, buscando implementar el concepto de "Justo a tiempo" utilizando como único espacio de almacén el mueble en el que se exhibe. Previendo la posibilidad de una compra extraordinaria, es necesario manejar un sobreinventario, ya que el costo por desabasto va mucho más allá de dejar de vender.

- Acomodo de la mercancía dando los espacios preferenciales (es decir el lugar a la altura de la vista del cliente) a productos con el mayor margen, ya que está demostrado que "dos terceras partes de las decisiones de compra se toman en la tienda"<sup>113</sup>

### 3.2.3. Planogramas

Los planogramas son los planos desarrollados (considerando los factores antes mencionados) para llevar a cabo el acomodo de la mercancía en las tiendas (el área de operaciones es la responsable de realizar el acomodo de la mercancía en los estantes de las tiendas). Dichos planos consideran el tamaño del mueble en el que se montará la mercancía, ya que no todas las tiendas cuentan con el mismo mobiliario.

Los planogramas se elaboran agrupando a las tiendas por tipo de mobiliario, por comportamiento de las ventas por categoría y por formato de tiendas, de manera que si una cadena de autoservicio, consta de veinte tiendas con los mismos formatos, agruparemos dichas tiendas para una cierta categoría, digamos "Shampoos" de acuerdo al comportamiento de las ventas, para elaborar cinco o seis planogramas en lugar de uno por tienda.

Lo óptimo sería elaborar un planograma por tienda, ya que el comportamiento de las ventas de una categoría puede ser similar para un conjunto de tiendas, pero difícilmente será similar en cuanto a la participación por artículo que conforma dicho volumen de ventas. Se elabora un planograma para un conjunto de tiendas (generalmente de dos a cinco tiendas) debido a que generar un planograma por tienda por cada categoría sería labor de muchísimas horas hombre, mismo problema que enfrentaríamos cada vez que lleváramos a cabo la revisión que debe ser periódica.

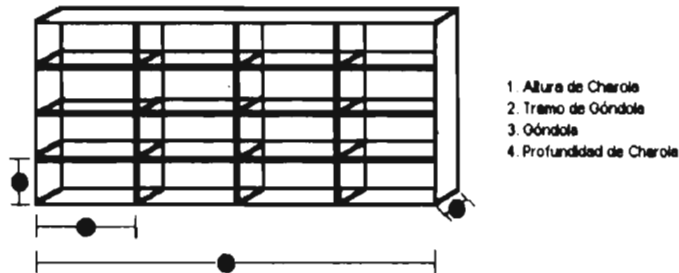
### 3.2.4. ¿Cómo se elabora un planograma?

Un planograma se elabora utilizando un Software llamado "Administrador de espacios" que podría ser Spaceman en cualquiera de sus versiones. Dicho programa debe ser alimentado con las

<sup>113</sup> Nielsen. Administración de Categorías (Posicionando su Organización para ganar). pg 21.

medias de los muebles y el número de charolas de cada mueble además de las medidas de cada uno de los ITEMS, la frecuencia con la que el producto es abastecido por el proveedor y el desplazamiento semanal por producto (ventas en unidades).

En la siguiente ilustración observamos un ejemplo de mueble de una tienda, donde la altura de la charola (1) será variable dependiendo de la altura de los tamaños de los productos, asimismo el número de charolas que cada tramo tenga. En este ejemplo tenemos cuatro tramos de góndola, con cuatro charolas cada uno.



Tenemos que considerar que mientras más veces por semana nos surta un proveedor, el espacio asignado a sus productos será menor, por lo que si no se unifica dicho criterio con los fabricantes de una determinada categoría, estos buscarán entregar menos veces por semana para aumentar su espacio de exhibición. Lo ideal es que el proveedor surta de dos a tres veces por semana.

El espacio en anaquel asignado a un determinado ITEM se dará en base a su desplazamiento, de tal suerte que si un Shampoo, que tiene 6 fondos (es decir que el producto por sus medidas cabe en la charola seis veces hacia atrás), vende 36 piezas por semana, el proveedor de dicho artículo surte dos veces por semana, y cada caja que compramos tiene ocho piezas (porque lo menos que podemos comprar al proveedor es una caja, los pedidos deberán estar en función de múltiplos de caja, en éste caso múltiplos de ocho). Con la administración de categorías y el estrecho contacto que debe desarrollarse con los proveedores, podremos hacerles ver que para el detallista un número más reducido de artículos por caja puede eficientar sus inventarios.

Considerando estos factores daremos cuatro frentes a éste producto, ya que la venta de 36 pzas. dividida entre 2 veces que el proveedor abastece semanalmente, resulta un inventario mínimo en anaquel de 18 piezas, si tiene espacio para seis de fondo, daríamos 3 frentes, pero como compramos en cajas y cada caja trae 8 pzas, comprar dos cajas sería insuficiente, por lo que compramos 3 cajas que por 8 pzas (por caja) resultan 24 pzs. a exhibir, daremos 4 frentes al producto. La posición asignada a dicho artículo dependerá del margen que el producto lo deje al detallista, además de la importancia del proveedor y la importancia del artículo. La posición privilegiada en los tramos de góndola es a la altura de la vista del cliente.

Un aspecto importante de la planogramación es que con su uso, eliminamos la posibilidad de que los proveedores ya tengan su espacio asignado en tienda (que posiblemente es más del necesario o que es el preferencial) debido a factores como la buena relación con el jefe de abarrotes o de mercancías generales que son quienes autorizan dicho espacio, asimismo vigilamos el nivel de inventarios, eliminando compras o pedidos excesivos, ya que algunos proveedores sugieren el próximo pedido (y como buscan vender lo más posible, generalmente sobrepasa el pedido idóneo para la tienda) y por carga de trabajo los jefes de abarrotes y mercancías, no lo revisen y como resultado nos saturamos de mercancía.

### **3.2.5. ¿Quién lo elabora?**

La elaboración e implantación de los planogramas es responsabilidad del administrador de categorías, ya que él conoce los márgenes de sus productos, y las veces que el proveedor surte a las tiendas por semana.

En una cadena de autoservicio donde no se ha implantado la administración de categorías, la planogramación debería ser responsabilidad de los compradores, que son quienes de alguna manera conocen mejor la información necesaria para dicho propósito.

### **3.2.6. Problemas en el manejo de planogramas**

Uno de los problemas más comunes es la falta de la depuración de los catálogos de artículos, encontrando artículos no vigentes como vigentes. Si existe un área de planogramación, que trabaja con la información que tiene y ésta no está actualizada al 100 por ciento, sus planogramas son obsoletos antes de ser implantados, ya que hay nuevos artículos que no consideró y artículos no vigentes que no deberían de ser considerados y lo son (es otra razón para justificar la elaboración de los planogramas por parte de los compradores que son quienes conocen más sus productos y pueden saber cuales han sido dados de baja).

Otro de los problemas que se dan es la necesidad de un espacio flexible en el planograma para colocar ofertas o artículos de reciente ingreso que no han sido aún dados de alta. Dicho espacio flexible puede ser de "x" porcentaje, pero en algunos formatos de tienda no hay lugar para esto, por lo que el área de operaciones de dichas tiendas tiene que hacer sus "ajustes" al planograma a la hora de implantarlo.



### 3.2.7. Soluciones

Una manera de hacer frente a los problemas derivados de la implantación de la planogramación es hacer una constante depuración de los artículos de menores ventas para dar cabida a los nuevos artículos, realizando un estudio de amplitud y profundidad, catalogando los artículos por necesidades, y participación a la necesidad y a la categoría

" Es más importante analizar el rango de productos a la venta, debido a que eliminaciones de algunos de ellos crean espacio requerido por productos de mayor rotación, que el desarrollar modelos complejos para la distribución del espacio existente. Los abarroteros pueden sufrir adversamente como producto de la utilización de procedimientos complejos para la asignación de espacios, antes de que se determinen las elasticidades del producto" <sup>114</sup>

### 3.3. Establecimiento del Portafolio de Categorías del Detallista

"Para poder administrar las categorías de tal modo que sustenten la viabilidad económica global del comerciante de venta al detalle, la administración debe comprender la forma en que todas las categorías contribuyan a las utilidades y ventas" <sup>115</sup>

El comerciante de venta al detalle debe contar con un portafolio equilibrado de las categorías que genere las utilidades y ventas necesarias para cumplir con las metas financieras globales. El portafolio muestra la manera en que contribuye cada categoría a dichas metas. El comerciante de venta al detalle puede encontrar que no todas las categorías se pueden administrar como generadoras de utilidades, ni todas las categorías como generadoras de movimiento. Aunque debe haber suficientes categorías generadoras de movimiento para atraer a la gente al supermercado, y suficientes categorías generadoras de utilidades que las subsidien, es necesario lograr un equilibrio. Para ello, cada categoría debe ser administrada de tal modo de aprovechar al máximo su contribución a la operación. <sup>116</sup>

En la matriz de las funciones de las categorías, éstas se ubican según el porcentaje de margen bruto (ya sea sobre o bajo el promedio de la cadena de supermercados) y las ventas en pesos (altas, medianas o bajas). Cada celda de la matriz recibe un nombre según la importancia que

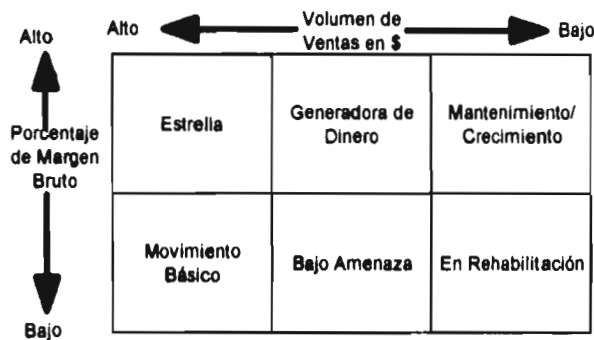
---

<sup>114</sup> Category Management. Getting Started, pag. 25

tengan para el comerciante de venta al detalle las categorías dentro de ella, y según la forma en que puedan ser administradas<sup>117</sup>. Las celdas son:

- Estrella: ventas altas / margen alto
- Movimiento Básico: ventas altas / margen bajo
- Generadora de Dinero: ventas medias / margen alto
- Bajo Amenaza: ventas medias / margen bajo
- Mantenimiento / Crecimiento: ventas bajas / margen alto
- En Rehabilitación: ventas bajas / margen bajo<sup>118</sup>

La siguiente matriz, debe ser utilizada situando nuestras categorías en los distintos sectores, para concientizamos de dónde estamos y a dónde queremos llegar, con una mezcla eficiente de categorías en un portafolio balanceado.



Otro enfoque para elaborar el portafolio de categorías del comerciante de venta al detalle es la herramienta de análisis por cuadrantes. El análisis por cuadrantes más utilizado identifica las brechas de oportunidad, o categorías en que el comerciante de venta al detalle no está obteniendo una ganancia conveniente, mediante la observación de la participación y crecimiento del mercado por categorías.<sup>119</sup> La participación de mercado es el porcentaje que le corresponde a un detallista específico dentro de las ventas totales en pesos en el mercado de comestibles en una categoría.

<sup>115</sup> Category Management, getting Started, pag. 19

<sup>116</sup> Idem

<sup>117</sup> Ibid, pag. 21

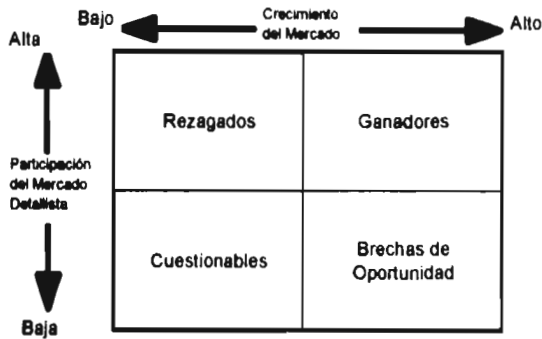
<sup>118</sup> Special Report Category Management, August 1996, Key Insights (Thoughts on "efficient" category management from a food industry guru.) Blattberg category-role matrix, pp. 32

<sup>119</sup> Harris, Brian y Michael McPartland. "Category Management Defined. What It Is and Why It Works". Progressive Grocer, Sept. 1993, pp. 5-9

El crecimiento de mercado es el cambio porcentual en ventas en pesos por categoría dentro del mercado global, en comparación con el año anterior. Las líneas que dividen los cuadrantes son: (1) la participación de mercado promedio ponderada entre todas las categorías y (2) el crecimiento porcentual promedio ponderado entre todas las categorías del mercado.

