



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ADMINISTRACION DE CATEGORIAS: ESTUDIO Y PROPUESTA PARA LA IDENTIFICACION DE LA CATEGORIA DE VINOS Y LICORES EN LA TIENDA CONTROLADORA AUCHAN MEXICANA S.A. DE C.V. DEL DISTRITO FEDERAL

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN ADMINISTRACION PRESENTAN: MARGARITA DURAN OLIVERA SELENE MORGADO ESTRADA CLARA MUNGUIA GONZALEZ ALEJANDRA B. RUIZ LOPEZ BIBIANA VALENCIA FLORES

ASESOR: LIC. EN ECONOMIA Y MAESTRO EN ADMINISTRACION JOSE SILVESTRE MENDEZ MORALES



MEXICO, D. F.

275940

1999

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

PAS/NACION

DISCONTINUA.

A LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN,
POR HABERNOS FORJADO COMO SERES HUMANOS Y BRINDADO LA
OPORTUNIDAD DE UNA FORMACION PROFESIONAL.

A NUESTRO ASESOR

LIC. EN ECONOMÍA JOSÉ SILVESTRE MÉNDEZ MORALES,
POR BRINDARNOS SU CONFIANZA Y APOYO EN TODO MOMENTO, POR
COMPARTIR SUS CONOCIMIENTOS CON NOSOTRAS, POR ALENTARNOS A
PENSAR EN GRANDE Y SER CADA VEZ MEJORES, Y POR QUE
SIMPLEMENTE APRENDIMOS QUE LA BUSQUEDA DE LA EXCELENCIA ES
MAS QUE UNA SIMPLE FRASE.

A NUESTRO PROFESOR Y AMIGO

L. A. FELIX PATIÑO GOMEZ,
DE MANERA ESPECIAL POR CONTAGIARNOS SU ENTUSIASMO Y
OPTIMISMO, BRINDARNOS SU APOYO Y COMPARTIR CON NOSOTRAS SUS
CONOCIMIENTOS, Y POR ENSEÑARNOS QUE LO UNICO QUE LIMITA AL
HOMBRE ES SU MIEDO.

A NUESTRA PROFESORA

L. A. CRISTINA ALBA ALDAVE,
QUIEN NOS ENSEÑÓ A COMPROMETERNOS CON NUESTRO TRABAJO, LO
CUAL ES BASE PARA ALCANZAR LO QUE NOS PROPONGAMOS, NOS HIZO
DARNOS CUENTA DE NUESTRO POTENCIAL Y ASI PODER ENFRENTAR
NUEVOS RETOS, BUSCANDO SIEMPRE LA EXCELENCIA.

A LOS SINODALES

AGRADECIÉNDOLES SUS VALIOSOS COMENTARIOS
Y LA DISPONIBILIDAD DE SU TIEMPO.

A NUESTROS PADRES,

PORQUE NOS HAN DADO MUCHO AMOR, POR SER EL MEJOR EJEMPLO, POR HEREDARNOS LO MÁS VALIOSO QUE PODEMOS TENER, POR SER NUESTROS AMIGOS, POR LA CONFIANZA QUE DEPOSITARON EN CADA UNA DE NOSOTRAS, POR TODO SU ESFUERZO Y DEDICACIÓN, POR ENSEÑARNOS A MANTENER UNA ACTITUD EMPRENDEDORA Y DECIDIDA Y SOBRE TODO POR SER NUESTROS PADRES.

A ALEJANDRA, BIBIANA, CLARA, MARGARITA Y SELENE

GRACIAS. PORQUE JUNTAS APRENDIMOS QUE LA AMISTAD ES UNA DE LAS COSAS MÁS VALIOSAS QUE TENEMOS, Y GRACIAS A SU TEMPLE, APOYO, ENTUSIASMO Y CONOCIMIENTOS, CONTRIBUYERON AL DESARROLLO DE ESTE TRABAJO.

A NUESTROS HERMANOS,

GRACIAS, POR SU COMPRENSIÓN, APOYO Y ENTUSIASMO, POR HABER COMPARTIDO NUESTRAS TRISTEZAS Y ALEGRÍAS, POR CONFIAR EN NOSOTRAS Y SIEMPRE ESTAR A NUESTRO LADO.

A NUESTROS AMIGOS,

POR BRINDARNOS SU AMISTAD, APOYO Y ENTUSIASMO, Y POR AQUELLOS BUENOS MOMENTOS QUE COMPARTIMOS.

ALEJANDRA, BIBIANA, CLARA, MARGARITA Y SELENE.

A MARTIN JURADO BARRAGAN

JEFE DE ADMINISTRACION DE CATEGORIAS
BACARDI Y CIA.

A LIC. GERARDO GONZALEZ GUZMAN

GERENTE DE PROYECTOS.
ANTAD.

PORQUE GRACIAS A USTEDES FUE POSIBLE LA
REALIZACION DE ESTE TRABAJO, YA QUE COMPARTIERON
SUS CONOCIMIENTOS CON NOSOTROS, POR PROPORCIONARNOS
EL MATERIAL NECESARIO, POR DARNOS PARTE DE SU
TIEMPO Y POR SU APOYO INCONDICIONAL.

GRACIAS

ALEJANDRA, BIBIANA, CLARA, MARGARITA Y SELENE



BACARDI Y COMPAÑÍA S. A. DE C. V.

Naucalpan, Edo. De México a 8 de Octubre de 1999

Nuestro país se encuentra en un intenso proceso de cambio hacia una integración global; dentro de este proceso la relación Cliente-proveedor esta transformandose en una relación de Socios Comerciales. En donde cada elemento es un pequeño eslabón dentro de la cadena que se requiere para llevar un producto o servicio al consumidor final quien es el eje y razón de toda la cadena; de forma tal que quien logre hacer más eficiente no solo su eslabón sino la cadena en su totalidad, podrá impactar al consumidor final y lograr ir un paso adelante de su competencia.

Este cambio requiere el establecimiento de formas de trabajo tipo y una infraestructura tecnológica que permitan una operación y comunicación fluida en todos los puntos de esta cadena de suministro.

Estos ajustes hacia la eficiencia en la cadena de suministro han sido el detonador de una serie Técnicas conocidas como Técnicas de ECR (respuesta eficiente al consumidor). Dentro de las cuales se encuentra el pedido automático, el resurtido continuo, la entrega centralizada, la administración de espacios y la Administración de Categorías.

La administración de Categorías se basa en la premisa de que el detallista es experto en vender al consumidor final pero no es un experto en las categorías que maneja; por tal motivo la asesoría de un fabricante que conoce mejor la categoría y al consumidor de esta; permite una optimización de los recursos del detallista y del fabricante.

Esta técnica se sustenta en la rentabilidad de la categoría en su conjunto, de forma tal que la persona que orienta al detallista no favorezca a una marca en particular, optimizando el nivel de inventarios, exhibiendo de la forma más adecuada a las preferencias del consumidor, manejando la gama de productos adecuada al formato y la clientela que frecuenta la tienda.

A cambio de este servicio de asesoría el fabricante recibe de primera mano el comportamiento del consumidor pudiendo distinguir preferencias de consumo por tienda, lo cual le permite implementar estrategias de Micro Marketing, haciendo mucho más eficiente el uso de recursos promocionales y la localización de áreas de oportunidad de negocio.

Esta técnica requiere para su implementación un soporte tecnológico fuerte ya que se requiere compartir y analizar grandes volúmenes de información, que en forma manual resultaría imposible de analizar.

En resumen es una relación Ganar-Ganar que requiere de un gran esfuerzo de ambas partes para convertir a oponentes tradicionales en socios de negocio y es un camino que esta compañía ha iniciado creando la Función de Administración de Categorías actualmente a mi cargo.

Lic. Martín Jurado Barragán
Jefe de Administración de Categorías

BACARDI - THE WORLD'S GREAT RUM

AUTOPISTA MEX.- QRO. 4431 TULTITLAN, EDO. DE MEXICO TEL. 899-09-00 FAX: 899-09-99

BACARDI Y LA FIGURA DEL MURCIELAGO SON MARCAS REGISTRADAS DE BACARDI & COMPANY LIMITED

ÍNDICE

Introducción.

I. Metodología de la investigación

1. Planeación de la investigación.....	1
A. <i>Objetivos de la investigación</i>	2
B. Hipótesis de la investigación	3
C. Justificación de la investigación	4
2. Recopilación de la información.....	5
A. Investigación bibliográfica y fuentes directas	5
B. Investigación de mercado	7
3. Análisis de la información.....	18
4. Desarrollo de la propuesta.....	19

II. Antecedentes y Generalidades de la Administración de Categorías.

1. Antecedentes de la Administración de Categorías.....	21
A. Antecedentes mundiales	21
B. Antecedentes en México	23
2. Generalidades de la Administración de Categorías.....	25
A. Concepto de la Administración de Categorías.....	25
B. Características de la Administración de Categorías.....	27
C. Ventajas de la Administración de Categorías.....	28
D. Costos y beneficios de la Administración de Categoría.....	30
3. Elementos de la Administración de Categorías.....	35
A. Estrategia	35
B. Proceso de negocios.....	45
C. Tabla de desempeño	100
D. Capacidad organizacional	106
E. Tecnología de la información	109
F. Colaboración mutua	117
4. Barreras para la implantación de la Administración de Categorías	122

III. Identificación de la Categoría de vinos y licores en la tienda Controladora Auchan Mexicana S.A. de C.V. en el Distrito Federal

1. Situación actual de las tiendas de autoservicio en el Distrito Federal	127
A. Clasificación de las tiendas de	127
B. Escenario actual de las tiendas de autoservicio	129
C. Categorías existentes en la tiendas de autoservicio	141
D. Manejo de la categoría de vinos y licores en la tienda Controladora Auchan Mexicana S.A. de C.V.	143
E. Clasificación de las bebidas alcohólicas	146
F. Fabricantes y / o distribuidores de bebidas alcohólicas	156
2. Estudio de identificación de la categoría de vinos y licores en la tienda Controladora Aúchan Mexicana en el Distrito Federal	159
A. Aplicación de las encuestas.....	159
B. Análisis de datos.....	160
C. Resultados.....	174
3. Propuesta de identificación de la categoría de vinos y licores en la tienda Auchan...187	
A. Definición de la categoría de vinos y licores	187
B. Asignación del rol a la categoría de vinos y licores	192
C. Valuación de la categoría	193
D. Tabla de desempeño	197
E. Estrategias de la categoría de vinos y licores	198
F. Tácticas de la categoría de vinos y licores	199
Conclusiones y recomendaciones.....	200
Glosario.....	203
Bibliografía.....	211
Anexos	
Anexo I. Formatos utilizados en el proceso de negocio para la Administración de Categorías.	V

INTRODUCCIÓN

El cambio es una condición constante en la vida y se aplica aún más en la manera de hacer negocios en un mercado donde conocer el potencial de una nueva técnica mercadológica y aplicarla antes que la competencia, representa una ventaja competitiva.

Hoy, esta nueva técnica es llamada "Administración de categorías", la que haciendo uso de los avances de la tecnología y apoyándose en la información de mercado, mejora las utilidades y optimiza la satisfacción de las necesidades del consumidor.

La Administración de Categoría es, el esfuerzo cooperativo entre los socios comerciales para manejar un grupo de productos o servicios interrelacionados con el propósito común de satisfacer las necesidades del consumidor. Bajo este concepto, la Administración de Categorías cambia la forma de trabajo tanto de fabricantes como de detallistas; convirtiéndolos en socios comerciales y por tanto en parte activa de una alianza estratégica que genera beneficios mutuos. Esta técnica implica que ambas partes reestructuren sus organizaciones para trabajar como Administradores de Categorías; con la misión; estrategias mercadológicas; objetivos; funciones y responsabilidades que ello implica.

Esta técnica trae consigo beneficios para las tres partes involucradas: el fabricante, el detallista y el cliente. Por la forma de trabajo en la Administración de Categorías el fabricante puede identificar a los consumidores fieles a su marca, tiene la posibilidad de incrementar su habilidad de construir imagen, señalar las preferencias en medios y sondear la respuesta de los consumidores a promociones específicas.

Al detallista, le permite mejorar su habilidad para construir imagen, determinar el comportamiento de la categoría y la afectación que tiene en las demás categorías, obtener la información para diseñar el surtido de la categoría, la ubicación de espacios en anaquel, la fijación de precios y acciones promocionales.

Los consumidores a su vez, obtendrán los productos que ellos desean, cuando los desean y a precios competitivos; en suma, es una técnica que da fuerza a la habilidad de los socios comerciales para responder efectivamente a las necesidades del consumidor.

Por tal motivo, hemos realizado este trabajo para contribuir al desarrollo de nuevas técnicas, que permitan hacer más eficientes los procesos, mejorar las relaciones comerciales, incrementar el valor para los consumidores y utilidades para las empresas; a través del desarrollo e implantación de un plan para cada categoría.

Este trabajo consta de tres capítulos, dentro del primer capítulo se describe la metodología que se siguió para la realización de esta investigación, la cual incluye la planeación de la investigación, la recopilación de información, el análisis de información y la manera en como se desarrollo la propuesta.

Dentro del segundo capítulo se presenta el tema de Administración de Categorías, iniciando con los antecedentes, concepto, ventajas, los costos y beneficios de la implantación, así como los elementos que la conforman y las barreras que pueden presentarse para la implantación de la Administración de Categorías.

En el tercer capítulo se presenta la situación actual de las Tiendas de Autoservicio en el Distrito Federal; así como el estudio que se llevó a cabo para la identificación de la categoría de vinos y licores, presentando los resultados obtenidos de esta investigación de mercados, por último se presenta la propuesta de identificación de la categoría de vinos y licores en la Tienda Auchan. En la parte final de este trabajo se presentan las conclusiones y recomendaciones, así como el glosario, la bibliografía y un anexo que contiene los formatos que pueden ser utilizados en el proceso de negocios de la Administración de Categorías.

I. METODOLOGÍA

DE LA

INVESTIGACIÓN

I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El primer paso para desarrollar este trabajo de investigación fue la elección de quien llevaría la responsabilidad de ser nuestro asesor; así tuvimos una reunión con el Lic. en Economía y Ma. en Administración José Silvestre Méndez Morales, quien estuvo de acuerdo en ser parte de este proyecto; la primera indicación que nos dio fue la sugerencia de leer algunos libros sobre metodología de la investigación y una vez hecho esto definir el tema que se habría de desarrollar, para este fin seguimos la metodología que nos sugirió, siendo esta la que se muestra a continuación.

1. Planeación de la investigación

En primer lugar tuvimos que tomar en cuenta la carrera para definir el área a la cual nos enfocaríamos, siendo esta Administración General, una vez hecho esto, definimos el tema genérico, planeación comercial; avocándonos después al tema específico, por lo que teniendo una propuesta por parte de Bacardí y Cía. sobre el proyecto de Administración de Categorías, decidimos aceptar ésta, quedando como tema específico: Administración de Categorías.

Para la especificación del tema decidimos que sería: Estudio y propuesta para la identificación de la categoría de vinos y licores en las tiendas de autoservicio en el Distrito Federal.

El siguiente paso fue establecer los problemas a resolver por medio de esta investigación, los cuales fueron:

- ¿Qué es la Administración de Categorías?
- ¿Cuál es la importancia de la Administración de Categorías?
- ¿Cuál será el papel de los fabricantes y cuál la del detallista, en la Administración de Categorías?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la Administración de Categorías para el fabricante y detallista?
- ¿Cómo se realiza la Administración de Categorías?
- ¿Cuáles son los factores de influencia en los consumidores para definir la categoría de vinos y licores?

A. Objetivos de la investigación

a. Objetivo General

- Mostrar la Administración de Categorías como una herramienta que modifica la forma en que se administran los productos en el piso de venta de las tiendas de autoservicio.

b. Objetivos específicos

- Presentar el proceso a través del cual se implanta la Administración de Categorías tanto en las empresas del distribuidor como del fabricante.
- Determinar los beneficios de la implantación de la Administración de Categorías para el fabricante, detallista y consumidor.
- Dar a conocer cómo el consumidor identifica la categoría de vinos y licores.