Al ubicar dentro de los cuadrantes de crecimiento y participación las categorías, obtenemos un portafolio que aunque no indica la forma en que el detallista debiera administrar sus categorías, el hecho de ubicarlas en los cuadrantes, le sirve para asignar sus recursos y entrega indicios que permiten llevar a cabo una investigación más detallada.<sup>120</sup>

**Análisis por Cuadrantes de Crecimiento y Participación**



Una de las principales funciones del portafolio de categorías del detallista, es ayudarlo a comprender qué categorías debe tener como prioridad y cómo debe asignar sus recursos. Sobre la base de ese portafolio, el detallista puede cambiar la forma en que se comercializan las categorías e intercambiar recursos entre ellas. Estas actividades de marketing del comerciante de venta al detalle, junto con las acciones de los competidores y las **tendencias del mercado**, producen las variaciones de las categorías dentro del portafolio. El portafolio de categorías del detallista no es fijo, ya que el equilibrio está en constante variación. Por ello, resulta útil que los encargados de tomar las decisiones en un supermercado evalúen dicho portafolio en forma periódica, de modo que puedan reaccionar a los cambios y mantener un portafolio equilibrado.<sup>121</sup>

<sup>120</sup> Category Management, getting Started, pag 22

<sup>121</sup> Ibid, pag 24

### **3.4. Funciones de las Categorías**

Las funciones de las categorías sirven para guiar y coordinar las decisiones de marketing de las categorías.

Durante la elaboración del programa de administración de categorías, la organización debe identificar las funciones de las categorías, lo cual sirve de ayuda para estructurar el portafolio del comerciante de venta al detalle, entrega una pauta importante para asesorarlo en la administración consistente de las categorías, y proporciona pautas a los proveedores respecto del programa que debería ofrecer.<sup>122</sup>

#### **3.4.1. Funciones de las Categorías Basadas en el Consumidor**

Podemos determinar las funciones, poniéndonos en el punto de vista del consumidor, esto es valioso para el administrador de categorías, pues se comprende la manera en la que el consumidor de la categoría. El hecho de saber si cada hogar compra semanalmente la categoría y gastan gran parte de su presupuesto de compras en ella, o si sólo unos cuantos consumidores interesados compran la categoría una vez al año, es crucial para la toma de las decisiones para la categoría. Este hecho tan importante de conocer el papel que desempeña una categoría para el consumidor puede ser conocido de dos formas:

1. Conociendo las **tendencias del mercado y del consumidor**, específicamente sobre las categorías, para conocer cuanto gastan, en dónde lo compran, que tan seguido, además del perfil de los compradores. Todo esto nos ofrece una información en la cual pueden fundamentarse las decisiones que tomemos para cierta categoría.
2. Mediante **Programas de Cliente Frecuente**, para conocer los hábitos de consumo de cierto cliente y agruparlos con respecto a similitudes en sus compras, esta fuente también es de suma importancia para la toma de decisiones con respecto al papel que juegan las categorías.

Hay un conjunto particular de funciones de las categorías basadas en el consumidor cuyo uso está muy difundido. Aunque los nombres pudieran variar, las funciones se pueden describir de la siguiente manera:

- Destino - Ser el proveedor principal de la categoría y ayudar a definir la imagen del detallista como el supermercado preferido ya que entrega un valor consistente dirigido al consumidor.

---

<sup>122</sup> Category Management. getting Started. pag.22

- Rutina - Ser un proveedor preferido de la categoría y ayudar a crear una imagen del detallista como el supermercado preferido ya que entrega un valor competitivo consistente dirigido al consumidor.
- Estacional / Ocasional - Ser un importante proveedor de la categoría, ayudar a reforzar la imagen del detallista como el supermercado preferido ya que entrega un valor frecuente, competitivo, dirigido al consumidor.
- Compra rápida - ser un proveedor de la categoría y ayudar a reforzar la imagen del comerciante de venta al detalle como un supermercado de servicio completo preferido ya que entrega un valor bueno dirigido al consumidor.<sup>123</sup>

#### **3.4.2. Funciones basadas en el Comerciante de Venta al Detalle**

Un segundo enfoque para la elaboración de las funciones de las categorías es determinarlas sobre la base de la contribución de las categorías al comerciante de venta al detalle. Las ventajas de este método son que ayuda al detallista a comprender el efecto de las categorías en las ventas y utilidades, y que se pueden basar en mediciones objetivas que el detallista puede tener a su disposición fácilmente (Matriz de Blattberg).<sup>124</sup>

---

<sup>123</sup> Category Management, getting Started, pag.22-23

<sup>124</sup> Ibid, pag.26

## 4. PASOS PARA IMPLANTAR LA ADMINISTRACIÓN DE CATEGORÍAS

Como en todo proceso a implementar hay que comenzar por el principio, si la raíz del árbol está bien firme, es muy probable que haya buen fruto; este es el caso de la administración de categorías, antes de implementarla es muy importante que el detallista se pregunte porqué quiere adoptarla.

Algunas de las metas que pueden perseguirse, van desde resultados financieros hasta enfoque en el consumidor y por supuesto en la competencia, haciendo más sencilla la batalla a la que se enfrentan los comercios detallistas diariamente.

Los pasos para la implementación de la administración de categorías forman un ciclo, ya que es un proceso que requiere una revisión continua y una pronta capacidad de respuesta ante los cambios necesarios para adaptar la categoría al nuevo entorno, logrando así satisfacer oportunamente las necesidades del cliente.

### 4.1. PASO 1: Revisión de la Organización.

Debemos considerar las fuerzas y debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa de autoservicio, así como la capacidad y habilidades de nuestra gente para adaptarse a un cambio que no puede ser asimilado en corto o mediano plazo. La administración de categorías en un proceso que dará resultados a largo plazo, y cada vez será más eficiente, por lo que debemos además evaluar si estamos dispuestos a hacer la inversión de recursos tanto humanos como financieros.

La revisión de la organización, marcará además la pauta en la implementación del plan a seguir, determinando las áreas estratégicas, y que tan difícil puede ser llevar a cabo una transición en ellas.

La siguiente evaluación puede ser usada para calificar la organización del detallista.

Área	Criterio de Evaluación	Calificación (1-5)
Compromiso de la Alta Dirección	* ¿Existe un compromiso real de la Alta Dirección hacia la implantación de la administración de categorías?, ¿Entienden la filosofía y el tiempo requeridos, así como las fuentes y recursos necesarios para instalarla?	
Habilidad de la organización para enfrentar el cambio	* ¿Son la mayoría de los empleados abiertos al cambio?, ¿Han enfrentado cambios progresivos en el pasado?	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>* ¿Hay señales de que la organización pueda mantener la incorporación de la administración de categorías en caso de que durara más de lo previsto?</li> <li>* ¿Ha desarrollado la organización relaciones efectivas con proveedores y/o fabricantes?</li> </ul>	
Habilidades, potencial e incentivos de la organización actual	<ul style="list-style-type: none"> <li>* ¿Tienen los empleados las siguientes habilidades o el potencial para desarrollarlas: (1)Planeación estratégica, (2)capacidad analítica, (3)creatividad, (4)habilidades financieras, (5)negociación, (6)orientado a la implementación, (7)relación gerencial/interpersonal, (8)conocimientos en computación?</li> <li>* ¿Contamos con alguien que puede ser un Director de administración de categorías</li> <li>* ¿Son los sistemas de evaluación y compensación consistentes con los objetivos de la administración de categorías?, ¿Cómo deberían ser cambiados?</li> </ul>	
Sistemas de Tecnología e Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>* ¿Son fáciles de usar los sistemas de información?, ¿Son accesibles para todos?</li> <li>* ¿Tendrán la capacidad los sistemas para soportar los niveles de análisis por categoría y por SKU's, de ventas y rentabilidad?</li> <li>* ¿Tendrán los sistemas la capacidad de ser alimentados por todas las fuentes de información disponibles (financiera, punto de venta, etc.)?</li> </ul>	
Calidad de los datos y la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>* ¿Todas las tiendas cuentan con Scanner?, ¿Es entregada esta información de manera consistente?, ¿Es exacta la información?</li> <li>* ¿Es capturada la información causal?</li> <li>* ¿Cuadra la información Scanning con la <b>información causal</b> para el mismo periodo, y están ambas completas?</li> <li>* ¿Incluye la información de costos todas las fuentes de Ingreso?</li> </ul>	
Relación con los Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>* ¿Cuenta la organización con relaciones cooperativas con los principales proveedores y fabricantes?</li> </ul>	
Preparación para la implementación de la administración de categorías a nivel tienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>* ¿Están las tiendas listas para ejecutar los programas de compras y mercadeo?</li> <li>* ¿Tienen los gerentes de tienda la habilidad y el tiempo para contribuir al desarrollo de tácticas y estrategias de las categorías?</li> </ul>	
Calificación Promedio		

Llenado de la evaluación- La organización es calificada en cada criterio desde 1 (pobre) hasta <sub>88</sub>

5 (excelente). Mientras el promedio sea más alto (cercano a 5) mayor será la probabilidad de implementar exitosamente la administración de categorías.<sup>125</sup>

Es importante evaluar la organización antes de comenzar porque podemos conocer de antemano los problemas a los que podemos enfrentarnos. La administración de categorías busca hacer más competitivo nuestro negocio que día con día se enfrenta a nuevos retos, como la competencia ocasionada por la entrada de nuevos grupos o las alianzas entre los ya existentes y como la necesidad de satisfacer las tendencias del cliente que cada vez son más exigentes y que no se conforman con poco, por lo que hay que ofrecerles un valor agregado.

#### **4.2. PASO 2: Diseño del proceso de administración de categorías**

El diseño del proceso de administración de categorías involucra las decisiones que deben ser tomadas con respecto a la fijación de precios, publicidad, distribución de los espacios de las góndolas, además de quién tomará estas decisiones, y que funciones tomarán los administradores de categorías y cuales las áreas operativas del supermercado al implementar la planificación. Involucrar al área de operaciones en desarrollo del proceso de administración de categorías es fundamental ya que generaremos cierto compromiso que facilitará la implementación de los programas en las tiendas. En los Estados Unidos es común que se contrate un asesor para ayudar al detallista a desarrollar su proceso, lo cual representa una ventaja en el sentido de que, éste tiene ya experiencia, y puede además ofrecerte la oportunidad de conseguir retroalimentación con otros detallistas que lo han desarrollado.

Las actividades primordiales de los administradores de categorías son la mercadotecnia y el mercadeo, y son estos los responsables del impacto de sus decisiones para la categoría.

##### **4.2.1. Mercadeo de las categorías**

Para tomar las decisiones de Marketing y Merchandising, es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Para fijación de precios, hay que considerar si el administrador de la categoría será quién realice la fijación de los precios, y como cambiará la función del departamento de precios si es que existe. Que información se requiere para la fijación de precios y si está disponible, y que tan seguido se hará una revisión de los precios de la categoría.

---

<sup>125</sup> Category Management. A Blue Print for Implementation, pg. 33-34



- Para las promociones, habremos de considerar, si el administrador de categorías hará la publicidad de las promociones y si tomará la decisión de como se presentará la exhibición. Que información requiere el administrador de categorías para fijar y ordenar las cantidades de artículos requeridas para promocionar . y que análisis de las promociones debe ser llevado a cabo.
- Administración de espacio, consideraremos quién ha de realizar los planogramas, y que función desempeñará el área de operaciones.
- Surtido de productos. En cuanto al surtido del productos es recomendable hacer depuraciones periódicas para dar entrada a nuevos productos y mantener una imagen de la categoría, pero ¿hará el administrador la toma de decisiones al respecto? ¿Qué rol desempeñará operaciones?

#### **4.2.2. Desarrollo de estrategias y planeación de la categoría**

Establecer estrategias y planes para cada una de las categorías en fundamental así como evaluar el portafolio del detallista , fijando metas y roles.

Al igual que para Marketing y Merchandising, es necesario hacer ciertas consideraciones en cada una de las áreas donde estableceremos el proceso.

- Definir la manera en que las categorías serán definidas.
- Definir la estrategia de la compañía, definir el método utilizado para desarrollar el portafolio de categorías, así como que tan seguido será revisado dicho portafolio.
- ¿Cómo vamos a establecer los roles de las categorías y cuando se revisarán?. Es necesario que los roles tomen en cuenta las necesidades tanto del consumidor como las del detallista y que proveedores nos ayudarán en la identificación de los roles.
- Con respecto a qué áreas se fijarán las metas de las categorías, así como si las metas de cada categoría pueden o no estar estructuradas en base a diferentes áreas.
- Con respecto a la planeación, consideraremos a que fabricantes seleccionar para colaborar en la planeación de la categoría, como se involucra el área de operaciones en el proceso de planeación, y si operaciones proporcionarán retroalimentación, además de cuanto debería tardar en completarse el ciclo de planeación.
- Evaluación, será entonces la manera de medir el desempeño de la categoría, y si todas las categorías serán evaluadas de la misma forma.
- Desarrollo de estrategias, pensando en como serán desarrolladas, y como usaremos la información por el fabricante.
- Con respecto al plan financiero, deberemos considerar como se integra éste con las estrategias y tácticas, además de como serán puestos en marcha hacia los departamentos.

- Plan de ejecución y monitoreo. En este punto evaluaremos como será medido el éxito de las estrategias, al igual que como deberán ser monitoreadas.<sup>126</sup>

### **4.3. PASO 3: Modificar la estructura organizacional.**

La mayoría de la veces será necesario efectuar cambios en la organización, debido a que los comerciantes de venta al detalle en México, lo son desde hace varios años y sus estructuras muchas veces obsoletas para la adecuada implantación de la administración de categorías.

Será entonces necesario identificar a las personas adecuadas para formar parte del grupo de administración de categorías como gerentes o analistas, quienes generalmente provienen del área de compras, pero también pueden ser encontrados en operaciones. Además de ser buscados dentro de la organización, también podríamos buscarlos fuera, reclutando personal de una escuela de negocios por ejemplo, pero es preferible agotar los recursos propios en primera instancia, ya que si no se hace así puede ser altamente desmotivante para nuestro personal y generar conflicto de cooperación, recordando que la administración de categorías requiere de un equipo bien conformado e integrado.

Entre los cambios recomendados más importantes, están el combinar las funciones de compra para promociones con las funciones de mercadeo en un grupo de administración de categorías, incluyendo de ser posible el área de logística. Crear un grupo analítico de soporte, que genere análisis detallados que sirvan de herramienta para la toma de decisiones de mercadotecnia, mercadeo y planeación de categorías y los administradores de categorías puedan enfocarse en las estrategias, tácticas y ejecución de las mismas. Cambiar el rol de operaciones, de tomar decisiones independientes a hacer recomendaciones y ejecutar decisiones.

Además de seleccionar a los administradores de categorías, y a los analistas, es necesario seleccionar un Director de administración de categorías, y si el tamaño de la compañía lo requiere (compañías con muchos administradores de categorías) además es recomendable designar coordinadores.

Toda esta selección de administradores de categorías y directores, etc. no estaría completa sin la integración del área de operaciones con los administradores de categorías, ya que son, el personal de operaciones quienes han de poner en práctica las órdenes de los administradores de categorías. Para integrar dichas áreas es recomendable hacer participar al área de operaciones en reuniones donde propongan sus ideas lo que generará un compromiso, que repercutirá en los resultados. Además se sugiere alinear sus incentivos, factor que promoverá cooperación entre ambas áreas.

---

<sup>126</sup> Category Management, A Blue Print for Implementation, pg. 37

#### 4.3.1. Factores a considerar para la selección del Administrador de Categorías

El administrador de categorías es una de las principales piezas del rompecabezas para la implementación de la administración de categorías, de hecho el éxito o fracaso, dependerán en gran medida de las habilidades y características de esta o estas personas.

A continuación mencionaré las áreas específicas en las que el administrador de categorías debe tener habilidades desarrolladas o potencial a desarrollar (considerando las dos primeras como las más importantes).

- **Planeación estratégica.** La principal diferencia de los administradores de categorías con los compradores o comerciantes tradicionales es la capacidad de crear planes estratégicos para las categorías, considerando en ellos la posición de la empresa.
  
- **Habilidades analíticas.** El administrador de categorías debe procesar y aplicar la información en forma rápida, ya que debe efectuar muchos análisis adicionales sobre aspectos como el mercado, la competencia, el consumidor, las ventas e información financiera, asimismo el o los proveedores aportan cada vez más información que debe ser considerada por el administrador de categorías y sin esta habilidad no podría llevarse a cabo tal efecto. Entre la información y datos más importantes que el administrador debe de procesar están:
  - Investigaciones sobre el consumidor, para entender la relación del consumidor con las categorías y poder así microcomercializar, satisfaciendo nichos de mercado específicos.
  - Datos históricos, para comprender el comportamiento y resultados de promociones pasadas.
  - Estados detallados de pérdidas y ganancias de los productos que conforman la categoría.
  
- **Creatividad.** La planificación eficaz de las categorías supone el diseño de programas de mercadeo creativos e innovadores. Es fácil caer en la trampa de pensar que la comercialización es sólo fijación de precios, publicidad y planificación, pero siendo realmente eficaz, deberá coordinar las promociones cruzadas con artículos complementarios, utilizando productos en exhibición, demostraciones y muestras atractivas, ubicándolos en puntos clave del supermercado.

- **Habilidades financieras.** El administrador de categorías es directamente responsable del comportamiento de su categoría, reportando un estado de pérdidas y ganancias, lo que supone la capacidad de asimilar conceptos financieros. Dichos conceptos financieros abarcan periodos de promociones, plazos de pago, costos, además las ventajas financieras de programas como el de entrega directa al supermercado para el comerciante de venta al detalle, y la evaluación de plazos de pago favorables.
- **Capacidad de negociación.** El comprador tradicional normalmente es negociador por naturaleza, decimos comúnmente, pero la negociación entre el comprador y el representante de ventas normalmente es un estira y afloja a ver quién puede obtener más del otro, situación que generaría destrucción a largo plazo entre las relaciones. La administración de categorías busca llegar a un ganar/ganar en dicha negociación para lo que requerimos grandes rasgos de capacidad de negociación. El administrador de categorías de cualquier manera sigue siendo responsable por la obtención de los mejores precios posibles
- **Orientación hacia la implementación.** Para implementar la administración de categorías debe de haber una coordinación entre las áreas de la organización, esta es una de las principales características que el administrador de categorías debe tener ya que pudiera hacer todo lo demás bien pero si no consigue involucrar realmente a las otras áreas de la organización, difícilmente logrará resultados satisfactorios su categoría.
- **Relación gerencial/interpersonal.** La capacidad para relacionarse con otras personas es esencial ya que constantemente se requiere trabajar con varias personas para crear y poner en práctica el plan de la categoría, desde trabajar con la misma organización hasta con los proveedores.
- **Conocimientos en tecnología informática.** El poder evaluar y manipular la información adecuadamente es una necesidad por lo que los administradores de categorías deben de entender la información, que significa y en que está basada para mediante una computadora darle la forma que requiera.<sup>127</sup>

---

<sup>127</sup> Category Management, Getting Started, pg. 64

#### **4.3.2. ¿Donde pueden ser encontrados los administradores de categorías?**

Los administradores de categoría pueden o no ser encontrados dentro de la organización, pero debemos considerar que si tenemos gente con potencial dentro de la empresa y la buscamos fuera, podríamos causar una gran desmotivación.

Será difícil que los prospectos tengan todas las habilidades que señalamos anteriormente pero lo que debemos buscar es que tengan la capacidad de desarrollarse y que estén dispuestos a cambiar.

"Típicamente, la mayoría de los administradores de categorías provienen de las áreas de compras y mercadeo, aunque pueden ser encontrados también en las oficinas centrales (fijación de precios, publicidad, o logística, por ejemplo)"<sup>128</sup>

Una vez seleccionados los administradores de categorías debemos capacitarlos para:

- Mejorar los procesos de toma de decisiones (utilizando criterios de decisión)
- Construir planes
- Desarrollar estrategias
- Crear estados de pérdidas y ganancias
- Analizar la información histórica y scanner
- Tomar decisiones basadas en la información

#### **4.3.3. Las responsabilidades de los administradores de categorías**

Los administradores de categorías son los responsables de los resultados de sus categorías, así como administrar los activos que estén bajo su control, con el objeto de maximizar el rendimiento de su o sus categorías.

Entre muchas otras responsabilidades que tienen los administradores de categorías están las siguientes:

- Determinar funciones, metas, y objetivos de cada categoría (haciéndolo de manera conjunta con los altos directivos)
- Desarrollar estrategias de categorías.
- Desarrollar planes estratégicos de las categorías.
- Son responsables de la diaria fijación de precios.
- Fijación de precios promocionales la magnitud y exhibidores para la publicidad de los productos destacados.
- Decidir sobre los artículos que han de ser agregados o depurados.

---

<sup>128</sup> Category Management. Getting Started, pg. 8

- Diseño del planograma.
- Administración de los costos logísticos.
- Administración de los fondos derivados de las transacciones y los fondos especiales.
- Negociación con los fabricantes y proveedores.
- Administrar las pérdidas y ganancias de cada categoría.
- Monitorear el desempeño de cada categoría.<sup>129</sup>

#### **4.4. PASO 4: Establecer relaciones con los proveedores**

Establecer relaciones con los proveedores tiene un sinfín de ventajas que generalmente van más allá de la administración de categorías, como incremento de productividad y ahorro en costos de otras áreas, pero enfoquémonos en los beneficios que para con el detallista tiene al implementar la administración de categorías; el establecer relaciones con los proveedores genera un intercambio de información resultado de una negociación que deriva en un ganar-ganar, en contraposición a las negociaciones de hace no muchos años en los que el comprador detallista tan sólo buscaba sacarle lo más que se pudiera al representante de ventas del proveedor o fabricante, esos tiempos han quedado atrás.

Es importante aclarar que este tipo de negociación, que se había venido dando (ganar-perder) vicia enormemente la relación entre detallistas y proveedores, ya que aunque el proveedor lograba a través del detallista su objetivo que es vender, las exigencias y demandas del detallista, condicionando muchas veces la compra de ciertos volúmenes de mercancía al ofrecimiento de ciertas condiciones, lograban una relación muy rentable para el detallista a corto y mediano plazo, pero, ¿y a largo plazo?

Poniéndonos en los zapatos del proveedor, ¿no aprovecharían la primera oportunidad que tuvieran para dar una puñalada por la espalda?, estos cuestionamientos tan burdos, hacen pensar obviamente en el camino que las relaciones entre ambas partes deben tomar. Un intercambio inteligente de información, donde el camino del detallista y del fabricante se dirijan hacia un mismo punto: satisfacer las necesidades del consumidor de manera pronta y eficiente, adecuándose a las tendencias del mercado.

El análisis de datos conjunto, y la tecnología de fabricantes y detallistas permiten enriquecerse mutuamente, conociendo los primeros información sobre el consumidor y los segundos información de ventas. Se puede lograr un incremento de las ventas de la categoría porque el objetivo es hacer crecer el pastel, no rebanarlo.

---

<sup>129</sup> Category Management, Getting Started, pg. 57

Será entonces necesario nombrar un capitán de categoría que generalmente será el proveedor líder, para fijar con él tanto las pautas a seguir como las estrategias, repercutiendo así en el proceso de planeación de categorías. Con respecto a este punto también debemos considerar que un proveedor pudiera ser líder en varias categorías, y en otras no ocupar el primer lugar. Si existe un proveedor así, se le puede nombrar capitán de varias categorías (incluso en las que no es líder) porque una vez establecida la relación será más fácil negociar con menos fabricantes, y probablemente obtengamos mejores resultados con menos esfuerzo. Es una posibilidad que debe ser evaluada, puede significar mejores resultados pero no es una ley que así sea.

Para seleccionar a los fabricantes o proveedores con los que se establecerá relación, debemos considerar su objetividad en los negocios así como su filosofía (si ambas filosofías son contradictorias, generalmente la relación será difícil) y su deseo por obtener beneficios mutuos (ganar-ganar).

Debemos considerar la disponibilidad de información con respecto al consumidor y a la competencia, asimilando y dirigiéndose hacia el desarrollo de nuevas estrategias orientadas a la satisfacción del cliente en el futuro, estudiando y analizando las tendencias del mercado.

#### **4.5. PASO 5: Capacitar al personal para la administración de categorías.**

El entrenamiento del personal debe comenzar cuando uno lo desee, pero a más tardar al mismo tiempo que cuando reestructuramos la organización. Esto depende de las necesidades de capacitación de nuestra gente y su habilidad para aprender y asimilar nuevos conceptos, y adaptarse al cambio. Es conveniente comenzar el entrenamiento después de haber seleccionado al staff de administración de categorías, empezando por su papel básico y responsabilidades.