B. Hipótesis de la investigación

La investigación como un proceso crítico que pretende describir nuevos hechos en cualquier campo del conocimiento humano, comprende la definición de problemas, recopilación de información, organización de la misma, así como el análisis de datos y elaboración de conclusiones; sin olvidar por supuesto la formulación de hipótesis.

En este caso, todos y cada uno de los pasos antes mencionados fueron llevados a cabo, exceptuando la formulación de la hipótesis, que ha sido un aspecto no considerado en este trabajo por tratarse de un tema del cual se conoce poco actualmente en el campo de la administración en México, por lo que se propone como una nueva forma de trabajo entre los sujetos que involucra esta técnica.

Lo que aquí se pretende es identificar, entre la infinidad de posibilidades, la forma básica sobre la cuál gira el desarrollo de la Administración de Categorías; por lo que realizar una sola conjetura sería casi imposible, además de que tampoco existen estudios anteriores respecto al tema, los cuales pudieran servir como referencia para tal propósito.

Es por lo anteriormente expuesto que la formulación de los diferentes tipos de hipótesis no se encontraran de manera explícita en el trabajo.

C. Justificación de la investigación

En México la Administración de Categorías es una técnica que fue introducida desde hace aproximadamente cuatro años, por empresas transnacionales para ser aplicada en tiendas de autoservicio; sin embargo, hasta la fecha no se ha tenido la suficiente difusión, por lo que este trabajo pretende hacer una compilación de toda la información existente en nuestro país respecto al tema, con el objeto de que sirva como base para su implantación.

Lo escrito aquí, no intenta sugerir que ésta sea la única manera de lograr la Administración de Categorías dado que el modo de aplicación variará de acuerdo a los escenarios en que se desenvuelva cada empresa.

Debido a que para aplicar la técnica de Administración de Categorías en su totalidad se requiere de un periodo muy amplio, en este trabajo no se desarrollan en forma práctica todos los elementos que componen la Administración de Categorías; pero para demostrar la aplicación de esta técnica, se realiza una investigación de campo en la Controladora Auchan S.A de C.V. en el Distrito Federal, tan sólo para determinar la manera en cómo el consumidor identifica la categoría de vinos y licores.

2. Recopilación de la información

La recopilación de la información para el desarrollo de este trabajo se realizó a través de la investigación bibliográfica, la consulta de fuentes directas, así como de una investigación de mercado donde se utilizaron las técnicas de entrevista y observación directa.

A. Investigación bibliográfica y fuentes directas.

La primera fuente de información para la realización de este trabajo fue la empresa Bacardí y Cía.; a través de una cita concertada con el encargado del proyecto de Administración de Categorías, la cual fue conseguida por la intervención del Lic. Felix Patiño Gómez, maestro de la Facultad de Contaduría y Administración y ejecutivo de esta empresa; quien a su vez fue la persona que despertó nuestro interés por conocer más acerca del tema por una plática sostenida con él en el mes de agosto de 1998.

De esta manera el 27 de enero de 1999 tuvo lugar la cita con el Lic. Martín Jurado Barragán Jefe de Administración de Categorías en la empresa Bacardí y Cía., quien de manera general nos platicó sobre el tema y proporcionó el primer material bibliográfico sobre el mismo; además de orientarnos sobre las instituciones a las que podíamos acudir para obtener más información. Fue en esta primera entrevista cuando se decidió realizar una investigación que sirviera como apoyo para el desarrollo del proyecto de Administración de Categorías que en ese entonces iniciaba la empresa.

Por otra parte, a finales de febrero se logró concertar una cita con el Lic. Gerardo González Guzmán, Gerente de Proyectos en la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD) y actualmente encargado de la coordinación de proyectos de Administración de Categorías quien a su vez nos facilitó la mayor parte de la bibliografía utilizada en este trabajo, debido a que actualmente es esta organización la que promueve la aplicación del proyecto de Respuesta Eficiente al Consumidor (REC), dentro del cual se encuentra la Administración de Categorías.

A través de los documentos provenientes de la Asociación se tuvo conocimiento de que existen grupos de trabajo en México cuyo principal objetivo es investigar la manera de implantar la Administración de Categorías en nuestro país. Dentro de las empresas que conforman estos grupos de trabajo se logró contactar al Lic. Eduardo Briones Moirán, consultor de Administración de espacios en la empresa Information Resources, quien también nos proporcionó información bibliográfica del proyecto de REC y específicamente sobre Administración de Categorías.

En esa misma semana se acudió a la Asociación Nacional Vitivinícola con la finalidad de obtener la información necesaria para un mayor conocimiento sobre la categoría de vinos y licores, tal como su clasificación, diferencias entre los distintos tipos de vinos y licores, así como marcas principales en el mercado.

El 13 de mayo a través de la ANTAD, se tuvo acceso a otra serie de libros que forman parte de una colección de guías para la implantación de la Administración de Categorías, ahí también se nos informó de un evento organizado por esta institución denominado Soluciones '99, que consistía en una serie de conferencias y seminarios de los cuales algunos se relacionaban con el tema de estudio de este trabajo.

El evento Soluciones '99, organizado en el World Trade Center, se llevó a cabo en los primeros días de julio. El tema principal de las conferencias fue la aplicación de nuevas tecnologías y métodos para hacer más eficientes los procesos en las empresas proveedoras y en algunas de ellas se trató el tema de REC. Dentro de este evento se tuvo la oportunidad de asistir a la conferencia de Administración de Categorías impartida por la Ing. Ana Laura Bacmeister B., coordinadora de la Administración de Categorías en Procter & Gamble, donde nos dimos cuenta que la información sobre Administración de Categorías con la que contábamos hasta entonces estaba completa, pues ya no existía información novedosa al respecto para nosotros.

Además de recopilar información de manera documental, fue necesario obtener información a través de un estudio de mercado para poder realizar la identificación de la categoría de vinos y licores. Los resultados obtenidos servirían de base para desarrollar la propuesta objetivo principal de este trabajo.

B. Investigación de mercado.

La investigación de mercado es una técnica que permite conocer a través de encuestas o entrevistas el comportamiento de un segmento en cuanto a un producto o servicio, así como sus preferencias y hábitos de compra.

a. Objetivos de la investigación de mercado

i. Objetivo General:

- Definir la categoría de vinos y licores en las tiendas de autoservicio según la perspectiva del consumidor.

ii. Objetivos específicos

- Conocer las características del consumidor final de la categoría.
- Determinar la estructura del razonamiento de compra del consumidor.
- Elaborar el árbol de decisión para la definición de la categoría según la perspectiva de los consumidores.

b. Justificación y alcance de la investigación de mercados.

La investigación de mercados se realizó con la finalidad de obtener información de como los consumidores identifican la categoría de vinos y licores para desarrollar el árbol de decisión de compra y poder definir el proceso de razonamiento que sigue él mismo al comprar algún producto de esta categoría y que esta información sea la base para poder determinar la etapa de la definición de la categoría de vinos y licores, principal objetivo de este trabajo de investigación.

Debido al tiempo disponible y a las facilidades otorgadas por la tienda de autoservicio Auchan, la investigación se realizó en la única tienda en el Distrito Federal perteneciente a esta cadena.

c. Determinación de la población y el tamaño de la muestra.

Para llevar a cabo la investigación de mercado fue necesario determinar la población total en el Distrito Federal útil para la investigación, la cual es de 5 655 032 habitantes¹; que en este caso está compuesta por hombres y mujeres de 18 años en adelante², la cual representa el 66.7% de la población total.

i. Tamaño de la muestra

Debido a que nuestra población total esta integrado por 5 655 032 de habitantes se aplicó la fórmula de poblaciones infinitas³ para determinar el tamaño de la muestra, siendo ésta :

$$n = \sigma^2 (pq) / e^2$$

¹ Instituto Nacional de Estadística de Geografía e Informática, Censo 95, *Resultados definitivos: tabulados básicos*. Tomo: Estados Unidos Mexicanos, México, 1997, pág. 52 – 54.

² Secretaría de Salud. *Ley General de Salud*. artículos 220 y 277, donde se especifica que está prohibida la venta de vinos y licores a menores de edad.

³ KINNEAR Thomas, et. al., *Investigación de mercado: un enfoque aplicado*, 1 Mc- Graw Hill, México 1996, cuarta edición, pág. 375.

En donde al sustituir los valores se obtuvo :

$$n = 1.96^2 (.50 * .50) / (.05^2)$$

$$n = 3.84 (.25) / (.0025) = 384$$

Teniendo como resultado una muestra de 384 encuestas

ii. Tipo de muestreo

El tipo de muestreo utilizado en la investigación de mercado fue primeramente un muestreo probabilístico; en el que las variables muestreadas se seleccionan conforme a las leyes del azar, en forma tal que la probabilidad de inclusión se conoce para cada miembro de la población.

Así también dentro del muestreo probabilístico se incluyen diferentes tipos de muestreo de los cuales se utilizó el muestreo aleatorio simple; el cual tiene la premisa de que cada posible muestra de un tamaño dado en la población, tiene igual probabilidad de ser seleccionado.

d. Perfil del encuestado.

En este tipo de investigación no es posible determinar el perfil del encuestado por edad, sexo, ingreso ni clase social, debido a que uno de los objetivos de la investigación de mercado es determinar quién compra la categoría.

Por tal motivo el perfil del encuestado está definido en personas con intención de compra; es decir, personas que se encuentren en la sección de vinos y licores de la tienda de autoservicio y que se encuentren evaluando las opciones de compra o realizando la compra efectiva del producto (en la tercera o cuarta etapa del proceso de compra).^{***}

e. Diseño y estructura del cuestionario.

En lo que al cuestionario utilizado en la investigación se refiere, se elaboró uno que serviría de base para la investigación, presentándolo al Lic. Martín Jurado Barragán el 19 de marzo de 1999, para que éste lo revisara junto con el departamento de investigación de mercados de la empresa, recibiendo respuesta unos días después.

Ya conociendo los aspectos del cuestionario que deberían ser modificados, se corrigieron. Una vez aprobado el cuestionario se dio inicio a los trámites para poder realizar una prueba piloto antes de considerarlo como definitivo para ser aplicado en la investigación de mercado en las tiendas de autoservicio.

^{***}El proceso de compra es un tema que puede ser revisado en cualquier libro de mercadotecnia.

El cuestionario piloto aplicado fue el siguiente:

CUESTIONARIO PILOTO

OBJETIVO GENERAL: Definir la estructura de razonamiento de compra del consumidor.

OBJETIVO ESPECÍFICO: Identificar la manera en cómo el consumidor quiere que estén acomodados los productos.

Buenos días (buenas tardes), soy estudiante de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, estoy haciendo una investigación de mercados para la realización de mi tesis, ¿Podría regalarme unos minutos para contestar unas preguntas?

1.- ¿Con qué frecuencia asiste a esta tienda?

1 vez a la semana _____ 1 vez al mes _____
2 veces al mes _____ Otros(especifique) _____

2.- ¿Qué otras secciones visita usted cuando realiza sus compras en la tienda?

Abarrotes _____ Ropa _____ Carnes frías _____
Ferretería _____ Farmacia _____ Frutas y legumbres _____
Botanas _____ Otro ¿cuál? _____

3.- Generalmente donde compra usted vinos y licores

Tiendas de autoservicio _____ Tiendas especializadas _____
Vinaterías _____ Otras ¿cuáles? _____
Tiendas de conveniencia _____

4.- ¿Qué es lo que toma en cuenta cuando compra una de estas bebidas?

Tipo _____ Precio _____ Propósito de uso _____
Marca _____ Calidad _____ Presentación _____
Otro ¿cuál? _____

De acuerdo al orden en que el encuestado haya mencionado los factores se realizan las siguientes preguntas:

*Presentación: ¿Qué es lo que toma en cuenta de la presentación:

Tamaño _____ Forma _____
Color _____ Otra ¿cuál? _____

* Calidad: ¿Qué es lo que toma en cuenta de la calidad?

Que el sabor siempre sea igual _____ Repercusión en el organismo _____
 Prestigio de la marca _____ Otra ¿Cuál? _____

*Marca: ¿Qué es lo que toma en cuenta en la marca?

Conocida _____ Más publicitada _____
 Recomendada _____ Prestigio _____
 Otra ¿cuál? _____

5.- ¿Qué tipo de bebida acostumbra comprar?

Rones _____	Tequila _____	Cockteles _____
Brandy _____	Vodka _____	Coolers _____
Whisky _____	Bebidas preparadas _____	Vinos de mesa _____
Cognac _____	Cerveza _____	Otros _____
Licores, Cremas _____	Digestivos _____	

6.- ¿Con qué frecuencia compra usted vinos y licores

1 vez a la semana _____ 1 vez al mes _____
 2 veces a la semana _____ Otras (especifique) _____

7.- Para usted qué tan agradable es la forma en que los productos están acomodados en el anaquel, califíquelo en una escala del 1 al 5, siendo el 1 el más agradable y el 5 el más desagradable.

1 2 3 4 5

8.- Califique en una escala del 1 al 5 la facilidad con que encuentra los productos que busca, siendo 1 muy fácil y 5 muy difícil.

1 2 3 4 5

9.- Hay algún producto que le gustaría encontrar en la sección de vinos y licores que actualmente no se tenga.

Si___ Cuál(es) _____
No___

10.- ¿Por qué cree que la gente acostumbra comprar este tipo de bebidas?

Formato de tienda: A___ B___ C___ D___

LA SIGUIENTE INFORMACIÓN ES SÓLO CON FINES ESTADÍSTICOS:

Ocupación_____

Nivel de estudios_____

Datos demográficos:

Sexo: M___ F___

Grupo de edad: 18-25 () 26-35 () 36-45 () +46 ()

Grupo de ingresos familiares (en salarios mínimos): 4-15 () 16-20 () +21 ()

Fecha: _____

Nombre del encuestador:_____

Para determinar si el cuestionario era el adecuado; es decir, para verificar que cumpliera con su objetivo así como para detectar posibles errores en la formulación de las preguntas, se realizó una prueba piloto aplicada al 10% del total de la muestra, es decir, aproximadamente 40 encuestas, en la tienda de autoservicio Superama "Luis Cabrera" ubicado en Avenida Periférico Sur #5270, Local 50, el día 29 de mayo. La autorización para realizar esta prueba fue obtenida por la intervención del Lic. Martín Jurado quien contactó al gerente de la tienda y le solicitó el permiso correspondiente.

Los datos de esta prueba se tabularon y enviaron al Lic. Martín Jurado para informarle sobre el error en la formulación de las preguntas siete y ocho del cuestionario; así como para mostrarle la tendencia de los resultados obtenidos. El cuestionario fue modificado para, que cumpliera con su objetivo principal, quedando de la siguiente manera:

CUESTIONARIO DEFINITIVO

OBJETIVO GENERAL: Definir la estructura de razonamiento de compra del consumidor.

OBJETIVO ESPEÍFICO: Identificar la manera en cómo el consumidor quiere que estén acomodados los productos.

Buenos días (buenas tardes), soy estudiante de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, estoy haciendo una investigación de mercados para la realización de mi tesis. ¿Podría regalarme unos minutos para contestar unas preguntas?

1.-¿Con qué frecuencia asiste a esta tienda?

1 vez a la semana _____

2 veces al mes _____

1 vez al mes _____

Otros(especifique) _____

2.- ¿Qué otras secciones visita usted cuando realiza sus compras en la tienda?

Abarrotes____ Ropa____ Carnes frías____
 Ferretería____ Farmacia____ Frutas y legumbres____
 Botanas____ Otro ¿cuál?_____

3.- Generalmente donde compra usted vinos y licores

Tiendas de autoservicio____ Tiendas especializadas____
 Vinaterías____ Otras ¿cuáles?_____
 Tiendas de conveniencia_____

4.- ¿Qué es lo que toma en cuenta cuando compra una de estas bebidas?

Tipo____ Precio____ Propósito de uso____
 Marca____ Calidad____ Presentación____
 Otro ¿cuál?_____

De acuerdo al orden en que el encuestado haya mencionado los factores se realizan las siguientes preguntas:

*Presentación: ¿Qué es lo que toma en cuenta de la presentación:

Tamaño____ Forma____
 Color____ Otra ¿cuál?_____

* Calidad: ¿Qué es lo que toma en cuenta de la calidad?

Que el sabor siempre sea igual____ Repercusión en el organismo____
 Prestigio de la marca____ Otra ¿Cuál?_____

*Marca: ¿Qué es lo que toma en cuenta en la marca?

Conocida____ Más publicitada____
 Recomendada____ Prestigio____
 Otra ¿cuál?_____

5.- ¿Qué tipo de bebida acostumbra comprar?

Rones____ Tequila____ Cockteles____
 Brandy____ Vodka____ Coolers____
 Whisky____ Bebidas preparadas____ Vinos de mesa____
 Cognac____ Cerveza____ Otros____
 Licores, Cremas____ Digestivos____

6.- ¿Con qué frecuencia compra usted vinos y licores

1 vez a la semana _____

1 vez al mes _____

2 veces a la semana _____

Otras (especifique) _____

7.- Para usted qué tan agradable es la forma en que los productos están acomodados en el anaquel, califíquelo en una escala del 1 al 5, siendo el 5 el más agradable y el 1 el más desagradable.

1

2

3

4

5

8.- Califique en una escala del 1 al 5 la facilidad con que encuentra los productos que busca, siendo 5 muy fácil y 1 muy difícil.

1

2

3

4

5

9.- Hay algún producto que le gustaría encontrar en la sección de vinos y licores que actualmente no se tenga.

Si _____ Cuál(es) _____

No _____

10.- ¿Por qué cree que la gente acostumbra comprar este tipo de bebidas?

Formato de tienda: A ___ B ___ C ___ D ___

LA SIGUIENTE INFORMACIÓN ES SÓLO CON FINES ESTADÍSTICOS:

Ocupación _____

Nivel de estudios _____

Datos demográficos:

Sexo: M ___ F ___

Grupo de edad: 18-25 () 26-35 () 36-45 () +46 ()

Grupo de ingresos familiares (en salarios mínimos): 4-15 () 16-20 () +21 ()

Fecha: _____

Nombre del encuestador: _____

Para iniciar con la investigación de mercado era necesario recibir la autorización de la tienda de autoservicio para realizar las encuestas en el área de vinos y licores de su piso de ventas, pero debido al incremento del Impuesto Especial sobre Productos y Servicios (IEPS), el cual incluye a los vinos y licores, las relaciones entre la empresa Bacardí y Cia. y las diferentes cadenas de autoservicio se vieron afectadas, por lo que no se pudo conseguir una cita para obtener información y realizar estudios respecto a las tiendas de autoservicio hasta que se solucionara el problema.

Fue hasta el día 13 de agosto que se recibió la autorización para realizar las encuestas dentro de la tienda de autoservicio Auchan ubicada en la avenida Miguel Angel de Quevedo esquina con la calle Cerro del Agua, durante el segundo y tercer fin de semana (viernes, sábado y domingo) del mismo mes. Cabe destacar que durante el tiempo en que se aplicaron las encuestas, se realizó la observación directa del comportamiento de compra del consumidor, para tratar de obtener información adicional que pudiera enriquecer la investigación.

3. Análisis de la información

Una vez recopilado todo el material que serviría para el trabajo de investigación, se leyó y se obtuvo la información más importante de cada una de los textos para su posterior depuración, es importante resaltar que la mayor parte del material bibliográfico era de origen estadounidense por lo que primeramente fue necesario realizar la traducción y adaptación de cada uno de ellos; y así, la información que se consideraba más relevante se fue integrando conforme al índice tentativo. De esta manera se fue enriqueciendo cada vez más el contenido del mismo y adaptándolo hasta su forma actual.

Respecto a las encuestas de la investigación de mercado, se realizó la tabulación de los datos obtenidos en ellas para su posterior análisis y determinación de resultados que serían la base para el desarrollo de la propuesta objetivo principal de este trabajo.

Así también, es necesario mencionar que conforme se iba depurando la información se capturaba y almacenaba en disquetes de trabajo para facilitar su uso en su estructuración y modificaciones necesarias.

4. Desarrollo de la propuesta

Para desarrollar la propuesta para la identificación de la categoría de vinos y licores en la tienda Auchan, fue utilizada tanto la información recopilada de forma bibliográfica como la investigación de mercado realizada. Para obtener una propuesta adecuada que sirviera de apoyo para los socios comerciales interesados, en este caso Controladora Auchan como detallista y Bacardí y Cía. como fabricante.

Debido a que el principal objetivo de esta investigación fue la identificación de la categoría, en la última parte del capítulo 3 se presenta en forma descriptiva la manera en que se identifica la categoría, desarrollando el árbol de decisión de compra, así como algunos de los pasos del proceso de negocios como son: definición de la categoría, asignación del rol, valuación de la categoría, desarrollo de la tabla de desempeño, así como las estrategias y tácticas sugeridas para la categoría.

II. ANTECEDENTES

Y GENERALIDADES

DE LA

ADMINISTRACIÓN DE

CATEGORÍAS

II. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE CATEGORÍAS.

En este capítulo se explica cómo surgió la Administración de Categorías y los aspectos más importantes y necesarios a conocer para llevar a cabo la Administración de Categorías. Señalaremos su concepto y sus características. Destacaremos las ventajas y desventajas de implantar esta técnica sin olvidar los costos que ello implica pero también los beneficios que trae consigo.

Finalmente explicaremos cada uno de los elementos presentes en la Administración de Categorías así como las barreras que pueden presentarse en su implantación.

1. Antecedentes de la Administración de Categorías

A. Antecedentes mundiales.

Para poder desarrollar el tema principal de este trabajo, se debe conocer lo que es la técnica de Respuesta Eficiente al Consumidor (REC) y en donde la Administración de Categorías (AC) es un elemento *fundamental*.

Una definición clara de lo que es Respuesta Eficiente al Consumidor, es la que da la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio (ANTAD):

"Respuesta Eficiente al Consumidor engloba una estrategia en la que detallistas y sus fabricantes trabajan en conjunto para maximizar la satisfacción del consumidor y *minimizar los costos a largo de la cadena de distribución*".⁴

Así el concepto de REC surgió como uno de los primeros esfuerzos que realizaron conjuntamente fabricante - *distribuidor con la finalidad de disminuir los costos, mejorar la distribución y el servicio a los consumidores.*

En las primeras décadas del siglo XX los fabricantes y detallistas *centralizaron la distribución e introdujeron economías de escala.* Los supermercados se unieron al autoservicio con las ventas masivas en un entorno en el que la industria analizaba muy de cerca la demanda del consumidor.

⁴Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, *Directorio 1999*, México 1999. 6ta Edición., pág. 3

La mayor parte de los elementos del REC fueron desarrollados en las últimas dos décadas, empezando con el código de barras y el análisis de los datos que brindan éstos últimos.

Una serie de eventos entre finales de los ochenta y principios de los noventa, dieron a la industria un llamado a la competitividad, dada la entrada de nuevos productos y la aparición de nuevos formatos de tiendas tales como los clubes, hipermercados y megamercados dentro de los negocios de tiendas.

Para estudiar la forma de proporcionar mayor valor a los consumidores, los líderes de la industria de Estados Unidos formaron grupos de trabajo de REC a mediados de 1992 y para estar seguros que los beneficios de los esfuerzos llegaran a todos los segmentos de la industria, ellos decidieron desarrollar la REC a través de las principales Asociaciones de Comercio. En 1993 el grupo de trabajo que tenía a su cargo el proyecto de la REC estaba compuesto por 10 Asociaciones Comerciales y para 1994 más de 200 personas estaban participando en este proyecto representando a más de 100 empresas de distintos segmentos de la industria.

Para dar soporte a estos esfuerzos había 20 representantes de grupo consultores y de instituciones educativas; en suma cientos de fabricantes y distribuidores introduciendo el proyecto de REC en Estados Unidos de América.

El comité analizó cada uno de los sistemas de abastecimiento y la identificación de métodos para reducir costos y mejorar la eficiencia y después difundió los resultados en una serie de reportes. El comité ejecutivo también adoptó un escenario de los principales guías del proyecto empezando con enfocarse a las necesidades del consumidor, para darle mayor valor a éste por medio del mejoramiento de los productos y servicios. El objetivo de este proyecto es dar individualmente a las compañías las herramientas y la información necesaria para llevarlo a cabo, y cada compañía puede decidir como aplicarlo.

B. Antecedentes en México.

Los procesos de negocio de las empresas fabricantes de bienes de consumo, de las empresas distribuidoras y comercializadoras; así como, los sistemas de información que los soportan para enfrentar la creciente globalización mundial de los mercados, continúan con su acelerada evolución. De la misma manera el consumidor de dichos bienes y servicios continua evolucionando y entendiendo cada vez más el rol que hoy asume dentro de la economía mundial de las posibilidades y opciones para poder satisfacer sus necesidades.

Sumada a esta evolución de los procesos, la tecnología y los consumidores se encontró la respuesta en la integración de la cadena de abastecimiento, enlazando los procesos de los detallistas, con los procesos de los distribuidores, fabricantes e incluso fabricantes de insumos haciendo más eficiente la forma en que productos y servicios son entregados al consumidor final y satisfaciendo de manera más eficiente sus necesidades.

Por lo anterior, y ante la inquietud por parte del sector comercial en relación con el concepto de "Respuesta Eficiente al Consumidor", la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), decidió crear en el año de 1996 un comité conformado por fabricantes y detallistas⁵.

Este comité tiene como finalidad adecuar y adaptar el concepto de Respuesta Eficiente al Consumidor a las necesidades del mercado mexicano; dentro de este comité surge como necesidad específica el trabajar en las diversas áreas que conforman dicho concepto, como son:

- ▶ Estándares de Identificación.
- ▶ Estándares de Comunicación.
- ▶ Estándares Nacionales de Logística y Distribución.
- ▶ Formación de Recursos Humanos.
- ▶ Catálogo Electrónico de Productos.
- ▶ Micromarketing.
- ▶ Resurtido Continuo.
- ▶ Implantación de EDI.
- ▶ Administración de Categorías.

El equipo de trabajo de esta última área⁶ está conformado por GAMESA, S.A. DE C.V.; TIENDAS AURRERA, S.A. DE C.V.; PROCTER & GAMBLE DE MÉXICO, S.A. DE C.V.; CERAS JOHNSON, S.A. DE C.V.; INFORMATION RESOURCES DE MÉXICO, S.A. DE C.V.; DANONE DE MÉXICO, S.A. DE C.V.; PRODUCTOS DE MAÍZ, S.A. DE C.V.

⁵ Patlán, Roberto: Cliente, fabricante, transportista en: Cadenas., Vol. 7, Núm. 3, México, 1999, pág. 70.

⁶ Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, *Administración de Categorías. Definiciones*, México, 1999, pág. 2.

2. Generalidades de la Administración de Categorías

A. Concepto de la Administración de Categorías.

La mercadotecnia utiliza y crea diversas técnicas, como en este caso lo es la Administración de Categorías, según las necesidades de cada tiempo; así, reconociendo su potencial y aplicándosele tecnología es posible para las empresas tomar ventaja de esas ideas como medio para incrementar los márgenes y adelantarse a la competencia; es decir es una nueva manera de hacer negocios.

Desde luego, hay varias definiciones de Administración de Categorías:

Las distintas compañías integrantes de los grupos de trabajo del comité de REC en la ANTAD la definen como:

“Administración de Categorías: La actividad propia de las cadenas comerciales como parte de un esfuerzo total de REC, que trabaja en una sociedad con sus fabricantes para garantizar el abasto a los consumidores como un valor agregado y lograr así que éstos perciban una satisfacción mayor al realizar sus compras”.⁷

Otra definición importante dada por ANTAD es:

“Administración de Categorías: El proceso entre detallistas y fabricantes que consiste en manejar las categorías como unidades estratégicas de negocios, produciendo mejores resultados a través de enfocarse a proveer valor al consumidor”.⁸

AC Nielsen. *Administración de Categorías. Posicionando su organización para ganar.*, México 1994, pág. 7.

AC NILSEN a su vez la define como:

“Administración de categorías: Es un proceso que involucra administrar categorías de productos como unidades comerciales y adecuarlas, en una base de “tienda en tienda” a la satisfacción de las necesidades del cliente”.⁹

En este caso, para dar un concepto general de Administración de Categorías primeramente definiremos cada concepto por separado:

Según Wilburg Jiménez Castro:

“Administración: Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales”.¹⁰

El elemento que sobresale en esta definición es que es un esfuerzo cooperativo para alcanzar propósitos comunes.

Una categoría por su parte es:

“Un grupo manejable de productos/servicios distintivos que los consumidores perciben como interrelacionados y/o sustituibles para satisfacer alguna necesidad”.¹¹

⁹ANTAD, op. cit., pág. 4.

⁹AC Nielsen, op. cit., pág. 8.

¹⁰ Reyes, Ponce Agustín. *Administración Moderna*, Editorial Limusa, México 1994, pág. 3

¹¹ANTAD e Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, *Diplomado de Respuesta Eficiente al Consumidor, Módulo 3: Administración de Categorías*, México 1998, pág. 28.

Destaca en este caso el elemento que se refiere a un grupo de productos/servicios, percibidos por el consumidor como interrelacionados, para satisfacer necesidades de los mismos.

De esta manera, la Administración de Categorías puede ser definida como:

El esfuerzo cooperativo entre los socios comerciales para manejar un grupo de productos o servicios interrelacionados con el propósito común de satisfacer las necesidades del consumidor.

B. Características de la Administración de Categorías.

Entre las principales características de la Administración de Categorías se encuentran:

- Es la alianza entre detallista y fabricante para satisfacer las necesidades del consumidor.
- Las estrategias se enfocan al consumidor.
- Requiere de una continúa evaluación de ventas y datos estadísticos para determinar quién compra qué en una categoría particular, dónde lo compra, con qué frecuencia y cuánto gasta.
- Es la base para retroalimentar el plan de negocios.
- Da como resultado una mezcla idónea de producto en la exhibición.
- Hace más rentable el espacio de anaqueles.
- Incrementa ventas, volumen y participación de mercado para fabricantes y detallistas.
- Aunque la Administración de Categorías produce programas mercadológicos diseñados para establecimientos individuales, su fin último es unir estos programas para apoyar la misión, imagen y objetivos estratégicos de la compañía.

Lo que no es la Administración de Categorías: ¹²

- Un simple proceso de surtido eficiente.
- Un sólo trabajo de arreglo de anaqueles.
- Un proceso individual, ya que su base es el trabajo en conjunto de los socios comerciales (fabricante - detallista).
- No tiene un enfoque de marca o fabricantes, tiene un enfoque en la categoría.

C. Ventajas de la Administración de Categorías.

a. Para el fabricante

Las ventajas que la Administración de Categorías representa para él, son que permite:

- Conocer y entender mejor al consumidor.
- Fortalecer la relación con el detallista.
- Impulsar el crecimiento y rentabilidad de la categoría a través de enfocarse al consumidor.
- Identificar oportunidades de desarrollo del negocio.
- Establecer un tema común con el detallista.
- Desarrollar estrategias adecuadas de la categoría orientada al consumidor.
- Incrementar ventas y utilidades.
- Incrementar la eficiencia de su publicidad.
- Conocer el inventario y surtido adecuado en el tiempo y lugar.
- Identificar oportunidades de nuevos productos y/o marcas.
- Identificar las oportunidades de promociones más efectivas.
- Reducir el trabajo improductivo.