Este es uno de los pasos más importantes de la administración de categorías ya que si los administradores de categorías no están calificados para el trabajo el augurio para la implementación será negativo, por lo que es recomendable capacitarlos para: "(1) mejorar los procesos de toma de decisiones, (2) idear planes, (3) diseñar estrategias, (4) crear estados de pérdidas y ganancias, (5) analizar la información histórica, y (6) tomar decisiones basadas en la información."<sup>130</sup>

##### **4.5.1. Etapas del Entrenamiento**

Podemos dividir el entrenamiento en etapas, asegurándonos de no comenzar la siguiente sin haber comprendido del todo la anterior.

<sup>130</sup> Category Management, Getting Started, pg. 10-11

#### ***4.5.1.1. Programa Introductorio***

Un programa introductorio debería comprender los siguientes puntos:

- Definición de administración de categorías.
- Conceptos básicos, como manejo de categorías como unidades estratégicas de negocio, integración de las áreas de compras y mercadeo así como el rol del plan de categorías.
- Definición del portafolio de categorías del detallista.
- Definición del papel de las categorías.
- Medición del éxito.

#### ***4.5.1.2. Programa Avanzado***

Un programa avanzado debería comprender puntos similares a los siguientes:

- Análisis de competencia.
- Comportamiento del consumidor y sus hábitos de compra.
- Planeación y evaluación de promociones.
- Estrategias y tácticas de fijación de precios.
- Selección de productos y administración del espacio en góndola.
- Relación con los fabricantes.
- Análisis financiero.
- Planeación de categorías.<sup>131</sup>

#### **4.6. PASO 6: Actualizar los sistemas de información.**

"Idealmente antes de efectuar la transición a la administración de categorías, el comerciante de venta al detalle debe contar con sistemas de información capaces de : (1)informar sobre los valores de medición elegidos para controlar sus categorías y (2) entregar datos e información en forma simple y en las estructuras generales deseadas."<sup>132</sup>

Éstas necesidades requieren de un soporte físico (hardware) y programas de soporte (software), y en vista de que los detallistas generalmente contratan a un negocio de software para adquirir sus programas, y que el avance tecnológico es cada vez más acelerado, la decisión de algunos de los

<sup>131</sup> Category Management, A Blue Print for Implementation, pg. 43

<sup>132</sup> Category Management, Getting Started, pg. 11



detallistas es dejar esta etapa hasta el final para que al adquirir su hardware y software, adquieran lo más nuevo, sin embargo "nosotros recomendamos que el detallista considere los sistemas de información tan pronto como sea posible, una vez que los objetivos del programa de administración de categorías sea establecido"<sup>133</sup>, esto es debido a que los administradores de categorías deben tomar decisiones basadas en la información

Para conocer qué actualizaciones deben efectuarse en la organización primero debemos evaluar o determinar como sus sistemas de información y contabilidad pueden soportar la administración de categorías.

Conociendo que información necesitan los administradores de categorías y tratando de generarla con los sistemas existentes nos dará un buen aproximado de los cambios que habrán de hacerse en los sistemas, cuidando de incluir información que podría ser útil en un futuro, así como para las áreas de operaciones, logística y oficinas centrales.

La evaluación de los sistemas debe comprender áreas como información Scanning donde debemos considerar si contamos con información Scanning de todas las tiendas, si es integra la información que se recibe, si el todos los artículos son escaneados y que tan pronto está disponible dicha información.

Otras áreas que la información debe comprender son : información histórica, aspectos de costos y logística, así como del mercado (participaciones de mercado), de la competencia (su surtido, sus precios y sus promociones) y del consumidor (considerar, si se cuenta con un programa de cliente frecuente. Si no se cuenta con él, considerar si los sistemas de información permitirán acceso en un futuro para no realizar dos veces inversiones por el mismo concepto).

Completar información Scanning exacta y verdadera debe ser un objetivo primario para cualquier detallista enfocado en la toma de decisiones basadas en los hechos.

#### **4.7. PASO 7: Capacitar al resto de la organización.**

" Una implementación exitosa dependerá de la voluntad de toda la organización para ejecutar los planes de las categorías."<sup>134</sup>

Las áreas funcionales como publicidad, logística y operaciones deben ser informados sobre el proceso de administración de categorías así como el efecto que tendrá en sus responsabilidades antes de que comience la reestructuración, consecuentemente también recibir la capacitación necesaria para que lleven a cabo la transición.

---

<sup>133</sup> Category Management: A Blueprint for Implementation. Pg.43

<sup>134</sup> Ibid. Pg.47

Uno de los problemas que se presenta repetidas veces es que el área operativa muchas veces no entiende la importancia o aplicabilidad de la administración de categorías, y que su ejecución requiere de un esfuerzo por parte del personal de las tiendas (y principalmente de parte del gerente), además de que tienen la impresión de que su autonomía disminuye al implementar la administración de categorías. Para solucionar dicho problema es conveniente programar sesiones de capacitación donde se explique tanto la administración de categorías como su relevancia para la organización, así como la importancia del área de operaciones en el proceso de implantación y de seguimiento, para lograr el cambio de enfoque toma de decisiones a ponerlas en práctica. Aunque el entrenamiento debe ser ofrecido a la misma vez, debe ser repetido tantas veces como sea necesario para reforzar su comportamiento y dirigirlos al cambio en la implementación de la administración de categorías, pero también para actualizarlos y buscar lograr mejores resultados.

#### **4.8. PASO 8: Iniciar el proceso piloto de la administración de categorías.**

Al crear un programa piloto es posible poner a prueba el proceso de implantación en un departamento o en una serie de categorías que no necesariamente abarcan todo el departamento. El objetivo de este paso es como ya dijimos, poner a prueba la implementación, para evaluar el éxito obtenido y realizar modificaciones.

"Los comerciantes de venta al detalle informan lo siguiente en relación con el programa piloto:

(1) parte de la productividad se pierde durante la transición. (2) existe rotación de personal, ya que algunas personas deciden que no pueden o no quieren trabajar bajo un nuevo sistema, aunque (3) se descubren rápidamente los gerentes y asistentes de categorías, una vez que el programa se encuentra en proceso. Generalmente el programa piloto se pone en marcha un año después de tomar la decisión de poner en práctica la administración de categorías."<sup>135</sup>

##### **4.8.1. Aspectos que involucra la implantación del proceso de administración de categorías como prueba piloto:**

###### **4.8.1.1. Identificar los roles y crear el portafolio de categorías del detallista.**

Una vez que el detallista desarrolla los roles para todas las categorías, puede evaluarlas como portafolio. El portafolio enseña como encajan las categorías entre sí (cuales son las categorías que atraen al cliente a la tienda y cuales son las que generan ganancia). Uno de los problemas que se

---

<sup>135</sup> Category Management, getting Started, pg. 13-14

presenta es que el establecimiento de los roles para todas las categorías es muy complejo y tardado, por lo que muchos comerciantes de venta al detalle solo establecen roles para sus principales categorías, pero hay que considerar que el esfuerzo requerido puede ayudar al detallista en la toma de decisiones de mercadotecnia y mercadeo más precisas y eficaces.

#### ***4.8.1.2. Establecimiento de metas de las categorías.***

El establecimiento de metas debe ser efectuado considerando todo el portafolio de categorías, y para ello hay dos métodos:

- Los administradores de categorías sugieren metas para cada categoría y el director las ajusta según sea necesario basándose en los objetivos financieros de la compañía.
- Los directivos de la compañía los objetivos financieros de la organización al director de administración de categorías, quién determina las metas de las categorías para lograr dichos objetivos. Los administradores de categorías revisan la factibilidad de las metas e informan al director de aquellas que consideran no serán alcanzadas.

Identificar los roles y establecer metas nos ofrece dos importantes beneficios, proporcionan al administrador de categorías una guía para la fijación de precios, promociones y decisiones de mercadeo, y guían a los fabricantes y proveedores en el desarrollo de programas de promociones y mercadotecnia.

#### ***4.8.1.3. Seleccionar las categorías para el programa piloto***

Después de desarrollar una estructura para el plan de categorías (ya que una planeación efectiva de categorías requiere un proceso cíclico), podemos aplicarla usando formatos para organizar y analizar la información con que contamos. El detallista selecciona unas cuantas categorías para probar.

Un estudio de detallistas realizado por la Universidad de Cornell<sup>136</sup> identifica como las categorías de productos más comúnmente seleccionadas por los detallistas para planes de prueba de administración de categorías, las siguientes:

---

<sup>136</sup> Category Management. Mc Laughlin, Edward W. and Gerard F. Hawkes, pg. 13

Categorías de Productos	Detallistas	Mayoristas
Bebidas	22.1%	19.1%
Comida para bebés	19.7%	3.8%
Cereales	15.3%	15.3%
Dulces y Golosinas	6.8%	7.7%
Detergentes	13.6%	15.3%
Alimentos congelados	6.8%	19.1%
Productos de papel	13.6%	15.3%
Alimento para mascotas	15.3%	23.1%
Botanas	10.2%	0.0%
Pasta dental	3.6%	26.9%

#### 4.8.1.4. Probando el proceso de planeación

Los detallistas utilizan el primer conjunto de planes de categoría para determinar dos importantes elementos dentro del proceso de administración de categorías: (1) ¿Qué información está disponible (y cual se necesita) y (2) ¿Qué plantillas usar?. Porque muchas partes del proceso pueden necesitar ser afinadas, es muy posible que los fabricantes tengan que acceder información adicional sobre el consumidor.

El objetivo principal de estos planes es el de dar un primer paso en el proceso de planeación de categorías. El detallista deberá asignar a esta fase de 3 a 4 meses para efectuar múltiples revisiones, además de observar como las pruebas de los planes son implementadas en las tiendas, y usar esta información para la mejor implementación de planes futuros.<sup>137</sup>

#### 4.8.1.5. Evaluando el éxito del proyecto piloto de administración de categorías

La siguiente plantilla puede ser utilizada para evaluar el proyecto piloto. Es una mezcla de criterios cualitativos y cuantitativos.

Área	Criterio	Importancia (1-5)	Calificación (1-5)	Importancia x Calificación
Resultados Financieros	¿ Cambiaron las ventas en dólares y las ganancias (de las categorías planeadas) con respecto al año anterior (basadas en 4, 8 o 12 semanas de información)?	5		

<sup>137</sup> Category Management. A Blueprint for implementation. pg. 53

	* Fueron los incrementos resultado de los planes de las categorías o se debieron a otros factores?			
Otras medidas de desempeño	* Como se comportaron las categorías piloto contra las medidas, tales como margen bruto, niveles de inventario, retorno sobre inversión de inventario, etc. ?	4		
Proceso de Planeación	* Obtuvieron los administradores de categorías nuevas perspectivas de sus categorías? Resultó esto en estrategias y tácticas efectivas? * Se identificaron y usaron los roles de las categorías? * Tardó mucho la planeación?	5		
Implementación del plan	* Fueron implementados los planes de los administradores de categorías? Fueron estos ejecutados eficientemente por el área de operaciones? Mejoró la ejecución?	5		
Organización	* Tuvo la planeación de categorías un impacto positivo en la organización?	4		

Dependiendo de los resultados obtenidos en el proyecto piloto, el detallista decidirá si hacer extensiva la implantación a las demás partes de la compañía o hacer cambios adicionales al proceso.<sup>138</sup>

#### **4.9. Paso 9: Comenzar a implantar los Sistemas de Información Modificados**

Este paso consiste en evaluar si el sistema actual del detallista, satisface sus necesidades de información, asimismo debe ser especificado el costo de actualización.

El detallista puede tomar la decisión de actualizar su sistema existente o adquirir uno nuevo; algunos ejemplos de estos, son: IRI's Category Manager, Nielsen's Workbench y WinCMS.