¹²Ibid., pág. 31.

b. Para el detallista

Las ventajas que le resultan al implantar la Administración de Categorías son:

- Maximizar la eficiencia en los anaqueles.
- Reducir el exceso de inventario.
- Identificar el logro de oportunidades.
- Incrementar la eficiencia de su publicidad.
- Crear ventajas competitivas respecto a otros .
- Optimizar la ejecución en piso de venta.
- Pasar de un enfoque de macromarketing a un enfoque de micromarketing.
- Identificar a los consumidores fieles a su marca y compradores de gran volumen.
- Determinar cómo el comportamiento de una categoría afecta a las demás en el mismo establecimiento.
- Desarrollar estrategias adecuadas a las categorías individuales orientadas al consumidor.
- Diseñar los surtidos de las categorías, ubicaciones de espacio en anaqueles, fijación de precios y movimientos promocionales para maximizar ventas y utilidades de la categoría.
- Mejorar el manejo de los recursos permitiéndole administrar su mezcla de productos, espacio en anaqueles, inventario y capital en forma más efectiva
- Reducir el trabajo improductivo.
- Maximizar eficiencia propia.
- Mejorar la respuesta a las necesidades del consumidor.

c. Para el consumidor

Con la implantación de la Administración de Categorías las ventajas para el consumidor se reflejan en:

- Obtiene una mejor atención.
- El acomodo en anaqueles o presentación esta basado en su decisión.
- Las estrategias son realizadas tomándolo en cuenta.
- Mejora la correspondencia de sus necesidades con los productos de la categoría.
- Se facilita su proceso de compra.
- Encuentra productos de reciente elaboración.
- Encuentra surtido de SKU'S adecuado.
- Obtiene mejores precios.

D. Costos y beneficios de la Administración de Categorías.

Una vez que se han señalado las características y ventajas de la Administración de Categorías, es necesario precisar ahora los costos y beneficios que trae consigo esta forma de hacer negocios.

No hay que olvidar que toda actividad en la Implantación de la Administración de Categorías tiene un costo, pero a su vez; son mayores los beneficios que traerá tanto a fabricantes como a los detallistas para figurar competitivamente en el ámbito comercial de México.

a. Costos

En general, los detallistas concuerdan en que los recursos humanos son la fuente principal de costos en la implantación de la Administración de Categorías. La capacitación en primer lugar, debido a que ésta debe ser llevada a cabo en toda la organización, no nada más una sola vez; si no que el personal necesario para la Administración de Categorías debe ser capacitado en forma ininterrumpida. El movimiento del personal es otro costo importante, reubicarlos en otros cargos o despedirlos resulta en costos de capacitación y productividad. A menudo es necesario aumentar el nivel de remuneraciones para atraer y conservar al personal altamente calificado que requiere la Administración de Categorías. El personal analítico y gerencial adicional que podría requerirse también representa un costo.

Los sistemas y tecnología son la segunda fuente principal de costos, debido a que muchas veces se cuenta con sistemas de información limitados y se requiere adquirir software y hardware, así como capacitar al usuario para usar estos nuevos sistemas. Sin olvidar que la reordenación de espacios que pueda requerirse en las áreas de trabajo también implica un costo adicional, como se muestra en el cuadro 2-1.

Cuadro 2-1. Costos más comunes de la Administración de Categorías.

FUENTES DE COSTOS	COSTOS ESPECÍFICOS
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación y superación. ▪ Movimiento de personal. ▪ Recuento adicional de personas en cada categoría. ▪ Remuneraciones más altas. ▪ Sistemas de comunicación interno en el ámbito organizacional.
Sistemas de Información y Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hardware. ▪ Software. ▪ Sistemas de contabilidad. ▪ Personal adicional.
Área de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Probable reordenación de espacio.

Fuente: Traducción propia de: Category Management, *The category plan. First in a series of implementation guides*, Estados Unidos, 1995, pág. 76.

b. Beneficios

Existe una gran variedad de beneficios como son: empleados más satisfechos, programas de mercadotecnia más adecuados a las necesidades particulares del consumidor o una tienda específica y mejores resultados comerciales.

A lo largo del proceso de Administración de Categorías se identifican sistemáticamente las oportunidades de lograr ventas y/o utilidades y se actúa sobre ellas. Los beneficios pueden ir desde pequeños incrementos hasta ganancias impresionantes.

Los mejores resultados comerciales son producto del incremento en ventas, generado por una comercialización más eficaz, así como del aumento del margen de utilidad de las categorías cuyo precio era demasiado bajo y su promoción excesiva, un mejor surtido de productos y una disposición de estantes más adecuada, así como un inventario más eficaz, lo que reduce el monto de la inversión necesaria, existe una mayor rentabilidad debido a la disminución de los inventarios, a un mejor nivel de servicios y la racionalización de las unidades de conservación de existencias (SKU).

Entre los beneficios no palpables de la Administración de Categorías se encuentra una mejor compatibilización de los programas de mercadotecnia del detallista y del fabricante y una mejor posición competitiva en el mercado.

Los beneficios competitivos de la Administración de Categorías resultan de una mayor concentración en el consumidor. Al comprender mejor al consumidor, es más fácil utilizar medios competitivos como el micromarketing y las tarjetas para clientes frecuentes, intensifica los programas promocionales y de comercialización, estos avances juntos con la toma de decisiones metódica y mejores resultados financieros, ayudan a aumentar la competitividad del detallista y del fabricante. El cuadro 2-2 muestra algunos de los beneficios más comunes.

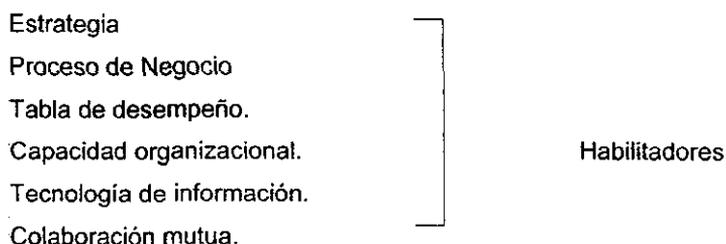
Cuadro 2-2. Beneficios más comunes de la Administración de Categorías.

BENEFICIOS	BENEFICIOS ESPECÍFICOS
Incremento en las ventas	Para las categorías seleccionadas: <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Mejor disposición de estantes. ⊕ Promociones más eficaces. ⊕ Mejor combinación de productos. ⊕ Mejor nivel de existencias.
Incremento en los márgenes de utilidad	Para las categorías seleccionadas: <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Determinación de precios más eficaz. ⊕ Mejor determinación de precios promocionales ⊕ Mejor disposición de estantes. ⊕ Mejor combinación de productos. ⊕ Menores costos de reabastecimiento.
Mejores relaciones con el distribuidor	Para los fabricantes seleccionados: <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Más intercambio de información. ⊕ Mejor compatibilización de programas de mercadotecnia.
Mejor posición competitiva en el mercado	Para los socios comerciales: <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Mejor conocimiento de consumidor ⊕ Mayor participación en el mercado. ⊕ Mejor posicionamiento vs. estructuras generales alternativas y no tradicionales.

Fuente: Traducción propia de: Category Management, *The category plan. First in a series of implementation guides*, Estados Unidos, 1995, pág.76

3. Elementos de la Administración de Categorías.

La Administración de Categorías contiene seis elementos interrelacionados entre sí; de los cuales, los dos primeros son esenciales por ser el centro de todos ellos y el punto de partida para que los socios comerciales la lleven a cabo. Estos elementos son:¹³



A. Estrategia

La estrategia abarca las opciones de trabajo que los socios comerciales realizan conjuntamente para ser competentes en la práctica de la Administración de Categorías.

En el orden estratégico del manejo de la categoría, los detallistas desarrollan y asignan roles y propuestas de las categorías y subcategorías de acuerdo a la perspectiva del consumidor; considerando el que tan importante es la categoría para él y cómo la ve.

¹³ Category Management. Subcommittee ERC. *Best Practices Operating Committee and the Paterning Group Inc.*, op. cit., pág. 1

Por su puesto también es considerada la perspectiva del detallista en cuanto al diseño, colaboración interna, etc. y requiere a su vez que los fabricantes diseñen estrategias y procesos de negocio que permitan que sus categorías puedan actuar conjuntamente con las estrategias del detallista.

De esta manera, la Administración de Categorías se va convirtiendo paulatinamente para los detallistas en un estilo de vida y en una manera de hacer negocios. Sin embargo, esto requiere que la administración/compañía abandone sus viejos principios respecto a la manera de organizarse con base en vendedores y funciones y se organice de manera multifuncional (fabricante-detallista) alrededor de la categoría; esto es fundamental, pero no es fácil sobre todo cuando pueden cambiar las funciones de compra y mercadeo dentro de la organización; y sólo la alta dirección puede tomar esta decisión y después proveer los recursos y el liderazgo necesario para realizar las operaciones.

Por otra parte, para que la Administración de Categorías sea efectiva en la compañía del fabricante, también se requiere de la intervención de la alta dirección para cambiar la forma de pensar, la organización y el proceso de negocios para enfocarlo ahora a la categoría. El cambiar de una orientación hacia la marca, a una orientación hacia la categoría es multifacética y completa, sobre todo cuando a través del tiempo la compañía ha estado estructurada para vender marcas y por lo tanto su proceso de negocios y políticas están orientados precisamente a ellas y no a la categoría.

Según la experiencia de empresas que ya han puesto en práctica la Administración de Categorías, se requiere de dos a cuatro años para poder desarrollar exitosamente todos los elementos tanto en el caso del detallista, como en el del fabricante.

Así vemos que antes de implantar la Administración de Categorías, los socios comerciales deben definir su misión y desarrollar estrategias mercadológicas y objetivos para potenciarlas y una vez hecho esto, deben determinar cuál será el rol a desempeñar por las categorías de productos individuales en el plan corporativo; empezando necesariamente por una clara definición de cada categoría.

Es muy importante resaltar que la Administración de Categorías debe verse como un proceso y una nueva manera de hacer negocios y no como un proyecto o una nueva técnica de ventas; ya que esto significaría una gran desventaja frente a otros socios comerciales que sí trabajen conjuntamente.

El administrador de la categoría debe colaborar con otros fabricantes, distribuidores y/o detallistas, ya que cada uno tiene un rol en la planeación por contar con:

1. Información acerca del consumidor;
2. Experiencia de la categoría;
3. Investigaciones mercadológicas; y
4. Tecnología que ayuda en la planeación.

Los distribuidores generalmente designan a un fabricante o distribuidor como **Capitán de la Categoría**, para que les proporcione la información de investigaciones y experiencias que permitan tomar decisiones específicas de la categoría.

La pregunta forzosa aquí es ¿quién se encargará de desarrollar el plan de la categoría?, y para ello existen tres alternativas que describen como aprovechar la división del trabajo en la planeación de la categoría; el plan puede ser desarrollado por: fabricantes/distribuidores; por el detallista o bien, conjuntamente detallista - fabricante. A continuación se exponen cada uno de ellos.

Algunos **fabricantes y distribuidores** otorgan un servicio completo para planear la categoría, usando sus propios métodos elaboran los planes que posteriormente se presentan al distribuidor; los cuales sólo proporcionan datos y los fabricantes los toman en cuenta para desarrollar el plan.

Para el distribuidor este sistema representa la ventaja de tener un mínimo de costo en tiempo y recursos. Las desventajas son principalmente que: el Administrador de la Categoría tenga poca experiencia acerca de la categoría para su toma de decisiones diaria, y el distribuidor reciba planes con diferente información y formatos por cada categoría, debido a que los fabricantes utilizan sus propios formatos y tablas de desempeño (scorecard).

Por su parte los **detallistas** tienen un control en la planeación de la categoría. Ellos utilizan sus sistemas de información para analizar sus datos y preparar sus planes. Esos detallistas dependen de las asociaciones que tienen con fabricantes o distribuidores para obtener información acerca del consumidor y experiencias de la categoría.

Los beneficios son que: el plan es elaborado de acuerdo a las necesidades del distribuidor, éste es más efectivo porque se desarrolla tomando en cuenta los aspectos requeridos, son preparados y estructurados con un mismo fin; lo cual hace fácil la comparación entre ellos y mejora los procesos planeados. La principal desventaja radica en que el distribuidor puede llevarse mucho tiempo en desarrollar el plan.

La tercera alternativa para desarrollar el plan de la categoría es que el **detallista** colabore con los **fabricantes o distribuidores** para desarrollar los planes de la categoría. Esto permite crear planes que tomen en cuenta todos los factores como: investigaciones, tecnología, información del consumidor y experiencias de la categoría (por parte del fabricante/distribuidor) y conocimientos de la categoría en el establecimiento y su análisis (por parte del detallista); porque en el momento de decidir trabajar juntos en la planeación se comprometen a proporcionar toda la información necesaria para hacerlo, obteniendo así mejores beneficios para todos.

Por otra parte, la Administración de Categorías también conduce a la toma de decisiones, por lo cual es importante que los socios comerciales cuenten con un sistema que guíe el proceso de decisión-acción. Ambos pueden tener dificultades al desarrollar o implantar los planes de negocios para la categoría si no cuentan con la guía de la alta dirección; es decir, con las estrategias corporativas necesarias para poder realizar la Administración de Categorías.

Toda estrategia corporativa debe incluir la misión de la empresa, los objetivos económicos, así como dirigidos al consumidor y al producto. En el cuadro 2-3 se presentan algunas de las principales preguntas que sirven como una orientación para la formulación de la estrategia, estas preguntas deben ser contestadas tanto por el detallista como por el fabricante.

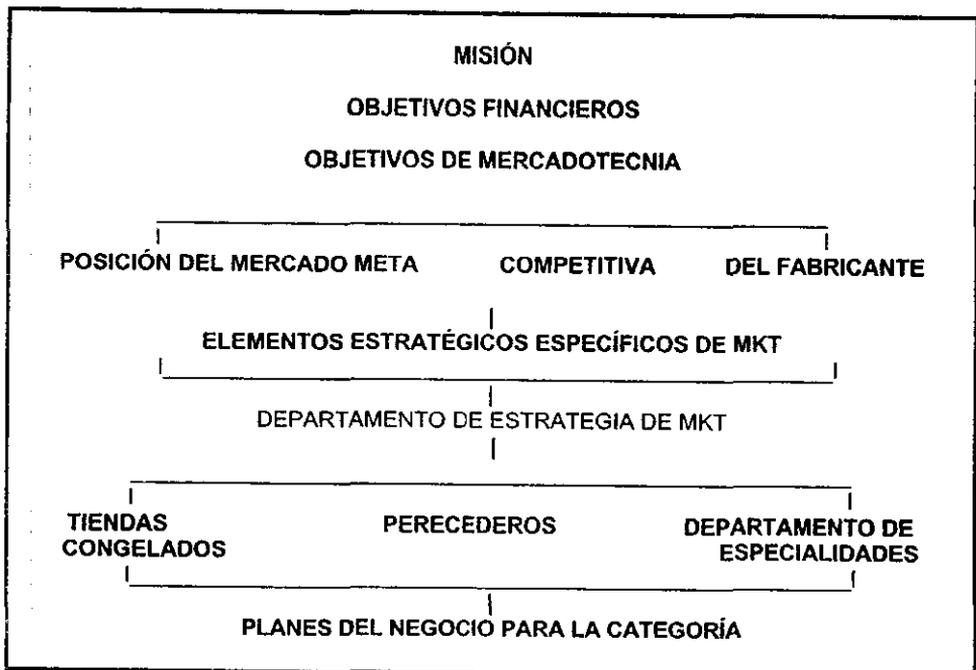
Cuadro 2-3. Preguntas clave para elaborar las estrategias corporativas

CONSUMIDOR/CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Quiénes son nuestros consumidores meta? (Perfil, demográfico, estilo de vida, etc.) ◆ ¿Dónde está el mercado meta? (Área geográfica) ◆ ¿Quiénes son nuestros clientes? (Vendedores al mayoreo, pequeños negocios, etc.)
PRODUCTO/SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Qué productos/servicios deberían ser suministrado? (Número de categorías, ítems, etc.). ◆ ¿Cuál es el nivel de calidad que se debe ofrecer?
CANAL/FORMATO DE TIENDA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Qué formato(s) de tiendas resultan más oportunos?
ACTIVIDADES CENTRALES	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Qué es el logro de estrategias? ◆ ¿Qué es la estrategia de distribución? (transportación) ◆ ¿Qué es la estrategia de mercadotecnia?(4p's) ◆ ¿Qué es una estrategia de servicio?
ACTIVIDADES DE SOPORTE	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Qué es un sistema de información estratégica? (Scanding, EDI; etc.) ◆ ¿Qué es una estrategia de financiamiento? (Capital)
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Qué es una estrategia de personal? (Reclutamiento, selección, recompensa, etc.)
RELACIONES COMERCIALES	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Qué es una relación estratégica detallista/fabricante?