Este paso es de suma importancia, ya que la mayoría de los comerciantes de venta al detalle necesitan informes estandarizados que puedan generarse fácilmente. La mayor parte de los sistemas actuales permiten al gerente de categorías realizar consultas de scanner, causales y de costos, sin embargo, debido al tiempo requerido para hacer estas consultas, el análisis detallado resulta imposible. El personal encargado debe concentrarse en que sea simple de usar y que ofrezca la funcionalidad necesaria al gerente de categorías.<sup>139</sup>

<sup>138</sup> Category Management. A Blueprint for implementation. pg.55

<sup>139</sup> Category Management. Getting Started. pg. 14

La siguiente plantilla le asistirá en la evaluación de los sistemas:

Área	Criterio de Medición	Importancia (1-5)	Calificación (1-5)	Evaluación (Imp.X Calif.)
Uso y funcionalidad para usuario	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Es fácil de usar?</li> <li>¿El sistema ofrece reportes estandarizados?</li> <li>¿El sistema es capaz de hacer los análisis que el detallista requiere?</li> <li>¿Está basado el sistema en planeación o metodología?</li> </ul>	5		
Compatibilidad del sistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Puede interactuar el sistema con otras aplicaciones de administración de categorías? Administración de Espacio Fijación de Precios Promociones</li> <li>¿Es un sistema abierto?</li> <li>¿Cuántas plataformas de Hardware soportará el sistema?</li> </ul>	5		
Integridad de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Trabaja el sistema con el sistema de administración de base de datos actualmente en uso? ¿Trabaja con múltiples sistemas de administración de base de datos?</li> <li>¿Trabaja el sistema solamente con una información del proveedor?</li> <li>¿Puede el sistema fácilmente solucionar problemas de información, tales como información perdida o diferencias en UPC?</li> </ul>	5		
Instalación	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Ofrece el vendedor soporte de instalación?</li> </ul>	5		
Modulación y Escalabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Ofrece escalabilidad?</li> <li>¿Cuenta el software con componentes agregables?</li> <li>¿Requerirán nuevo entrenamiento los nuevos módulos?</li> </ul>	4		
Soporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuenta el vendedor con línea de servicio?</li> <li>¿Que tipo de facilidades de ayuda existen?</li> <li>¿En que horario están disponibles?</li> </ul>	5		
Entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Esta ofrecido o incluido el entrenamiento con el sistema?</li> <li>¿Quién ofrece el entrenamiento?</li> </ul>	4		
Costo	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cual es el costo del sistema? ¿Ofrece el vendedor el sistema por intercambio de información?</li> </ul>	5		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tiene descuentos en la compra de Hardware? ¿Cuanto?</li> <li>• ¿Cuanto costará escalar el sistema?</li> </ul>			
Calificación Total				

Llenado de la evaluación- La importancia de cada área es calificada en cada criterio desde 1 (pobre) hasta 5 (excelente). Después el sistema de administración de categorías es evaluado de 1 (pobre) hasta 5 (excelente).<sup>140</sup>

#### **4.10. Paso 10: Hacer Extensiva la Administración de Categorías en toda la Empresa**

Una vez que el programa piloto ha sido completado, el último paso es implementar el proceso en otros departamentos. La mayoría de los detallistas convierten abarrotes antes que el departamento de perecederos (carne, salchichonería, frutas y vegetales). Los problemas principales en convertir perecederos al sistema de administración de categorías son:

- Falta de soporte por parte del proveedor
- Escaneo pobre y costo de la información
- La creencia de que es difícil planear dichas categorías porque los costos cambian constantemente y son difíciles de acceder.

Hacer extensiva la administración de categorías a toda la empresa debe ser planeado en detalle, basándonos en las lecciones y experiencias del programa piloto. El roll-out debe ser monitoreado de cerca, y una persona o varias deben asumir la responsabilidad.<sup>141</sup>

##### **4.10.1. Monitoreando y Mejorando el Proceso**

La implantación de la administración de categorías nunca termina, ya que el detallista debe monitorear, actualizar y mejorar el proceso.

La siguiente plantilla puede ayudarnos al monitoreo del proceso de la administración de categorías.

Área	Criterio de Evaluación	Importancia (1-5)	Calificación (1-5)	Evaluación (Imp X Calif.)
Resultados Financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Han mejorado las ventas y ganancias?</li> <li>• ¿Se ha incrementado la participación del detallista?</li> </ul>	5		

<sup>140</sup> Category Management. A Blueprint for implementation, pg.56

<sup>141</sup> Ibid. pg.57

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se han reducido los costos?</li> </ul>			
Eficacia de la Planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Están los administradores de categorías autorizados para fijar precios, mercadear y promocionar de acuerdo a sus planes?</li> <li>• ¿Han sido implementados los planes de categorías en las tiendas?</li> <li>• ¿Han sido alcanzadas las metas de los planes?</li> <li>• ¿Ha mejorado el proceso de planeación la toma de decisiones de categoría?</li> <li>• ¿Han mejorado las relaciones con los proveedores?</li> </ul>	4		
Eficiencia de la planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Están funcionando bien las plantillas?</li> <li>• ¿Ha aprendido el personal a desarrollar planes rápidamente?</li> <li>• ¿Está disponible la información de planes internos y externos?</li> <li>• ¿Toma mucho tiempo la actividad de planeación?</li> </ul>	4		
Funciones de Mercadeo y Mercadotecnia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Son efectivos los procesos de mercadeo y mercadotecnia día con día?</li> <li>• ¿Se ejecutan las decisiones efectivamente?</li> </ul>	5		
Otras partes de la organización del detallista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Que tipo de impacto tuvieron los administradores de categorías en operaciones, departamentos generales, logística y reabastecimiento?</li> </ul>	4		
<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO PONDERADA</b>	Total de las calificaciones para todas las áreas dividida entre la suma de las calificaciones de importancia			

Llenado de la evaluación- La importancia de cada área es calificada en cada criterio desde 1 (poco importante) hasta 5 (extremadamente importante). Después el sistema de administración de categorías es evaluado de 1 (pobre) hasta 5 (excelente).<sup>142</sup>

<sup>142</sup> Category Management, A Blueprint for implementation, pg.59



## 5. CASO PRÁCTICO

### 5.1. Descripción

Con el objeto de ilustrar la Administración de Categorías, presentamos el caso práctico de la categoría de **papel higiénico**, considerando información interna del detallista, del mercado y del consumidor.

Las cifras mostradas son hipotéticas y no reflejan datos reales, pero servirá para efectos de ejemplificación de una categoría administrada por categorías.

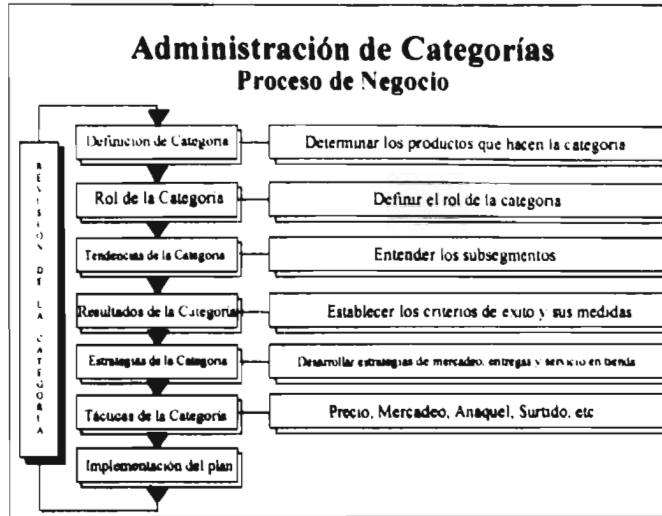
Esta presentación fue proporcionada por **Procter & Gamble**, autorizada por la Lic. Ana Laura Bachmaister, Gerente de Administración de Categorías.

## **AGENDA**

- 1. OBJETIVOS**
- 2. CONDICIONES DEL MERCADO**
- 3. ENTENDIENDO LA CATEGORIA**
- 4. CATEGORIA DE PAPEL HIGIENICO**
- 5. CASO EN ESTUDIO**
- 6. DISTRIBUCION EN ANAQUEL**
- 7. ANALISIS FINANCIERO**
- 8. PASOS A SEGUIR**

## **ADMINISTRACION DE CATEGORIAS OBJETIVO DEL PROYECTO**

*El objetivo de este proyecto es el de incrementar el negocio del proveedor y el detallista, via la toma de decisiones fundamentadas en información interna del detallista, del mercado y del consumidor y siempre orientadas a satisfacer las necesidades de los consumidores.*



### DEFINICION DE LA CATEGORIA

**CATEGORIA:** Papel Higiénico

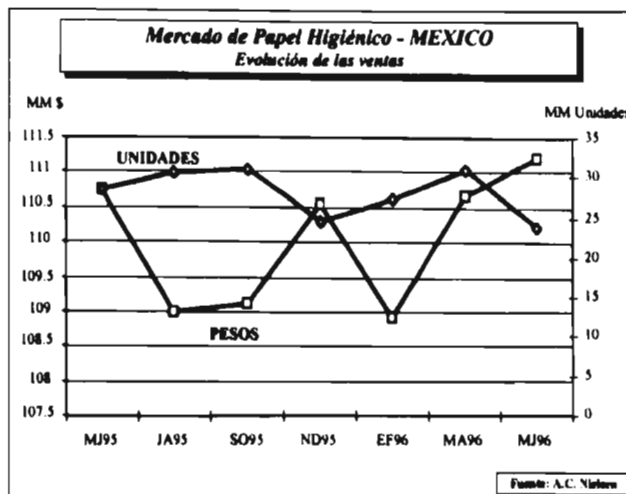
**PRODUCTOS:** Esta categoría esta formada únicamente por papel higiénico, tomando en cuenta todos los tamaños y versiones del producto básico.

*Propuesta de rol y estrategias para la  
Categoría de Papel Higiénico*

**Destino: Típicamente generadoras de un alto volumen en pesos, tienen una alta penetración en hogares y son categorías con alta frecuencia en compras.**

*Categoría de Papel Higiénico  
Patrones de compra del consumidor*

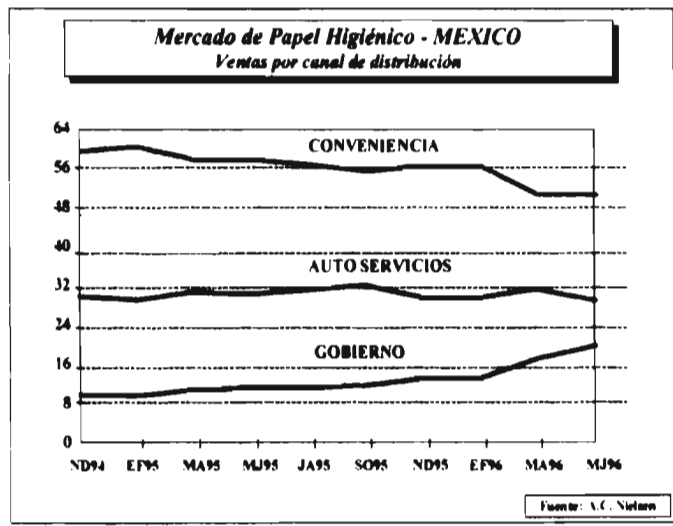
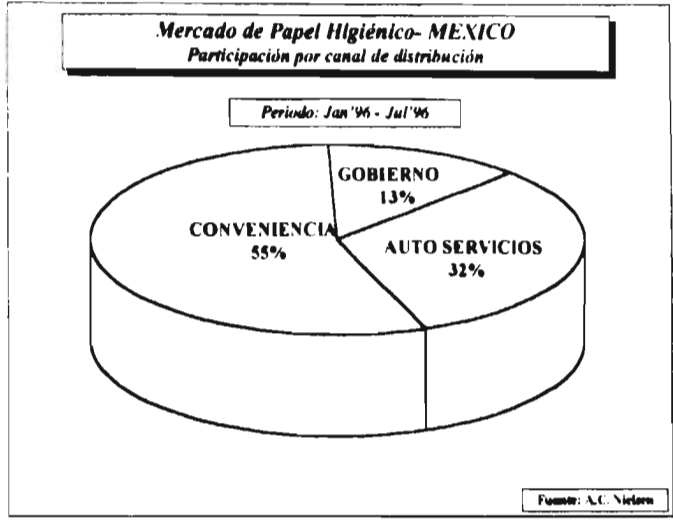
- ▷ **Precio**
- ▷ **Marca**
- ▷ **Tipo producto**
- ▷ **Tamaño del empaque**



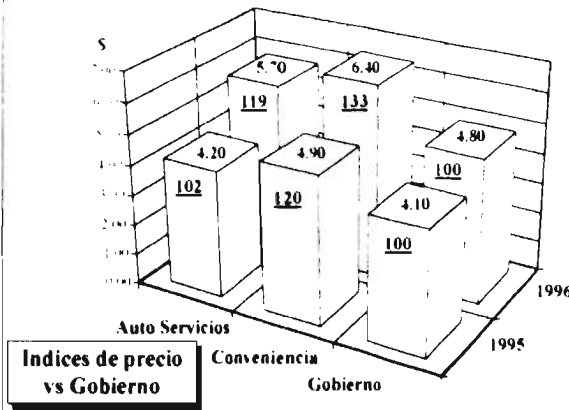
### **Resumen**

**De la gráfica anterior podemos concluir que esta categoría no es sensible a las promociones debido a que el volumen en unidades permanece constante mientras el volumen en pesos baja (descuentos).**