Fuente: Traducción propia de: Category Management Subcommittee ERC *Best Practices Operating Committee and the Patering Group Inc.*, op. cit., pág. 8.

También debe considerarse la formalización de la cadena empresa -categoría, lo cual es posible a través de la integración de diversas estrategias. El cuadro 2-4 ilustra el modelo de una la cadena empresa – categoría.

Cuadro 2-4 Modelo de la cadena empresa - categoría



Fuente: Traducción propia de: Category Management Subcommittee ERC *Best Practices Operating Committee and the Patering Group Inc.*, op. cit., pág. 9.

Como puede observarse la cadena empresa-categoría ofrece el desarrollo de estrategias departamentales que apoyen las estrategias corporativas y a su vez guían la administración de la categoría.¹⁴

Ya se ha mencionado que la Administración de Categorías necesita el desarrollo formal de un plan; ya que ésta puede ser parte de su visión organizacional y el desarrollo del plan traerá esta visión a la realidad. El desarrollo del plan se da comúnmente a través del rediseño de procesos que cambian la redefinición del trabajo hecho por la organización. Al implantar la Administración de Categorías la empresa debe considerar incluir los siguientes elementos clave en el proceso de rediseño e implantación de programas:

- ▶ Razonamiento para el cambio.

El desarrollo del plan describe la situación actual y produce el contexto para el cambio creando un sentido de urgencia. La alta dirección necesita comunicar a la organización los problemas con la actual forma de negocios y minimizar la incertidumbre y resistencia multidimensional (técnica, política, cultural, etc.) asociado con el cambio requerido para la implantación de la Administración de Categorías.

¹⁴Category Management, Subcommittee ERC, op. cit., pág. 9.

- ▶ Definición del estado deseado.

El desarrollo del plan provee a la organización de una visión clara de la situación futura o del estado deseado para lograr el cambio a la Administración de Categorías. Es muy importante comunicar dicha visión ya que provee la dirección y ayuda a impulsar a la organización en el periodo de transición.

- ▶ Diseño de un nuevo sistema y estructura organizacional.

El proceso de diseño del cambio es un esfuerzo concreto para reconocer las barreras, límites y cadenas que mantienen unida a la organización y repetir estas para facilitar el diseño de la nueva organización. Esta manera de definir el trabajo hecho en la Administración de Categorías y el impacto de este nuevo trabajo repercute en la percepción de la gente, en la estructura de la organización y en la toma de decisiones hecha en los diferentes niveles de la empresa, en los sistemas de información y datos necesarios para tomar decisiones y finalmente en las recompensas o reconocimientos que motivan el trabajo.

- ▶ Plan a implantar.

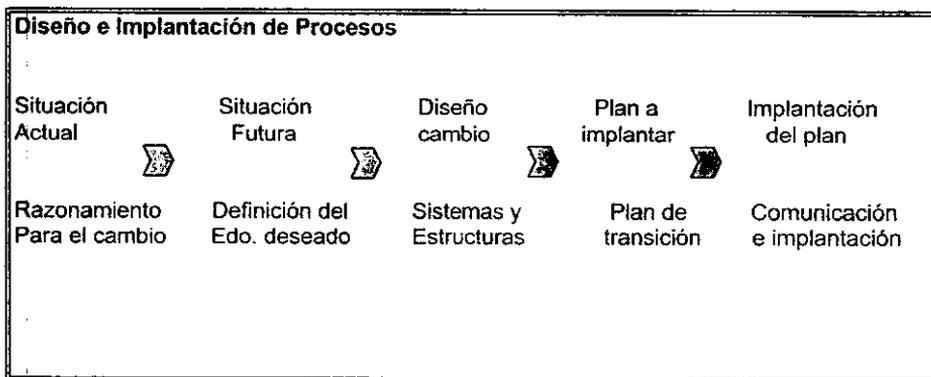
El desarrollo del plan a implantar contiene un diseño de transición para que la organización cambie de un estado actual a la Administración de Categorías obteniendo mayor productividad. Este plan reconoce que el periodo de transición trae diferencias entre la manera de antes de hacer negocios y la del estado futuro.

► Implantación del plan.

La implantación del plan incluye la ejecución de los pasos necesarios para institucionalizar la Administración de Categorías. Estos elementos del desarrollo del plan ayudan a estabilizar la organización y reforzar la nueva práctica de negocios enfocada en un nuevo sistema.

Estos elementos pueden verse gráficamente como se muestra en el siguiente cuadro 2-5.

Cuadro 2-5. Representación gráfica del diseño e implantación del plan.



Fuente: Traducción propia de: Category Management Subcommittee ERC *Best Practices Operating Committee and the Patterning Group Inc.*, op. cit., pág. 10.

B. Proceso de negocios

El proceso de negocios de la Administración de Categorías es una estructura de actividades diseñadas para producir resultados específicos tanto para los socios comerciales como para los consumidores, mediante el desarrollo e implantación de un plan para la categoría.

En este proceso de negocios el fabricante y el detallista colaboran conjuntamente para producir valor para los consumidores, pero para poder elaborar el plan de negocios los socios comerciales deben adoptar el punto de vista de los consumidores.

El proceso de negocios implica un fuerte énfasis en el cómo trabajar, que se da dentro y entre las organizaciones que actúan como socios comerciales, en contraste al singular y exclusivo enfoque en los productos y/o servicios específicos de cada uno que se proporciona a los consumidores.

Por lo tanto, el proceso de negocios de la Administración de Categorías es un ordenamiento específico de las actividades de trabajo en relación con el tiempo y lugar, es decir, dentro de un inicio y un final claramente identificados. Es una estructura de acción en la cuál los participantes pueden ponerse de acuerdo en la forma en que deben ser estructurado.

Por supuesto el proceso de negocios cuenta con una metodología para poder llevar a cabo el proceso de Administración de Categorías, esta metodología tendrá como finalidad conceptualizar y mantener un lenguaje común al implantar el programa.

Para ello se propone una metodología de nueve pasos, que a nuestro criterio es la más adecuada para la implantación de la Administración de Categorías; la cual fue complementada utilizando como base la metodología propuesta por el Comité de Respuesta Eficiente al Consumidor¹⁵, quedando definida como lo muestra el cuadro 2-6:

Cuadro 2-6. Metodología del proceso de negocios

R E V I S I Ó N	→	1. DEFINICIÓN	¿Qué es la categoría?
		2. ROL	¿Qué hace la categoría?
		3. VALUACIÓN	Investigación de la categoría
		4. DESEMPEÑO	Metas de la categoría
		5. ESTRATEGIAS	¿Cómo es usada la categoría?
		6. TÁCTICAS	Actividades de la categoría.
		7. PLAN FINANCIERO	Evaluación financiera.
	→	8. IMPLEMENTACIÓN	Ejecución de planes de la categoría.

Fuente: Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, *Administración de Categorías. Definiciones.*, México, 1999, pág. 7

¹⁵ANTAD. op. cit., pág. 7.

Antes de comenzar a ver cada uno de estos pasos es conveniente mencionar que para llevar a cabo la planeación de la categoría, pueden utilizarse formatos específicos en cada uno en los pasos los cuales pueden ser desarrollados por el Administrador de la Categoría o utilizar o adoptar los que aquí se sugieren.

a. Definición de la categoría

La definición de la categoría es la selección de las unidades específicas que pueden comprender la categoría, es decir, identificar los productos que conforman una categoría. Esto inicia desde la identificación de ¿Qué es esto?, lo cual es tan importante como el ¿Cómo se administra esto?. Cabe recordar que cada categoría juega un papel significativo en el desarrollo de la misión, objetivos y estrategias de los socios comerciales.

La finalidad de definir una categoría es dar una pauta de agrupación de los productos en segmentos que resulten significativos para el consumidor y que permita al fabricante y al detallista conocer mejor a los clientes para satisfacerlos y tener una base común para el análisis. Es fundamental que la definición de la categoría se realice adecuadamente, ya que ésta es la base de todo el proceso de implantación.

Véase el anexo 1. Formatos.

La importancia de esta etapa radica en la obtención de:

- Un nombre adecuado para la categoría.
- Una descripción de los productos que comprenden la categoría.
- La definición de la estructura de la categoría.

Para poder definir y segmentar la categoría es necesario considerar tanto el punto de vista del consumidor como el de los socios comerciales.

Así, los pasos para la definición de la categoría son:

- Determinar las necesidades del consumidor con respecto a la categoría.
- Determinar los segmentos: Algunos son fáciles de determinar basados en sus formas, características básicas, tamaño, etc., Otros se definen con base en estudios del consumidor.
- Determinar el catálogo de productos: Se debe buscar en cada uno de los segmentos los siguientes productos: similares, sustitutos y complementarios.
- Elaborar un árbol de decisión de compra: Representa el proceso de toma de decisiones del consumidor vía jerarquización de características propias de cada categoría. Para elaborar el árbol de decisión es necesario seguir los pasos señalados en el cuadro 2-7.

Cuadro 2-7. Pasos para la definición del árbol de decisión de compra.

PASOS	ACTIVIDAD	CONSIDERACIONES
1	Definir cómo el consumidor toma la decisión de compra.	Estudio del consumidor, selección del producto, etc.
2	Determinar la jerarquía de atributos/beneficios.	Cuál es el orden del proceso de la decisión de compra.
3	Esquematizar el árbol de decisiones de compra.	Considerar las características del producto, considerar las compras planeadas vs. las compras por impulso.
4	Verificar la veracidad	El árbol de decisión de compra debe estar de acuerdo a la lógica.

Fuente: ANTAD e Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, *Diplomado de Respuesta Eficiente al Consumidor, Módulo 3: Administración de Categorías.*, México 1998, pág. 40.

Una vez completados los cuatro pasos anteriores, se realiza la estructuración de la categoría; la cual consiste en la identificación de la categoría clave, a partir de la cual se clasificarán o designarán sub-categorías, segmentos y sub-segmentos.



La subcategorización debe reflejar el criterio primario del árbol de decisión de compra del consumidor. El propósito de hacer esta subcategorización y segmentación es el hacer un análisis más efectivo.

En el cuadro 2-8 se muestran algunos de los criterios que pueden ser utilizados para subcategorizar y segmentar la categoría.

Cuadro 2-8 Criterios utilizados para la subcategorización y segmentación de la categoría

CRITERIO	EJEMPLO
Usuario Final:	Hombre o Mujer
Ingredientes:	Descafeinado o con Cafeína
Sabor:	Dulce o Amargo
Forma:	Líquido o Polvo
Uso Final:	Baño o Cocina
Tipo de empaque:	Lata o Botella
Tamaño:	Sencillo o Six Pack
Nivel de Precio:	Premium o Normal
Etc.	

Fuente: Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, *Administración de Categorías. Definiciones.*, México, 1999, pág. 15.

La experiencia y conocimiento sobre el consumidor que posee el fabricante juega un papel muy importante en el desarrollo de una apropiada definición y segmentación de la categoría; sin olvidar que las investigaciones que se realicen pueden aportar un mejor conocimiento y entendimiento de los hábitos del consumidor, sus necesidades y preferencias y por ende ellas pueden presentar al distribuidor una visión de la manera en que el consumidor define, organiza y compra la categoría.

Los beneficios que la definición de la categoría trae consigo son:

- Una mejor alineación detallista-fabricante con el consumidor: Históricamente la definición de la categoría era dada por los detallistas (ej. blancos, percederos, etc.), ahora con la Administración de Categorías se toma como base al consumidor, sus necesidades y comportamiento de compra.
- Mejor relación detallista-fabricante: ya que definen conjuntamente la categoría basándose en la ayuda del consumidor, obteniéndose así una definición en común que sirva como base para elaborar los planes de negocios.
- Crea nuevas perspectivas: Tanto el detallista como el fabricante pueden obtener nuevas perspectivas de trabajo, ya que pueden identificarse competidores que no eran tomados en cuenta u oportunidades que no habían sido notadas.

b. Identificación del rol de la categoría

La identificación del rol de la categoría consiste en definir el propósito de ser de una categoría. Esta segunda etapa hace referencia a la prioridad e importancia de las diferentes categorías sobre el proceso de negocios, aunque la asignación del rol puede variar dependiendo del detallista.

El rol de la categoría es un paso dentro del proceso de negocios compuesto de tres partes interrelacionadas que involucran tanto al detallista como al fabricante:

- Identificación de los diferentes roles para las categorías.
- Asignación de roles para cada categoría y subcategoría con respecto a la categoría base.
- *La asignación de recursos acordes con el rol de la categoría.*

Existen dos enfoques generales para la determinación de roles o funciones:

- Basada en el consumidor.
- Basada en el detallista.

Básicamente las categorías pueden tener cuatro roles; **basándose en la perspectiva del consumidor:**

- Destino: Cuando la categoría es la primera opción de compra para el consumidor, ayuda a definir la imagen del detallista como la opción de compra preferida ya que entrega un valor superior consistente al consumidor.
- Rutina: Es una de las categorías preferidas por el consumidor y ayuda a desarrollar el posicionamiento del detallista como la opción de compra que le entrega al consumidor objetivo un valor competitivo de manera constante.
- Ocasional (Estacional): Es una categoría que refuerza al posicionamiento del detallista, mediante la existencia de productos en ocasiones y temporadas clave, es la opción de compra que entrega al consumidor un valor competitivo de manera frecuente.
- Conveniencia: Es la categoría que ayuda a reforzar el posicionamiento del detallista como la opción de servicio completo que le entrega al consumidor un valor adecuado, mediante productos de calidad, de uso específico.

Por supuesto, cada uno de estos roles se diferencian por determinadas características que pueden ser apreciadas en el cuadro 2-9.

Cuadro 2-9. Roles de la categoría basadas en el consumidor.

ROL	CARACTERÍSTICAS
DESTINO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ventas altas o moderadamente altas. 2. Alta frecuencia de compra. 3. Alta sensibilidad al precio. 4. Capaz de diferenciar al detallista de sus competidores en la mente de los consumidores. 5. Sumamente importante para el consumidor objetivo. 6. Define la imagen que el consumidor tiene del detallista. 7. Lidera a las demás categorías en ventas, participación en el mercado, manejo de costos operativos, nivel de servicios, etc.
RUTINA	<ol style="list-style-type: none"> 8. Ventas altas o moderadas. 9. Alta frecuencia de compra. 10. Alto consumo anual por hogar. 11. Alta penetración en hogares. 12. Se puede ver como un genérico para los consumidores. 13. Importancia sobre el promedio para el consumidor objetivo.
OCACIONAL (ESTACIONAL)	<ol style="list-style-type: none"> 15. Ventas moderadas o bajas en un contexto anual. 16. Productos de temporada o de ocasión. 17. Posible alta penetración. 18. Importancia ocasional.
CONVENIENCIA	<ol style="list-style-type: none"> 19. Ventas moderadas o bajas. 20. Alto margen de comercialización. 21. Baja rentabilidad en espacio. 22. Moderada a baja penetración. 23. Brinda un valor agregado al consumidor.

Fuente: Traducción propia de: Category Management, *The Category plan. First in a series of implementation guides*, Estados Unidos, 1995, pág. 26.

Otra clasificación puede ser los *roles de las categorías basados en el detallista*:

Consiste en determinar los roles sobre la base de la contribución de las categorías. 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.

Aquí puede ser de mucha utilidad la perspectiva de la matriz de Boston que determina las funciones según los niveles de ventas y márgenes. Los márgenes pueden ser altos o bajos comparados con el margen bruto promedio del detallista, y las ventas pueden ser altas, medias o bajas. También se pueden utilizar mediciones de utilidad más precisas, tales como márgenes totalmente costeados.