**Por el contrario, cuando el volumen en pesos crece (posible aumento de precio), el volumen en unidades tiende a caer.**

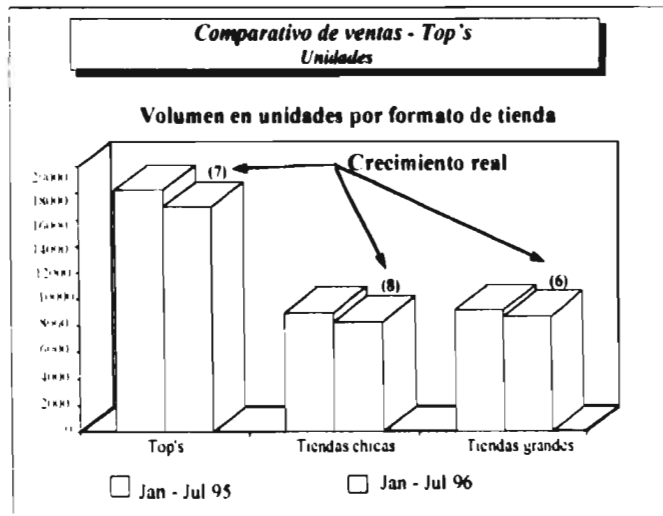
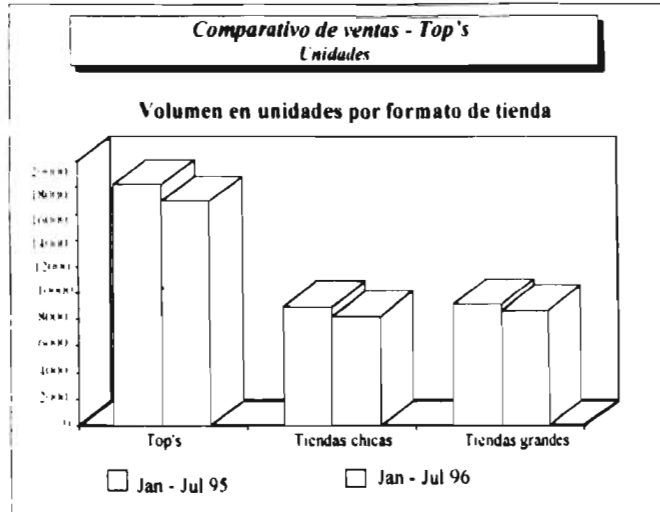


**Mercado de Papel Higiénico - MEXICO**  
*Precio Promedio por canal*



**Resumen**

**De la información anterior podemos concluir que el canal de gobierno ha crecido gracias al precio.**

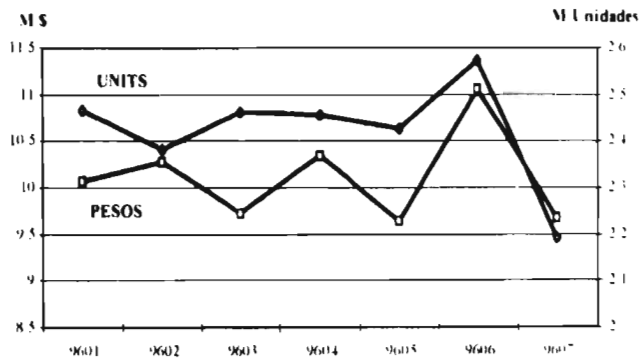


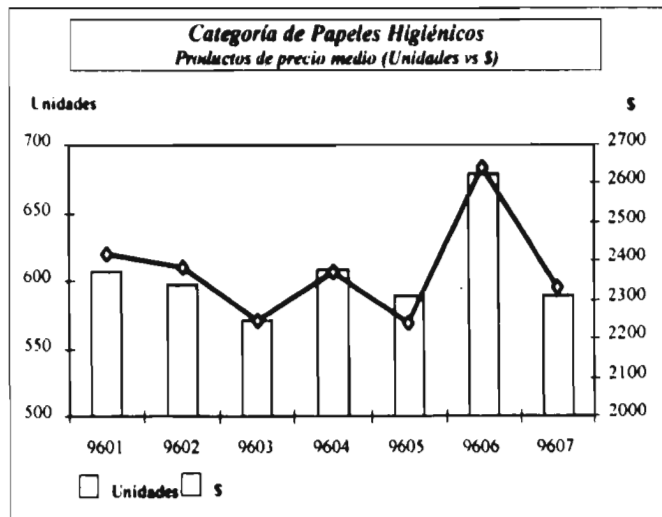
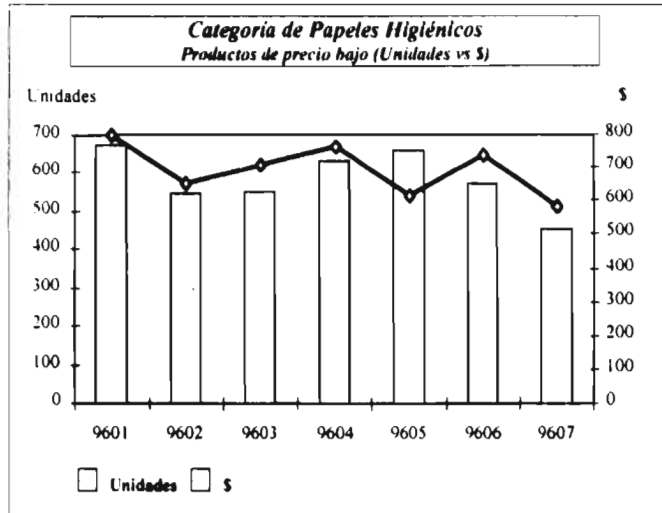


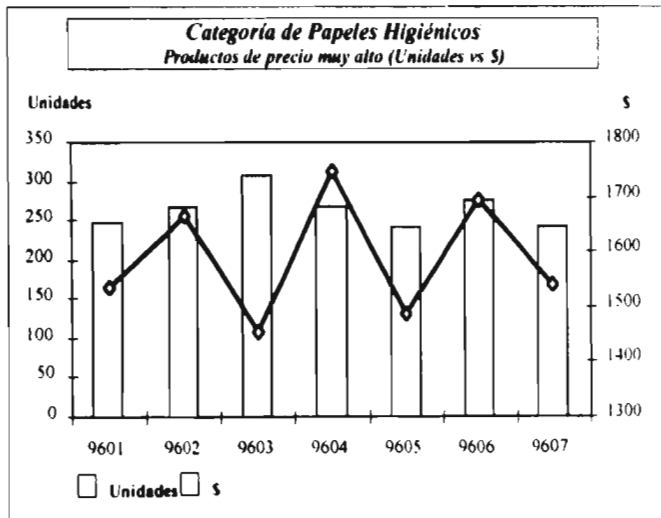
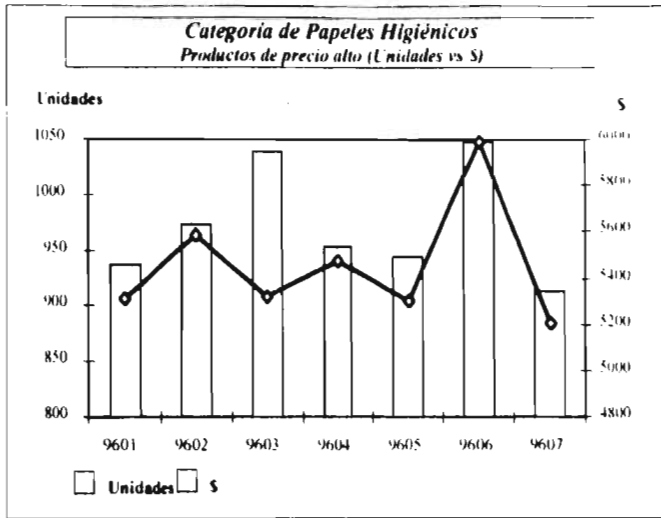
### Resumen

Podemos observar que la cadena tiene problemas de un año a otro en esta categoría mientras el mercado tiene tendencia a crecer especialmente en los últimos meses.

### Categoría de Papel Higiénico Evolución de las ventas





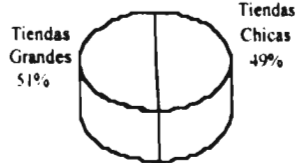


*Categoría de Papeles Higiénicos*

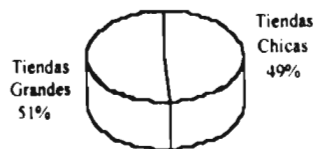
A diferencia del mercado total, en Top's el incremento de precio no causa una baja considerable en el volumen, excepto en los productos de precio bajo donde se puede ver una baja clara en el volumen debido a incrementos en precio.

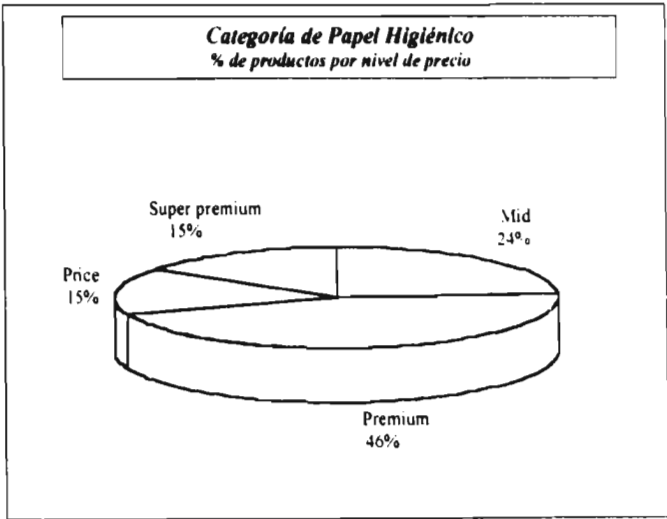
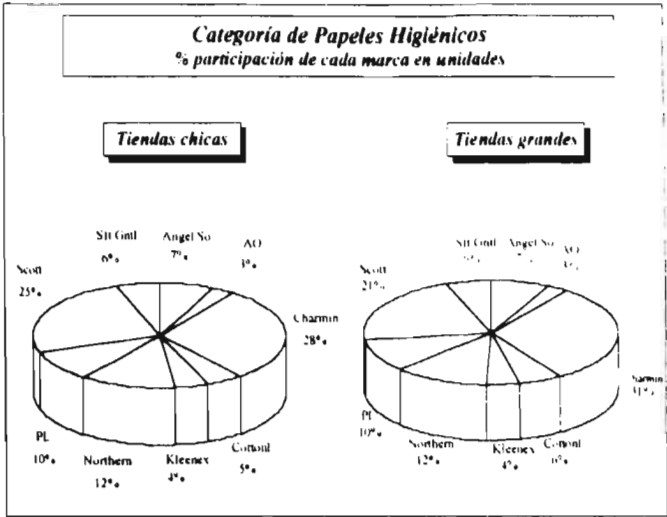
*Categoría de Papeles Higiénicos*  
*Porcentaje de participación por formato de tienda (unidades)*