Las características de la matriz de Boston pueden ser apreciadas en el cuadro 2-10

Cuadro 2-10. Roles de las categorías basadas en el detallista.

ROL	CARACTERÍSTICAS
Estrella	<i>Muy rentable, contribuye en gran medida al volumen y a las utilidades.</i>
Movimiento básico	<i>Atraen a la gente a la tienda y mantienen el volumen.</i>
Generadora de dinero	<i>Ayudan a subsidiar a las categorías generadoras de movimiento.</i>
Bajo amenaza	<i>Gran competencia de otros formatos o dentro del tipo de comercio, exige que el detallista defienda su posición o se convierta principalmente en un fabricante de artículos de compra rápida.</i>
Crecimiento/mantenimiento	<i>Categorías más pequeñas que pueden representar oportunidades de crecimiento interesantes.</i>
Rehabilitación	<i>La disminución en el volumen no es crítica para el detallista, ofrece la oportunidad de aumentar los márgenes.</i>

Fuente: Traducción propia de: Category Management, *The Category plan. First in a series of implementation guides*, Estados Unidos, 1995, pág. 29.

Si se desea cambiar la función de una categoría aumentando las ventas o el margen bruto de la categoría, será necesario administrar la determinación de costos o los márgenes a un nivel que haga necesario introducir la categoría en otra celda de la matriz.

Esta matriz tiene la ventaja de que en su elaboración utiliza datos que están al alcance del detallista.

Ahora bien, para asignar el rol de la categoría el detallista necesita desarrollar primeramente una estrategia de análisis.

Este análisis cuantitativo y cualitativo necesita información acerca del consumidor, del mercado, detallistas y fabricantes.

El proceso para desarrollar este análisis es:

- Preguntas sobre el negocio.
- Desarrollar el plan de análisis.
- Recolectar información.
- Efectuar el análisis.
- Elaborar conclusiones.

Dentro de este análisis deben contestarse las siguientes preguntas:

- ¿Qué tan importante es la categoría para el detallista?
- ¿Qué tan importante es la categoría para el mercado meta?
- ¿Qué tan importante es la categoría para el fabricante?
- ¿Cómo es la perspectiva de la categoría dentro del punto de venta?
- ¿Por qué los consumidores compran la categoría?
- ¿Qué tipo de consumidores compran la categoría?
- ¿Cuándo y cómo compran la categoría?
- ¿Cómo reacciona el consumidor cuando la categoría es promovida?
- ¿Cuál es la tendencia de ventas de la categoría?
- ¿Dónde está la mayor oportunidad de ventas dentro de la categoría? Entre otras.

Un ejemplo del análisis que se realiza en estas preguntas, se muestra en el cuadro 2-11.

Cuadro 2-11. Componentes del análisis para la asignación de la categoría.

PREGUNTA	EVALUACIÓN CUANTITATIVA RECOMENDADA	ASPECTOS
¿Qué tan importante es la categoría para el consumidor?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gasto anual. ▪ Penetración en el mercado. ▪ Frecuencia de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> -¿Las categorías son importantes para el estilo de vida del consumidor? -¿Existen tendencias que puedan afectar la importancia de la categoría en un futuro cercano? -¿El consumidor identifica las diferencias que existen entre lo que ofrece el detallista y lo que ofrece su competencia?
¿Qué tan importante es la categoría para el detallista?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingreso de la categoría. ▪ Porcentaje del margen de utilidad de la categoría. ▪ Ingreso por pie lineal (metro cuadrado y cúbico). ▪ Utilidad total por pie lineal. ▪ Ingreso por transacción. 	<ul style="list-style-type: none"> -¿La categoría es importante para la corporación o departamento de estrategias? -¿La categoría propicia el apalancamiento de las fortalezas del detallista? -¿La categoría ofrece la oportunidad de crear lealtad a la marca? -¿La demanda de la categoría puede ser expandida fácilmente?
¿Qué tan importante es la categoría para el competidor?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de la participación de mercado. ▪ La tendencia de crecimiento de la categoría en el mercado. ▪ Tendencia de consumo. 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿La competencia ha subestimado o sobrestimado la importancia de la categoría?

Fuente: Traducción propia de: Category Management, *The category plan. Third in a series of implementation guides*, Estados Unidos, 1995, pág. 31.

Este análisis revela la posición de la categoría con respecto a otras, así mismo dicho análisis junto con la experiencia de los socios comerciales, contribuyen a designar el rol más apropiado para cada categoría.

Para la designación del rol de la categoría también es necesario que el detallista considere los siguientes puntos:

- El rol de la categoría debe describir el estado deseado: Un propósito. El rol de la categoría es el estado que desea alcanzar el detallista del papel que juega cada categoría. Provee una base para manejar la categoría.
- El rol de la categoría debe estar orientada al consumidor: Cuando esos roles son designados desde la perspectiva del consumidor puede ayudar al detallista y a sus fabricantes a enfocarse mejor a sus consumidores.
- El rol de la categoría debe tener una postura de coordinación: debido a que comúnmente una tienda de autoservicio puede manejar de 150 a 200 o más categorías de diferentes tipos, necesita obtener una ventaja competitiva para maximizar la coordinación de esta diversificación, la coordinación a su vez puede ser:

Coordinación Interna: El rol de la categoría debe ser diseñado con relación a categorías interrelacionadas, maximización de recursos y capacidades de los socios comerciales.

Coordinación externa: El rol de la categoría debe ser designada y coordinada para explotar las oportunidades del mercado considerando los consumidores, competidores y fabricantes (por ejemplo el rol de la categoría debe contener el comportamiento de compra del consumidor).

- El rol de la categoría debe ser entendible: El esfuerzo de desarrollar y asignar roles a la categoría será nulo si la organización del detallista y los fabricantes no lo entienden o no pueden determinar los resultados específicos se pueden alcanzar.

Estratégicamente se tiene que ir más allá del desarrollo de la asignación del rol de la categoría, de hecho, este provee de la guía necesaria para la asignación de recursos, desde el inventario, espacios, promociones y publicidad, investigaciones que requieren un gasto tanto de dinero como de tiempo. Como resultado la definición del papel de la categoría establece las prioridades con las cuales el detallista y el fabricante asignan de manera adecuada los recursos.

Designación del Capitán de la Categoría.

Una vez asignado un rol a la categoría y antes de pasar al siguiente paso del proceso de negocios, es necesario iniciar con la tarea de involucrar a los socios comerciales para designar al Capitán de la Categoría. La designación de éste puede hacerse antes o después de iniciar la asignación del rol de la categoría.

Los capitanes de categoría deben ser "jugadores" imparciales, preocupados por el crecimiento y rentabilidad de la totalidad de la categoría y que estén en la disposición de generar, simular y ejecutar una serie de pruebas que permitan a los socios comerciales encontrar el mejor camino para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Por lo anterior es muy importante que el Capitán de la Categoría reúna las siguientes características:

- ❖ Tener conocimientos del consumidor.
- ❖ Tener conocimiento del proceso de Administración de Categorías.
- ❖ Ejercer Influencia en el comportamiento de la categoría en el caso del fabricante.
- ❖ Ser honesto, ético, confiable e imparcial.
- ❖ Tener conocimientos de la infraestructura de monitoreo de la categoría.
- ❖ Tener interés y compromiso para trabajar en la cadena.
- ❖ Participar abiertamente en el intercambio e información.
- ❖ Contar con la disponibilidad de recursos: para la implantación en piso de ventas, infraestructura tecnológica y personal especializado para el manejo de Administración de Categorías.

Es importante señalar que el Capitán de la Categoría, que será el fabricante, designará un Administrador de la Categoría que trabajará en colaboración con el Administrador de las Categorías del detallista. Por ejemplo:

En la Administración de la Categoría de vinos y licores el Capitán de la Categoría podría ser Bacardí y Cía, designando como Administrador de la Categoría al Licenciado "x", quien trabajará con el Licenciado "y", que será designado por la tienda de autoservicio como el Administrador de las Categorías.

Entre los principales conocimientos que deben tener los Administradores de Categorías son:

- ❖ Planificación estratégica: Capacidad para considerar los objetivos estratégicos y la posición de la empresa al administrar sus categorías específicas.
- ❖ Capacidad analítica: capacidad para procesar y aplicar la información.
- ❖ Capacidad creatividad: Capacidad para utilizar y considerar conceptos nuevos e innovadores, con el fin de crear programas de mercadeo eficaces.
- ❖ Capacidad financiera: capacidad para comprender los conceptos financieros, con el fin de responder eficazmente a las pérdidas y ganancias.
- ❖ Negociación: Excelentes aptitudes orales y escritas, para negociar eficazmente.
- ❖ De implantación: Aptitud para supervisar que los planes sean puestos en práctica adecuadamente.
- ❖ Gerencial / Interpersonal: Capacidad para enfrentar conflictos y establecer grupos de trabajo formados por el personal y los socios comerciales.
- ❖ Conocimientos Computacionales: Capacidades para interpretar los datos y trabajar con sistemas de información.

Entre las principales responsabilidades del Administrador de Categorías se encuentran:

- ❖ Determinar las funciones, metas y objetivos de cada categoría.
- ❖ Diseñar estrategias para cada categoría.
- ❖ Crear planes estratégicos para cada categoría.
- ❖ Determinar los precios.
- ❖ Fijar precios promocionales, seleccionar la magnitud y exhibidores para la publicidad de productos destacados.
- ❖ Decidir sobre los artículos que den ser agregados o suprimidos.
- ❖ Determinar la planificación.
- ❖ Administrar los costos logísticos.
- ❖ Administrar los fondos derivados de las transacciones y los fondos especiales.
- ❖ Negociar con fabricantes y proveedores.
- ❖ Administrar las pérdidas y ganancias de la categoría.
- ❖ Supervisar el rendimiento de la categoría.

Es recomendable facultar a los Administradores de Categorías para que tomen las decisiones estratégicas y tácticas que afecten a sus categorías.

El otorgar facultades, es decir, la entrega de autoridad y de recursos necesarios para asumir mayores deberes y responsabilidades, es considerado uno de los aspectos más importantes en el establecimiento de una organización basada en la Administración de Categorías.

Otorgar facultades a los Administradores de Categorías para que tomen decisiones implica cerciorarse de que:

- ❖ Las modificaciones efectuadas a las decisiones tomadas por los Administradores de Categorías, sean mínimas;
- ❖ Se mantenga el enfoque basado en la planificación anual.

Así también, los criterios de medición de cada categoría deben servir como base para la evaluación y la recompensa.

Los Administradores de Categorías son evaluados con base en los resultados de ventas y utilidades generadas por los programas de mercadotecnia y al ahorro de costos que resulta de trabajar en forma más estrecha entre fabricantes y detallistas.

La productividad de cada categoría, la rentabilidad y los criterios basados en el consumidor son importantes criterios para medir el éxito del gerente de cada categoría. El rendimiento de cada categoría se mide con las metas, o bien de acuerdo con el rendimiento del año anterior.

Los beneficios asociados con la asignación de un apropiado rol de la categoría son:

- ❖ Ayuda al detallista a proveer mejor valor al consumidor. El detallista reconoce que no todas las categorías tienen la misma importancia en la mente del consumidor y por lo tanto deben ser manejadas acorde con esto.
- ❖ Maximiza el retorno de los recursos invertidos por el detallista y sus socios comerciales para proveer una dirección para el nivel adecuado de asignación de recursos.

c. Valuación de la categoría.

Una vez determinado el rol de la categoría el siguiente paso es determinar el estatus de la categoría y de sus componentes internos. La valuación de la categoría consiste en realizar el análisis de las subcategorías y segmentos basados en la información del consumidor, detallista y del mercado para determinar las oportunidades en el desempeño de la categoría. La valuación de la categoría es importante en primer lugar porque identifica el espacio entre el estado actual y el estado deseado, así como la constitución de las oportunidades de negocio y el desarrollo del sistema de estrategias y tácticas.

El principal beneficio que aporta este elemento es el hecho de proveer de un entendimiento completo de la categoría que proporcionara una retroalimentación para el plan de negocios.

El proceso de valuación está dividido en tres fases; como se ve en el cuadro 2-12.

Cuadro 2-12. Fases del proceso de valuación de la categoría.

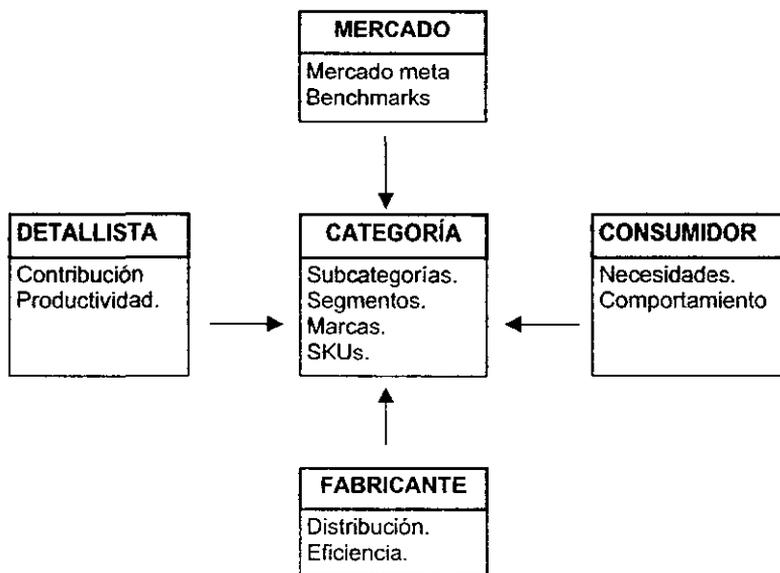
FASE	TAREA	INFORMACIÓN ESPECIFICA ACERCA DE LA TAREA EJECUTADA.
Recolección de datos e información.	- Obtener puntos de venta y datos financieros.	* Ingresos, movimientos (egresos), utilidades por sku.
	- Obtener datos promocionales del detallista.	* Datos y movimientos para promover sku's desde los sistemas promocionales del detallista.
	- Obtener datos del competidor.	* Información del competidor, historia, incluyendo precios promocionales. * Obtener planes del competidor y precios a través de intervenciones en la tienda o otras fuentes públicas.
	- Obtener datos del mercado.	* Participación del mercado de los detallistas por subcategoría y por tipo de transacción.
	- Obtener datos de uso y comportamiento de compra de consumidores clave.	* Estudios e investigaciones de los consumidores por subcategoría, investigación de mercados de los fabricantes y/o otros servicios de información.
Análisis de datos e información.	- Comportamiento y Preferencias del consumidor. - Tendencias claves. - Comportamiento de la competencia.	* El detallista y sus socios comerciales analizan cada tabla en la asesoría de la categoría y ambos lleguen a conclusiones e implicaciones clave.
Conclusiones e implicaciones.	- Revisar conclusiones e implicaciones para evaluar el éxito de los programas del detallista.	* Discusión de las conclusiones e implicaciones. La asesoría puede ser la guía de las estrategias y tácticas. Puede ser una sesión de lluvia de ideas.
	- Identificar las formas de llamar la atención del consumidor.	* Los socios comerciales usan la asesoría y algún conocimiento adicional para identificar las técnicas de penetración en el mercado.

Fuente: Traducción propia de: Category Management, *The category plan. Third in a series of implementation*, Estados Unidos, 1995, pág. 36.

En la **adquisición de la información** existen tres preguntas que el detallista y el fabricante deben discutir antes de allegarse de información y éstas son:

- ¿Qué preguntas queremos responder?
- ¿Cuánta información es requerida para responder adecuadamente las preguntas?
- ¿Qué nivel de detalle se requiere en cuanto a información?
- ¿Quiénes son los responsables de conseguir la información?

Para responder a estas preguntas y desarrollar esta etapa, muchos socios comerciales optan por dividir las preguntas en cuatro áreas específicas:



Algunas de las preguntas clave que se hacen respecto a cada uno de los puntos puede verse en el cuadro 2-13.

Cuadro 2-13. Aspectos importantes para la valuación.

	ASPECTOS
VALUACIÓN DEL MERCADO.	<ul style="list-style-type: none"> * ¿Están las ventas de la categoría dirigidas adecuadamente al consumidor? * ¿Cuáles son las oportunidades del mercado para el total de la categoría? * ¿Está correctamente especificado el mercado meta para la categoría?
VALUACIÓN DEL CONSUMIDOR.	<ul style="list-style-type: none"> * ¿Por qué los consumidores compran la categoría? * ¿Cuáles son sus preferencias? * ¿Qué atributos busca de la categoría? * ¿Quién compra la categoría? * ¿Cuándo compra la categoría? (Mediciones en Tiempo: año, mes, semana, etc.) * ¿Cómo compra la categoría? (Patrón de Compra) * ¿Dónde compra la categoría? (Formato de Tienda)
VALUACIÓN DE LOS FABRICANTES.	<ul style="list-style-type: none"> * ¿Qué tan eficientes son cada una de las categorías de los fabricantes? * ¿Son eficientes los flujos monetarios de los fabricantes? * ¿Son eficientes los flujos de información entre los fabricantes y los detallistas? * ¿Qué programas de resurtido ofrece el fabricante? * ¿Qué nuevos productos tiene el fabricante?
VALUACIÓN DEL DETALLISTA.	<ul style="list-style-type: none"> * ¿Cuáles son los costos de adquisición? * ¿Cuáles son los gastos de operación? * ¿Cuál es el nivel de servicio? * ¿Cuáles son los márgenes de retorno del inventario? * ¿Cuál es la cantidad de inventario? * ¿Cuáles son los días de resurtido? * ¿Cuál es la productividad de las estrategias de resurtido? * ¿Cuán efectivas son las estrategias de mercadotecnia? * ¿Qué tan efectiva es la medición de la categoría? * ¿Son efectivos los programas de precios? * ¿Son efectivas son las promociones, reducción de precios, etc.?

Fuente: Traducción propia de: Category Management. Subcommittee ECR Best Practices Operating Committee and the Partnering Group Inc., *Category Management Report, enhancing consumer value in the grocery industry*, Estados Unidos, 1995, pág. 37-42.

Una buena manera de capturar los datos obtenidos en este punto es la elaboración de un Cuadrante de Análisis (Mapping) para cada categoría, que muestre de manera gráfica donde se encuentra situada la categoría. A través de este análisis los socios comerciales pueden comparar los datos del consumidor con el área específica del mercado meta del detallista.

En el **análisis de la información** tanto el detallista como el fabricante deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones al analizar la información:

El fabricante y el detallista deben asegurarse que los datos adquiridos son correctos.

Cuidar que los datos no sean mal interpretados o se realicen suposiciones.

Se debe tener un propósito, tener una pregunta en la mente antes de analizar cualquier información.

Qué la información sea viable.

En la fase de **conclusiones e implicaciones** diferentes categorías requieren diferentes niveles de análisis y toda categoría analizada debe tener como primer resultado un entendimiento del comportamiento del consumidor.

La medición de la categoría es un proceso de colaboración entre los socios comerciales en donde ni el detallista ni el fabricante deben de emitir por sí mismos la conclusión final. Aún cuando tengan toda la información de manera individual se deberá emitir una conclusión basada en las opiniones de ambos, para que de esta manera el análisis resulte efectivo.

Finalmente la valuación se hace en tres dimensiones, tomando en cuenta que debe realizarse tanto por categoría como por subcategoría, como muestra en el cuadro 2-14.

Cuadro 2-14. Dimensiones a considerar para la valuación.

<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento de la categoría 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de mercado y tendencia de la cadena. • Rango de oportunidad. • Participación del mercado en desplazamiento de la categoría en el total de la tienda. • Ventas en pesos y unidades en el total de la tienda y tendencias por categoría y subcategoría, fabricante y marca. • Utilidades en pesos y margen. • Ventas y Utilidades por unidad de espacio de exhibición (m, m², m³). • Inventario en bodega y anaquel en pesos y en días. • Nivel de servicio de fabricantes. • Análisis de cuadrantes, eje: crecimiento vs. participación del mercado, margen bruto vs. ventas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variables del consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Penetración, frecuencia de compra, tamaño promedio de la compra. Gasto anual por hogar. • Información demográfica y de estilo de vida del consumidor. • Lealtad a la marca, medida por la participación promedio de la categoría. • Elasticidad del precio. • Respuesta a promociones, publicidad y merchandising.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variables de competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios propios y de la competencia por unidades en inventario SKU. • Mezcla de productos propios y de la competencia.
<p><i>Todo lo anterior debe vaciarse en un plan para la categoría, perfectamente alineado al plan estratégico comercial de la cadena y con objetivos y tareas claramente definidas para alcanzar el crecimiento sostenido y la mejora en rentabilidad que el programa ofrece</i></p>	

Fuente: Traducción propia de: Category Management. Subcommittee ECR Best Practices Operating Committee and the Partnering Group Inc., *Category Management Report, enhancing consumer value in the grocery industry*, Estados Unidos, 1995, pág. 37-42.

d. Desempeño de la categoría

El siguiente paso en la metodología es desarrollar una tabla de desempeño que refleje el papel de la categoría en su estado actual y el estado deseado. Este paso determina los objetivos meta para los detallistas y sus fabricantes, así como el plan de negocios a seguir, sin olvidar por supuesto que la tabla debe ir acorde con el papel de la categoría. Es importante señalar que esta tabla además de colaborar con el desarrollo de los objetivos también permite la adecuada asignación de recursos.

Es muy importante especificar cuáles serán las metas específicas de las categorías, ya que éstas proporcionan las pautas para administrar la categoría, como una unidad de negocio; el dilema está en si metas deben determinarse de abajo hacia arriba; es decir, basándose en la capacidad única de la categoría para contribuir a las finanzas, o de arriba hacia abajo, basándose en la necesidad de la organización de generar rendimientos financieros específicos.

En estos casos, las ventajas de definir las metas de abajo hacia arriba son que demuestra qué es factible lograr categoría por categoría y hace que los Administradores de la Categoría se sientan dueños de sus objetivos. Por otra parte, definir las metas de arriba hacia abajo tiene como ventajas: que es más probable que se cumplan las necesidades del negocio y que las metas ambiciosas evitan que los Administradores de la Categoría protejan excesivamente sus categorías.

Tomando en cuenta lo anterior, es posible utilizar un sistema híbrido, donde los Administradores de la Categoría evalúen sus categorías y propongan sus propias metas a sus superiores. Según el equilibrio del portafolio, el detallista decidirá enfocar las metas de las categorías con el fin de estimular las ventas o la rentabilidad.*

La importancia de la categoría es la que va a determinar el monto y tipos de recursos que debe asignar el detallista y los recursos asignados a la categoría influirán a su vez en la agresividad de las metas.

*El portafolio de la categoría se verá más detenidamente cuando se hable de las estrategias de la categoría.

En relación con el detallista: el Administrador de la Categoría y su fabricante deberán evaluar los objetivos y el desarrollo del plan de negocios; ya que las conclusiones y expectativas acerca de las estrategias y tácticas pueden revelar que los objetivos son muy altos o muy bajos y es responsabilidad del administrador sugerir objetivos más apropiados y comunicarlos a los fabricantes para conjuntar programas, planes, etc.

En cuanto a los fabricantes: cada fabricante deberá evaluar los objetivos y sugerir mejoras si es necesario ya que el conocimiento del fabricante en áreas clave como marcas, nuevos ítems, incrementos de precios, cambios en la promoción, etc. puede ser usado para la construcción de los objetivos meta.

Al hablar del monitoreo conjunto al desempeño de la categoría se puede decir que éste será de mucha calidad, sólo cuando los indicadores para medirlo se establezcan de forma conjunta y representen la forma única de saber si el plan de categoría está funcionando. Un esquema básico de lo que debe considerarse para armar una tabla de desempeño de la categoría puede observarse en el cuadro 2-15.

Cuadro 2-15. Medidas que pueden ser utilizadas en el desarrollo de tablas de desempeño.

	MEDIDA	PROPÓSITO
Ventas.	<ul style="list-style-type: none"> * Ventas totales (en pesos). * Unidades vendidas. * Crecimiento de ventas. * Ventas por tienda y por semana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de pesos de la categoría. - Transacciones y demanda de la categoría. - Tendencia de ventas. - Eficiencia en la utilización del espacio.
Utilidades.	<ul style="list-style-type: none"> * Porcentaje de margen de ganancia. * Utilidad total. * Crecimiento de utilidad. * Utilidad neta. * Utilidad por unidad. * Utilidad de pie lineal (cuadrado o cubico) por semana/año. * Actividad basada en costos. * Utilidad total por SKU. * GMROI. 	<ul style="list-style-type: none"> - Índice lucrativo de la categoría. - Contribución de la categoría a la utilidad. - Tendencia de la utilidad. - Contribución a la utilidad por unidad. - Eficiencia en la utilización del espacio de anaquel. - Costos totales. - Utilidad producida por cada producto. - Utilidad generada por pesos invertido en inventario.
Participación.	<ul style="list-style-type: none"> * Participación total del mercado. * Crecimiento de la participación de mercado. * Participación en las ventas del departamento. * Participación en las ventas de la tienda. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participación en todos los canales. - Tendencia de la participación del mercado. - Ventas de la categoría como porcentaje del departamento. - Ventas de la categoría como porcentaje del total del negocio del detallista.
Producto.	<ul style="list-style-type: none"> * Días de suministro. * Rotación de inventario. * ROA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia en el espacio del inventario. - Eficiencia de movimientos de venta. - Eficiencia de utilización de activo.
Comportamiento del consumidor.	<ul style="list-style-type: none"> * Participación por ítem. * Penetración. * Frecuencia de compra. * Análisis de la canasta. * Unidades por transacción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lealtad a la marca. - Porcentaje de compras por casa de la categoría. - Porcentaje de compradores de la categoría. - Tendencia del consumidor a acumular.
Respuesta del consumidor.	<ul style="list-style-type: none"> * Elasticidad del precio. * Elasticidad promocional. * Índice de efectividad promocional. * Índice de influencia promocional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Respuesta del consumidor a cambios de precio. - Respuesta del consumidor a promociones. - Efectividad de promociones en el incremento de ventas por unidad. - Impacto de promociones de ítem en ventas por unidad de la categoría.
Participación total del consumidor.	<ul style="list-style-type: none"> * Número de transacciones. * Ventas por cliente (importe de compra por ticket). * Tiendas de cuenta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto total de las actividades de mercadotecnia sobre tráfico. - Impacto total de las actividades de mercadotecnia sobre transacciones.

Fuente: Traducción propia de: Category Management, *The Category Plan, Third in a series of implementation guides*, Estados Unidos, 1995, pág. 59.

El cuadro 2-16 muestra un ejemplo de la tabla de desempeño de la categoría usando algunas de estas medidas.

Cuadro 2-16. Ejemplo de una tabla de desempeño de la categoría.

		AÑO ANTERIOR	AÑO ACTUAL	AÑO SIGUIENTE
VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Total. ▶ Crecimiento. ▶ Por pie lineal (cuadrado o cúbico). 			
UTILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Total de utilidades. ▶ Total de las utilidades por pie lineal. ▶ Porcentaje total de margen de utilidad. ▶ GMROI. 			
PARTICIPACION	<ul style="list-style-type: none"> ▶ De mercado. ▶ Crecimiento. ▶ Indexada. 			
PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Días suministro. ▶ Niveles de inventario. 			
CONSUMIDOR	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Número de transacciones. ▶ Promedio de ventas por transacción. 			

Fuente: Traducción propia de: Category Management, *The Category Plan, Third en a series of implementation guides*, Estados Unidos, 1995, pág. 61.

Las variables que contenga esta tabla pueden ser en número, tan extensas como se desee, ya que la relevancia de las mismas la determina el seguimiento que en una base regular le pueda dar la cadena y el Capitán de la Categoría.

e. Estrategias de la categoría.

Las estrategias son las formas en que se pueden alcanzar los objetivos y metas de la categoría. Deben estar alineadas con las estrategias corporativas y con el consumidor objetivo, definir claramente la dirección para el desarrollo de tácticas, integrar o unificar los distintos aspectos de las funciones de un Administrador de Categorías; además de ser diseñadas para aumentar las ventas o reducir los costos. Es decir, las estrategias impulsan el rendimiento de las categorías; sin embargo, para poder administrar las categorías de tal modo que sustenten la viabilidad económica global del detallista, la administración primeramente deberá comprender la forma en que todas las categorías contribuyen a las utilidades y ventas.

Se deberá 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 y si bien no todas las categorías se pueden administrar como generadoras de utilidades, ni todas como generadoras de movimiento, cada categoría debe ser administrada de tal modo que se pueda aprovechar al máximo su contribución a la operación.

En la matriz de las funciones de las categorías se puede apreciar la oferta total del detallista. Las categorías se ubican según el porcentaje de margen bruto y las ventas en pesos.

Cada celda de la matriz recibe un nombre según la importancia que tengan para el detallista las categorías dentro de ella y según la forma en que pueden ser administradas. 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
- Rehabilitación: ventas bajas/ margen bajo

El cuadro 2-17. Muestra gráficamente la matriz de las funciones de las categorías.

Cuadro 2-17. Matriz de las funciones de las categorías.

	Alto <-----	Volumen de ventas	-----> Bajo
	ESTRELLA	GENERADORA DE DINERO	MANTENIMIENTO/ CRECIMIENTO
Alto			
Porcentaje de			
Margen Bruto			
Bajo			
	MOVIMIENTO BÁSICO	BAJO AMENAZA	EN REHABILITACIÓN

Fuente: Traducción propia de: Category Management, *The Category Plan. First in a series of implementation guides*. Estados Unidos, 1995, pág. 70

Este portafolio muestra con claridad qué categorías son las que sirven fundamentalmente para atraer al público y cuáles sirven para subsidiarlas.

Otro enfoque para elaborar el portafolio de categorías es la herramienta de análisis por cuadrantes, el cual identifica las brechas de oportunidad o categorías en que el detallista no está obteniendo una ganancia conveniente, mediante la observación de la participación y crecimiento del mercado por categorías. La participación de mercado es el porcentaje que le corresponde a un detallista específico dentro de las ventas totales en pesos en el mercado. 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: la participación de mercado promedio ponderada entre todas las categorías y el crecimiento porcentual promedio ponderado entre todas las categorías del mercado.

Este portafolio no indica la forma en que el detallista debiera administrar sus categorías, el hecho de ubicarlas en los cuadrantes, le sirve para asignar recursos. Una de las principales funciones del portafolio de categorías es ayudar al detallista a comprender qué categorías debe tener como prioridad y cómo debe asignar sus recursos, sobre esta base se puede cambiar la forma de comercializar las categorías e incluso intercambiar recursos entre categorías. Cabe destacar también que un portafolio de categorías no es fijo, ya que el equilibrio está en constante variación, por ello resulta útil evaluar dicho portafolio en forma periódica, de modo que puedan reaccionar a los cambios y mantener un portafolio equilibrado.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Una vez visto lo anterior, el quinto paso es crear estrategias que incrementen las oportunidades a través de la creatividad y el uso eficiente de los recursos disponibles. Por lo que el plan debe de contener estrategias de mercadotecnia y resurtido de productos.

Las **estrategias de mercadotecnia** dirigen las preguntas claves de como (trabajando conjuntamente los socios comerciales) comercializarán la categoría y sus componentes (subcategorías, segmentos, etc.) para conseguir el rol de la misma y el desempeño deseado. Estas estrategias se dirigen al consumidor y a la posición competitiva y son aplicadas tienda por tienda o de una forma uniforme a todas ellas.

Algunas de estas estrategias son:

- ▶ Generadora de tráfico. Enfocada a incrementar la importancia de la categoría para el consumidor, generando mayor demanda en la tienda dentro del pasillo y en la categoría.
- ▶ Generadora de transacciones. Enfocada a incrementar el tamaño promedio de la categoría, en un pasillo o en el total de la tienda.
- ▶ Generadora de efectivo. Se enfoca en la habilidad de la categoría para generar flujo de efectivo.
- ▶ Generadora de utilidades. Habilitando a la categoría para que genere mayores ganancias.