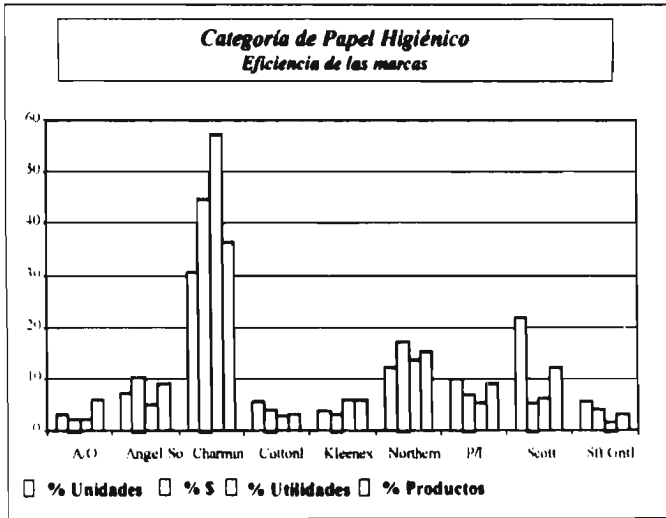
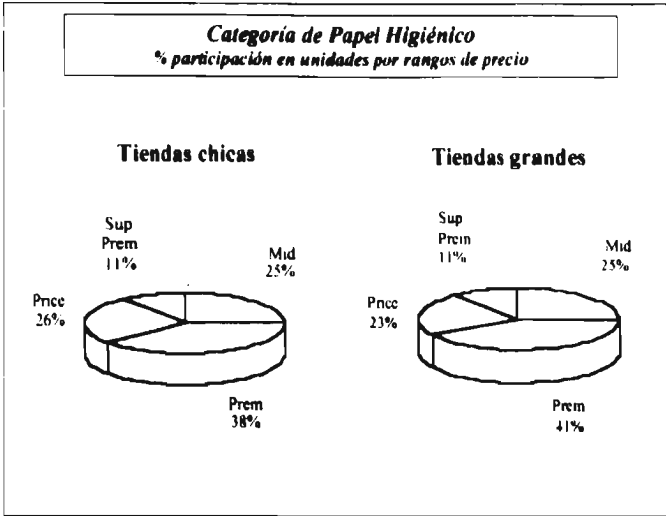
*Ene-Jul '95*

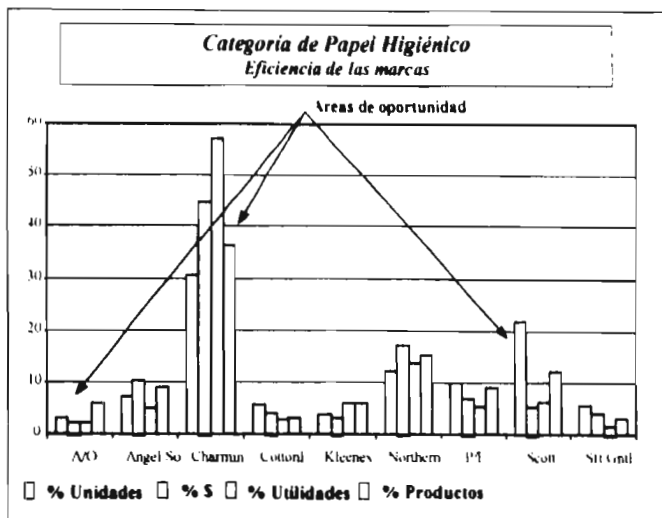


*Ene-Jul '96*



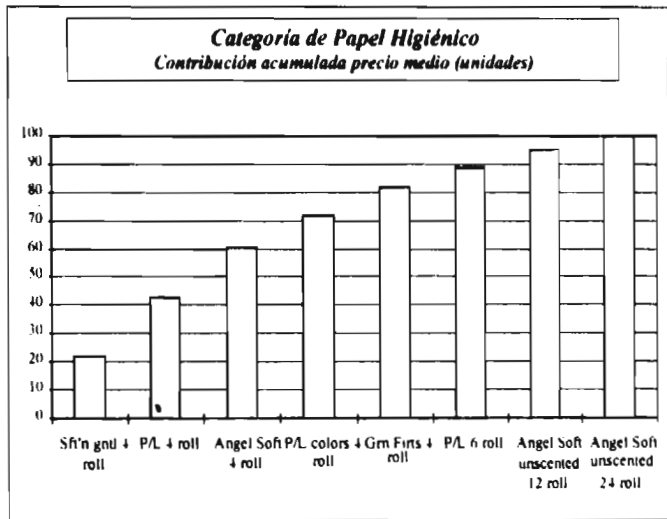
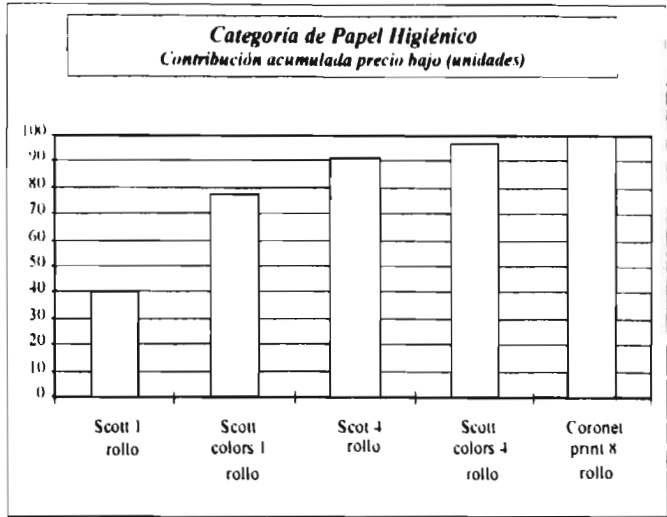




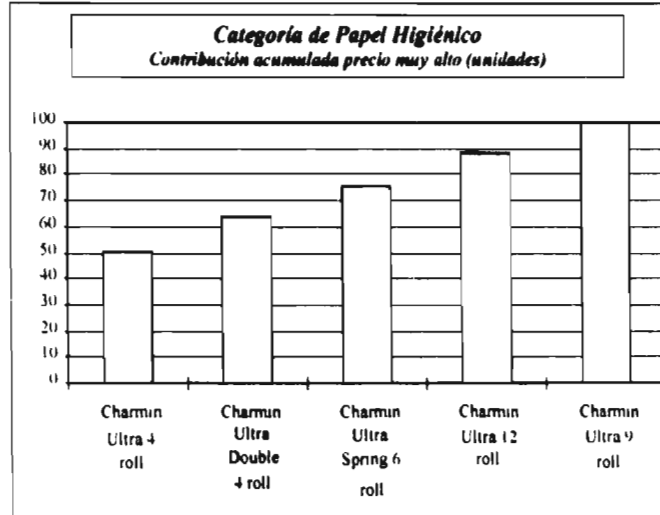
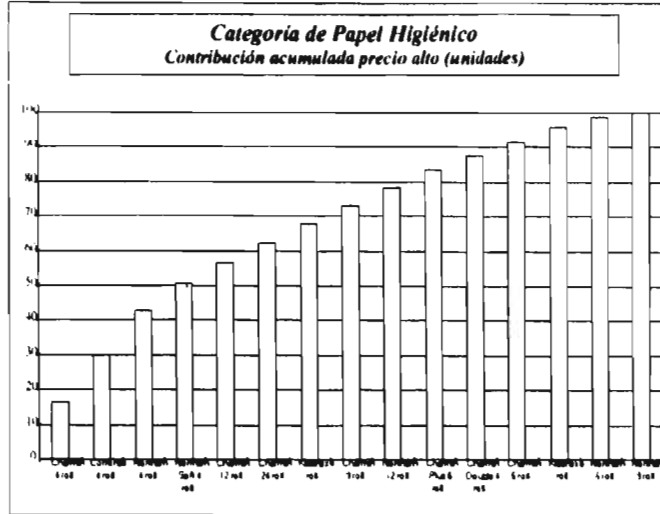


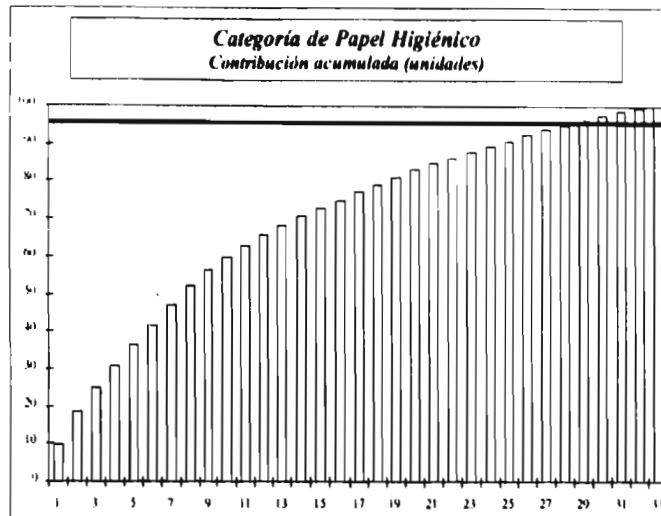
**Resumen**

**Como podemos ver hay áreas de oportunidad en marcas con muchos productos comparado con su participación en unidades, dinero y/o utilidades.**









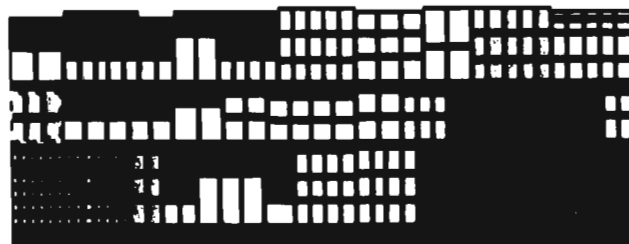
**Categoría de Papel Higiénico**  
*Productos con menos del 5 % contribución*

Charmin Ultra 9 roll	12 % del rango de precio
Angel Soft unscented 24 roll	5 % del rango de precio
Northern 6 roll	3 % del rango de precio
Coronet print 8 roll	3 % del rango de precio
Northern 9 roll	1 % del rango de precio

**Categoría de Papel Higiénico**  
*Productos con volantes (participación en unidades)*

• Angels SO	Ene 96	+ 5 %
	Jul 96	+ 10 %
• AO	May 96	+ 12 %
• Charmin	Feb 96	+ 9 %
	Abr 96	+ 13 %
	Jun 96	+ 13 %
• Cottonl	Feb 96	+ 11 %
• Kleenex	Mar 96	+ 4 %
• Northern	Mar 96	+ 10 %
• P/L	Mar 96	+ 0 %
• Scott	Ene 96	+ 4 %
	Apr 96	+ 17 %

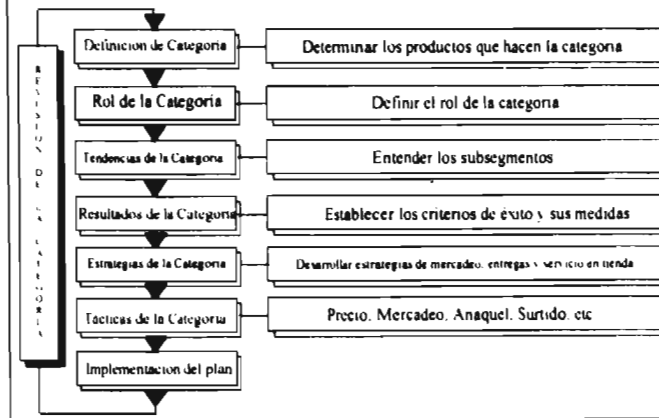
**Categoría de Papel Higiénico**  
*Anaqueles actual*



**Categoría de Papel Higiénico  
Anaquel actual**

◦ Ventas perdidas (anualizadas para 100 tiendas)	S281,000
◦ Promedio de DDI mayor a una semana	8.2
◦ Productos que no llegan al mínimo DDI	2
◦ El inventario es excesivo:	
a precio de venta	S1971.00
al costo	S1549.00
◦ ROII	14.10
◦ ROII Neta	2.77

**Administración de Categorías  
Proceso de Negocio**



***Categoría de Papel Higiénico  
Medidas de éxito***

Tomando en cuenta como está el mercado y como está Top's dentro de la categoría de Papel Higiénico, decidimos tomar las siguientes medidas de éxito.

- Eliminar las venta perdidas
- Mantener estable el ROII
- Disminuir los DDI a 9
- Incrementar las utilidades 5 %

***Propuesta de estrategias para la  
Categoría de Papel Higiénico***

**Estrategias posibles:**

- Atraer nuevos clientes
- Incrementar el número de "viajes" por cliente
- Reducir costos de manejo e inventario de producto

**Metas posibles:**

- Rebasar la participación promedio del mercado (compararlo contra información de Nielsen)
- Menores costos que el promedio de manejo de producto y bodega.

**Propuesta de tácticas para la  
Categoría de Papel Higiénico**

**Tácticas posibles:**

**Mercadeo:**

- Exhibir 52 semanas al año.

**Precio:**

- Los 10 productos de mayor venta, precio menor al competidor con precio más bajo (todos los días).

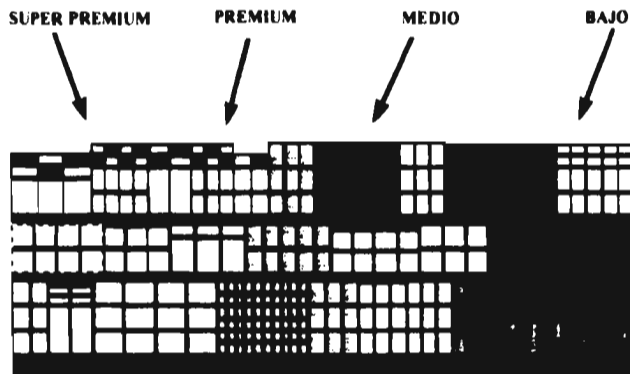
**Anaqueles:**

- Espacio adecuado en anaquel y buen lugar dentro de la tienda.

**Surtido:**

- Máxima selección de productos contra el mercado.  
Sub-categorías, segmentos, marcas y productos.
- Dar de alta productos con alto desplazamiento en el mercado nacional.

**Categoría de Papel Higiénico  
Anaquel sugerido**



*Categoría de Papel Higiénico  
Anaquel sugerido*

**Viendo el consumo del mercado...**

- **Top's maneja 3 productos con el menor movimiento, contribuyendo solo con 2.3% de las ventas en pesos...**
- **Top's debe considerar manejar 3 productos que no maneja ya que representan más del 10% del consumo regional del mercado, de acuerdo a Nielsen.**

*Categoría de Papel Higiénico  
Plan de acción para el anaquel*

**Usando información del mercado hicimos los siguientes cambios:**

- **Eliminamos 3 productos (2.3% participación de utilidades):**
  - ⇒ Charmin Ultra 6ct
  - ⇒ Coronet B-TSS 8 rl
  - ⇒ Northern bg rl 9
- **Además añadimos 3 productos (10.68% parricipación mercado):**
  - ⇒ MT BT 4RL UNS
  - ⇒ MT BT 4 RL WH
  - ⇒ Kleenex 1 rl UNS

*Categoría de Papel Higiénico  
Plan de acción para el anaquel*

**Hicimos una redistribución del espacio utilizando InterCept, siguiendo los siguientes principios:**

- Arreglar los segmentos por patrones de compra del consumidor:
  - ⇒ Nivel de precio
  - ⇒ Marca
  - ⇒ Tamaño
- Apegarse a los DDI deseados
- Eliminar VENTAS PERDIDAS
- Incrementar el ROII reduciendo inventarios

*Categoría de Papel Higiénico  
Números sugeridos incrementales (pesos)*

	Actual	Propuesto	Indice
<b>Incremento en ventas semanales</b>	<b>1877</b>	<b>2021</b>	<b>108</b>
<b>Reducción en ventas perdidas</b>	<b>54</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>Utilidad</b>	<b>420</b>	<b>439</b>	<b>105</b>
<b>Utilidad real</b>	<b>82</b>	<b>94</b>	<b>115</b>



**Categoría de Papel Higiénico  
Números sugeridos incrementales**

	<b>Actual</b>	<b>Sugerido</b>	<b>% inc.</b>
<b>Vueltas financieras al precio de venta:</b>	<b>49</b>	<b>52</b>	<b>6.1</b>
<b>Vueltas financieras al costo:</b>	<b>63</b>	<b>66</b>	<b>4.7</b>
<b>ROII</b>	<b>14.11</b>	<b>14.48</b>	<b>2.7</b>
<b>ROII Neto</b>	<b>2.77</b>	<b>3.11</b>	<b>12.1</b>

**Categoría de Papel Higiénico  
Flujo de clientes**

**Analizando la información de Top's encontramos:**

- ⇒ **Lunes (de 2pm a 6pm) y Sabados (de 4pm a 8 pm) son los mejores días para demostradoras debido al tráfico de clientes.**
- ⇒ **Los consumidores de Charmin ultra gastan \$150.00 (promedio) más que cualquier otro consumidor de otra marca por viaje.**
- ⇒ **97% de consumidores de papel higiénico compran pan de caja. Top's debe colocar entre el papel higiénico y el pan de caja categorías con bajo desplazamiento para incrementar las venta por impulso.**

### **PASOS A SEGUIR:**

- 1. Implementar y monitorear las recomendaciones.**
- 2. Expandir el proyecto a las categorías más importantes de la cadena.**
- 3. Definir el proceso para la futura implementación de las recomendaciones.**

# CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

La Administración de Categorías debe ser implantada en los Comercios Detallistas ya que es una herramienta necesaria para el éxito de los autoservicios en México.

La marcada competencia, ha propiciado que las empresas del ramo se tornen más competitivas, ofreciendo al público consumidor lo necesario para satisfacer sus expectativas, que día con día son más altas. Estas expectativas van en crecimiento porque los autoservicios han acostumbrado al consumidor a recibir más en el afán por incrementar su participación de mercado.

Ofrecer productos de calidad a los consumidores no basta si ellos además esperan recibir un valor agregado por sus compras.

La administración de categorías no es una herramienta que está de moda en el país vecino y que por ello deseamos copiarla, es un instrumento que eficiente el uso y la operación de los recursos disponibles, haciendo más competitiva a la empresa. Esta herramienta tan útil ha dado magníficos resultados en Estados Unidos, pero es necesario entender que la cultura norteamericana y la mexicana son distintas y que la implantación pudiera tener que sufrir cambios para adaptarse a las condiciones culturales y socioeconómicas de nuestro país.

La administración de categorías como se analizó ampliamente en este trabajo de tesis, es un ciclo que requiere de constante monitoreo y revisión para adecuarse a los constantes cambios de las condiciones del mercado.

La implantación de sistemas costosos, como los que requiere la administración de categorías, sería inútil sin el aprovechamiento de la información que se puede obtener y de la toma de decisiones basadas en ésta, además del intercambio de datos que podemos resultar de negociaciones con proveedores para tal fin, y de las tendencias del mercado.

Se han acabado los tiempos en que el detallista ponía las reglas al proveedor de cómo y cuánto le habría de comprar y pagar. Actualmente, los cambios que está sufriendo México, exigen una estrecha cooperación entre comerciantes y detallistas para lograr una negociación GANAR - GANAR.

Desde mi punto de vista, las relaciones comerciales entre proveedores y detallistas funcionan de una manera obligada y terminando por desgastarse; es una relación viciada que muchas veces cansa a los proveedores que, ante la imposibilidad de establecer sus condiciones o negociar correctamente, soportan los "abusos" de los comercios de venta al detalle, al grado que muchos

proveedores pequeños prefieren no vender sus productos en las cadenas comerciales, pues no tienen la capacidad de ofrecer los grandes plazos de crédito con los que tanto se benefician los detallistas (al decir esto no quiero decir que los proveedores son víctimas y los detallistas villanos, quiero decir que la negociación no se da en una base correcta pues alguna de las partes terminará por darle un síndrome de ganar - perder o de perder - ganar). Son sólo algunos proveedores los que imponen sus condiciones a las cadenas, ya que en la "negociación" acceden ante el temor de no ser surtidos de ciertos productos de importancia primaria (ya sea por su presencia de marca o por no tener sustitutos).

El desarrollo de planogramas para el acomodo de la mercancía en las góndolas de los supermercados es de vital importancia, y debe ser realizado por quién conoce mejor los productos de determinada categoría, o sea, EL ADMINISTRADOR DE CATEGORÍAS.

Los planogramas deben ubicar los productos que mayor margen le ofrezcan a la tienda, pero que tengan cierta imagen aceptada por el consumidor, además de la calidad que el cliente espera. La importancia de los planogramas principalmente radica en el hecho de que dos terceras partes de las decisiones de compra se toman en la tienda, y bajo esta premisa los proveedores pueden interesarse en invertir, ofreciendo mejores condiciones para la cadena. Negociando en toda la extensión de la palabra.

La correcta selección de personal para ocupar el puesto de administrador de categorías es vital, ya que será responsable de los resultados obtenidos en su categoría, comparádoslos contra las metas que inicialmente haya establecido para tal efecto; pero la revisión de dichas metas, será responsabilidad de una instancia superior (dicha instancia dependerá del tamaño de la organización).

En la administración de categorías la información es indispensable, y hay que obtenerla de todas las fuentes posibles para que sea integral. Una de las fuentes de mayor importancia es el proveedor, ya que su información (en la mayoría de los casos) involucra amplios estudios de los hábitos de compra del consumidor, así como sus gustos y necesidades. Esta información aunada a la información obtenida en las tiendas a través del sistema de escaneo y quizá también a la obtenida de los programas de clientes frecuentes, nos da un panorama del mercado muy amplio y nos permite apegarnos rápidamente a los gustos y necesidades de la gente.

La administración de categorías debe empapar a toda la organización, ya que si una de las áreas no está completamente involucrada puede poner en riesgo el éxito de dicho plan. La asimilación por algunas de las áreas de la empresa es evidentemente más importante que la de otras, por

ejemplo el área de operaciones, que durante mucho tiempo ha tenido el control del acomodo de la mercancía en las tiendas, ahora debe pasar de desarrollar planes a ejecutarlos, por lo que es importantísimo que se coloquen al mismo nivel los incentivos con los de los administradores de categorías, y se les tome en cuenta en la elaboración de los planes, de otra manera podríamos crear un conflicto que afectaría gravemente la realización de los nuevos objetivos, desencadenando, consecuentemente problemas de diversas índoles.

La administración de categorías propone una nueva ideología que no puede ser asimilada de golpe ni por los detallistas ni por los proveedores, requiere de un cambio cultural, en donde la confianza sea primordial para las dos partes. Una nueva relación en la que puedan negociar abiertamente sus márgenes, e intercambiar información para establecer una relación que redunde en beneficio de ambos. Al mismo tiempo que las nuevas negociaciones son provechosas para el detallista y el proveedor, el cliente se ve ampliamente beneficiado con el intercambio de información que se da, pues la producción puede adaptarse a las necesidades y gustos del cliente de una manera más rápida y eficaz. El cliente adquiere gustoso el producto, el proveedor lo fabrica y lo vende al detallista, y el detallista lo vende al consumidor; es un ciclo vital para la existencia de un negocio.

# BIBLIOGRAFÍA

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Entrevista con la Lic. Ana Laura Bachmaister, Gerente de Administración de Categorías de Procter & Gamble, Junio de 1997, México D.F.
- Entrevista con el Lic. Alberto Jaimes, Gerente de Administración de Categorías de Gamesa, Junio de 1997, México D.F.
- Entrevista con el Lic. Doménico Soave, Gerente de Planogramación de Grupo C1FRA. Mayo de 1997, Edo. de México, México.
- Entrevista con el Lic. Enrique Martínez de Velasco, Gerente de Análisis de Información de Grupo C1FRA, Enero de 1997, México D.F.
- Revista CADENAS, México D.F., Edición Noviembre de 1996
- Revista CADENAS, México D.F., Edición Diciembre de 1996
- Revista CADENAS, México D.F., Edición Enero de 1997
- Revista CADENAS, México D.F., Edición Febrero de 1997
- Directorio ANTAD 1997, México D.F., cuarta edición, Marzo de 1997
- Trends in Mexico (Consumer Attitudes & the Supermarket 1996), Food Marketing Institute, Washington, DC, USA
- Wake of the Flood by Rebeca Piirto, Marketing Tools, Washington DC, USA, November-December 1996
- Administración de Categorías, Posicionando su Organización para Ganar, A.C. Nielsen Company, México D.F. 1995
- P & G, Presentación de Administración de Categorías para Detailistas, México D.F., 1997



- Center for Retail Management Publication, Northwestern University, USA, 1993
- Category Management, Getting Started, Food Marketing Institute, 1995, Washington, DC, USA
- Category Management, A Blue Print for Implementation, Food Marketing Institute, 1995, Washington, DC, USA
- Category Management, The Category Plan, Food Marketing Institute, 1995, Washington, DC, USA
- Category Management, Information Tools, Food Marketing Institute, 1995, Washington, DC, USA
- Janillo José Carlos, Dirección Estratégica, 1990, Madrid, España.
- Progressive Grocer, August 1996, Special Report Category Management, Washington, DC, USA
- Progressive Grocer, March 1997, Washington, DC, USA
- Rise of the Category Manager, U.S.A, Distribution Journal, 1993
- Category Management, Cambiando la cara del Comercio Detallista, Nielsen, 1994, U.S.A
- The Future of Category Management, Win Weber's Leading Edge Perspective, Winston Weber & Associates, Inc. 1997, U.S.A.
- A Top Pro Offers Advice to Ease Implementation, Progressive Grocer Associates, Frozen Food Age, November 1996, U.S.A.
- Special Report Category Management, Key Insights, August 1996, U.S.A