- Ampliación de imagen. Comunica la imagen deseada del detallista al consumidor objetivo en una o más áreas como: precio, servicio, calidad y surtido.
- Defensa de posición. Posiciona agresivamente a la categoría para atraer al consumidor en comparación con la competencia.
- Creadora de emoción. Comunica un sentimiento de oportunidad o urgencia de compra al consumidor.

Ahora bien, cada una de estas estrategias tiene características propias y son las siguientes:

- Tráfico: Alta participación, alta frecuencia de compra, alto porcentaje de ventas.
- Transacciones: Compras por impulso, mejor valor por tamaños, compras grandes.
- Efectivo: Altas ventas de inventario, alta frecuencia de compra.
- Utilidades: Alto margen neto, altas ventas de inventario.
- Imagen: Alta frecuencia de compra, altamente promovido, compras por impulso, artículos únicos ó estacionales.
- Posición: Utilizado por los detallistas para atraer la base de clientes tradicionales.
- Emoción: Impulso, orientado a un estilo de vida, estacional.

En las *estrategias de resurtido* es importante resaltar que tanto el sistema de resurtido eficiente como las estrategias deben estar acordes con los planes de negocio de la categoría, como parte del desarrollo de la categoría.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- ▶ Estrategia de adquisición: Enfocada a incrementar la calidad y rentabilidad de los productos y reducir costos de adquisición.
- ▶ Estrategias de transacciones de orden y pagos: Enfocándose a reducir el costo de las transacciones de orden y pago.
- ▶ Estrategias para el manejo de los productos: Enfocadas en reducir el costo del manejo de los productos y proveer el proceso de recibimiento y manejo de productos.
- ▶ Estrategias de transportación: Para reducir los costos de transportación y proveer de cadenas prácticas de transportación.
- ▶ Estrategias de administración de inventario: Reducir la cadena de proveeduría, de inventario y sus respectivos costos y un mejor aprovechamiento del espacio.

Sin embargo, antes de que las estrategias formen parte del plan de negocios deberán probar que traerán consigo un beneficio para la categoría.

Algunas de las preguntas que deben responderse para validar una estrategia son:

- ▶ ¿Qué beneficios da a los consumidores: cualitativos, cuantitativos?
- ▶ ¿Qué beneficios da a los detallistas?
- ▶ ¿Qué beneficios da a los fabricantes?

f. Tácticas de la categoría.

El desarrollo de tácticas consiste en determinar las acciones específicas que deben ser consideradas para elegir las estrategias de la Administración de Categorías.

En el desarrollo de las tácticas los socios comerciales identifican su elección y las dirigen a través de consideraciones clave que complementan el análisis de validación o invalidación de ellas. Entre las consideraciones están la variedad o surtido, el precio, la promoción, la presentación y el resurtido de productos.

Las *tácticas de variedad o surtido*, definen la variedad de productos ofrecidos a los consumidores, la cual toma relevancia por ser una forma importante de llevar a cabo una diferenciación entre detallistas; ya que, una decisión en cuanto al surtido que puede resultar estratégicamente correcta para un detallista, no necesariamente es correcta para otro aunque se maneje la misma categoría.

Algunas tácticas clave a elegir en esta área son:

- * **Mantenimiento:** Mantener sin cambio el surtido actual.
- * **Decremento:** Reducir el número de SKU'S en la categoría, subcategoría, etc.
- * **Incremento:** Incrementar el número de SKU'S en la categoría, subcategoría, etc.
- * **Cambio/intercambio:** Cambiar la mezcla de SKU'S para reemplazar SKU'S existentes con SKU'S nuevos.
- * **Uniformar/agrupar:** Hacer el surtido a la medida para la tienda o por grupos de tiendas.
- * **Marca particular:** Desarrollar, abandonar o expandir una marca particular representativamente dentro de la categoría, subcategoría, etc.

Es recomendable que para elaborar o tomar decisiones apropiadas respecto al surtido o variedad de los productos se deben de tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- * Las necesidades de variedad de acuerdo al mercado meta.
Categorías, subcategorías, etc.

- * Imagen actual de la variedad.
Comparación con la competencia.
¿Cómo se percibe la categoría líder?, etc.

- * Estrategia de mercadotecnia
El nivel del surtido correspondiente al plan de mercadotecnia de la empresa.
El nivel de surtido correspondiente al rol de la categoría y sus estrategias.

- * Costo beneficio de los diferentes niveles de variedad.
¿Qué oportunidades hay?
¿Cuál es el desempeño mínimo aceptable para cada ítem?
¿Cuál es la ganancia requerida para compensar el costo en inventario, espacio, etc.?

- * Criterios de aceptabilidad de nuevos productos

- * Criterio de eliminación de productos.

Aquí también se puede hacer uso de ciertos análisis para seleccionar las tácticas correctas de surtido como son:

- * Nivel de ventas, utilidades, retorno de inversión, etc.
- * Comparación del mercado, porcentaje de productos disponibles e índice de *contribución de ventas*.
- * Cuadrante de ventas-utilidades.
- * Lista de nuevos productos, productos eliminados, etc.
- * Indicadores de productividad.
- * Productos sustitutos.
- * Nivel de lealtad (entre marcas y SKU'S).
- * Análisis de segmentación.

Las **tácticas de precio** definen los criterios usados para asignar los precios para la categoría, subcategoría, etc.

Los factores principales que impactan en la calidad de las decisiones de las tácticas de precios incluyen: claridad del rol de la categoría, scorecard o tabla de desempeño, estrategias de la categoría y un entendimiento del comportamiento del consumidor. Estas tácticas son complejas y dinámicas, no son de ninguna manera una fórmula mágica.

Sin embargo, algunas elecciones claves son:

- ❖ Mantenimiento
- ❖ No realizar cambios en los precios
- ❖ Decremento o reducción del precio de todo o de categorías seleccionadas.
- ❖ Incremento de los precios de todas las categorías o de categorías seleccionadas.
- ❖ Uniformar o agrupar-mantener el mismo precio en todas las tiendas o por grupos de tiendas o zonas.

Algunas consideraciones que hay que tomar en cuenta en la elaboración de las tácticas de precio son:

- ❖ Proveer valor al consumidor meta.
- ❖ Imagen actual de precios.
- ❖ Estrategias de mercadotecnia.
- ❖ Costo-beneficio de varias opciones de precio.
- ❖ Impacto que tiene en la categoría, ventas y utilidades en aumento o baja de precio.
- ❖ Asignación adecuada de precios.
- ❖ ¿Cuál debe ser el precio de los productos nuevos?.

Por lo que se refiere al análisis para verificar la viabilidad de las tácticas se debe considerar:

- ❖ Impacto de las medidas de desempeño, utilidades, ventas, etc.
- ❖ Margen de contribución y cuadrante de análisis.
- ❖ Análisis de precios.
- ❖ Elasticidad de precios.
- ❖ Análisis de sensibilidad.

Las **tácticas de promoción** definen el criterio usado para promocionar varios componentes de la categoría (segmentos, marcas, etc.). Aquí cabe resaltar que durante la última década la actividad promocional se ha incrementado.

Algunos puntos importantes para elegir las tácticas son:

Vehículo	-----	Tipo de promoción utilizada.
		-Reducción de precio.
		-Cupones.
		-Displays.
		-Demostraciones.
Producto	-----	Ítems seleccionados a promover.
Frecuencia	-----	Cuando ofrecer la promoción.
Duración	-----	Duración de la promoción.
Registro de tiempo	-----	Programar la promoción.
		-Elaborar un programa.
Localización	-----	Localización de la promoción.
Cruce Merchandising	-----	Unión o enlace de promociones.

También hay que tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

❖ Estrategias de Mercadotecnia.

- ¿Van de acuerdo con el mercado meta?
- ¿Cuál es la actividad promocional de los competidores?
- ¿Cómo pueden responder los competidores a las promociones?
- ¿Qué impacto tendrá en la imagen de la categoría?

❖ Costo-beneficio de varias promociones.

- ¿Qué tan bien funcionan las promociones en la dentro de la categoría?
- ¿Traen mayores ventas, utilidades, etc.?
- ¿Qué impacto tienen en cada ítem?
- ¿Qué tipo de promoción soporta mejor el rol de la categoría?
- ¿Cuáles promociones construyen más lealtad por parte de los consumidores?

También en este tipo de táctica es posible llevar a cabo un análisis de las promociones.

Para llevar a cabo el análisis es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ❖ Impacto en el desempeño de la categoría; ventas, utilidades, ROA, inventario, etc.
- ❖ Impacto en el comportamiento de compra del consumidor.
- ❖ Nivel de servicio.
- ❖ Impacto operacional.
- ❖ Análisis de promoción: actividad promocional vs. competencia.

Las **tácticas de presentación del anaquel** se determinan con el criterio usado para manejar el espacio del anaquel por categoría, subcategoría, etc.

Los elementos claves incluyen: localización de la categoría en la tienda o un pasillo, presentación de la categoría en el lay-out, nivel de servicio, mínimo aceptable en días de resurtido, etc.

Algunas elecciones importantes para las tácticas existentes son:

- ❖ Localización en la tienda: lugar de la categoría.
- ❖ Asignación de espacio: Para categoría, subcategoría, etc.
- ❖ Lay-out/colocación: por marcas, tamaños, etc.
- ❖ Uniformidad vs. agrupación: Ajustar la localización, espacio y colocación por tienda de manera individual o por grupos de tiendas.

Las consideraciones para elaboración de las tácticas se refieren a:

- ❖ Consumidor meta.
 - ¿Van acorde con las necesidades del consumidor meta?
- ❖ Posición competitiva.
 - ¿ Hay diferenciación con los competidores?
- ❖ Estrategia de la mercadotecnia.
 - La imagen se refuerza con el acomodo de la categoría.

- ❖ Costo-beneficio de varias opciones de presentación en anaquel.

¿Cuáles son las opciones relevantes.

¿Cómo repercute en las ventas de la categoría, o en el total de las ventas de la tienda o en el tráfico en esta?.

El análisis de las tácticas para esta área en específico comprende:

- ❖ Impacto en el desempeño de la categoría: ventas, utilidades, ROA, etc.
- ❖ Nivel de servicio. Días de resurtido.
- ❖ Medición de competitividad.

Las **tácticas de resurtido de productos** incluyen acciones que pueden afectar el **costo de adquisición**: transacciones de orden y pago, manejo de productos, **transportación**, administración de inventarios, etc.

Algunas elecciones importantes son:

- ❖ Adquisición (fuentes)

Número y calidad de fabricantes.

Fuentes alternativas.

Programas por grupos de fabricantes.

Calidad del producto.

Integración vertical.

Desarrollo de nuevos productos.

- ❖ Adquisición (prácticas de compra).
 - Negociación de precio.
 - Términos de compra.
 - Incentivos por volumen.

- ❖ Transacciones orden/pago (administración).
 - Intercambio electrónico de datos.
 - * Orden de Compra.
 - * Promociones.
 - * Cambio de precios.
 - * Facturas.
 - * Mantenimiento de Items.
 - Transferencias electrónicas.
 - Reemplazamiento continuo.

- ❖ Manejo de productos (Data Warehouse).
 - Cruce de andén.
 - Programas unitarios.
 - Programa de productos de mayor demanda.

- ❖ Manejo de producto (tienda).
 - Unidades
 - Productos de mayor demanda.

- ❖ Transportación.

- ❖ Manejo de inventario.
 - Remplazo continuo.
 - Asignación de espacio.

- ❖ Nivel de servicio.

Éstas tácticas deben considerar:

- ¿Qué estrategias van acordes con el sistema y capacidad de los socios comerciales?
- Costo-beneficio de varias opciones de resurtido de productos.

El análisis de las tácticas de esta área abarca:

- Impacto en la tabla de desempeño.
- Actividades basadas en un análisis de costos.
- Análisis de la ejecución de crossdocking
- Análisis de demanda.
- Data Warehouse.
- Análisis de flujo de efectivo.
- Análisis de tiempo de orden.
- Análisis de precio.

g. Desarrollo del plan financiero.

Para poder realizar el plan financiero se tienen que tomar en cuenta las tácticas elaboradas para la categoría y después evaluar si difieren de la tabla de desempeño (scorecard).

El evaluar las proyecciones contra las metas desarrolladas en la tabla de desempeño, ayuda al Administrador de la Categoría a determinar cuál plan cubre las necesidades del detallista; de no ser así, el administrador puede revisar las estimaciones financieras o ajustar las estrategias y tácticas para conocer las metas financieras.

El estimar cómo los cambios en las tácticas podrían afectar los resultados financieros puede resultar difícil, por lo que el Administrador de la Categoría puede usar la categoría o subcategoría que tenga una tendencia de crecimiento y/o basarse en la información de las promociones realizadas y la introducción de nuevos productos planeados con sus socios comerciales para proyectar como crecerá la categoría en el mercado en los próximos años.

El plan financiero requiere que el Administrador de la Categoría:

- Evalúe cada subcategoría que esta en crecimiento o declinación.
- Tome en cuenta las estrategias y como serán administradas.
- Estime ventas, márgenes de utilidad y ganancias totales para el próximo año.

Lo más importante en este paso es cuantificar el impacto que tendrán las estrategias en los resultados financieros.

h. Implantación de la categoría.

Los beneficios potenciales de la Administración de Categorías se encuentran en la implantación del plan de negocios para la categoría.

Los componentes claves de esta etapa son: la aprobación del proceso, la asignación de responsabilidades y el inventario.

□ Aprobación del proceso.

La administración de los socios comerciales necesita establecer el criterio y el proceso de aprobación del plan de negocios de la categoría; esta aprobación debe estar enfocada en la capacidad de los socios comerciales para proveer los recursos necesarios para ejecutar el plan de la categoría.

La administración debe asegurarse de que el plan de negocios de la categoría sea acorde con las estrategias de la empresa. La administración necesita asegurar que existan las uniones apropiadas con la organización y también debe considerar tres puntos importantes:

- Impacto en la tabla de desempeño: Un aspecto importante de la aprobación del proceso es el impacto proyectado del plan de categoría en la tabla de desempeño, basándose en las medidas asignadas.

- **Asignación de recursos:** El plan de negocios de la categoría puede requerir asignar recursos después que todo ha sido correctamente colocado. Ejemplo: un nuevo color o tipo.
 - **Impacto en otras áreas:** Un plan de negocio de categoría puede impactar en otras áreas funcionales, esto necesita de una reorganización y administración acorde.
- **Asignación de responsabilidades.**

Este aspecto involucra varias tácticas de un plan de la categoría dentro de elementos específicos. Muchos detallistas frecuentemente asignan la responsabilidad al Administrador de la Categoría, tomando en cuenta: ¿Quién hace qué y cuándo?; el compromiso y participación del área de operaciones.

- **Implantación del inventario.**

Esta parte involucra el desarrollo de líneas de tiempo y acciones para la asignación de responsabilidades. Una herramienta esencial para la implantación de calidad es el uso adecuado de un calendario, el cual incluye estrategias específicas y la implantación de tácticas así como las fechas para la revisión del progreso del plan.

i. Revisión de la categoría.

El paso final en el proceso de Administración de Categorías es la revisión y medición del progreso del plan con relación al rol de la categoría y la tabla de desempeño para hacer modificaciones cuando sea apropiado.

Algunas de las preguntas claves que deben hacerse son:

- ⌘ ¿Cómo se debe evaluar el plan de negocios?. Esto puede depender de la categoría y su papel.
- ⌘ ¿Qué papel desempeña el detallista- fabricante en la medición del progreso de la categoría?. Esto puede depender de las capacidades e interés de cada parte.
- ⌘ ¿Qué formato de reporte debe sugerirse?. Deben seguirse formatos comunes ya que esto elimina la confusión y complejidad cruzada por tener diferentes formatos.

Los planes de negocios son desarrollados y aprobados basados en proyecciones acerca del ambiente de negocios y si estas condiciones cambian, las posiciones pueden o no mantenerse y el plan puede necesitar una modificación; por ello, es necesario asignar efectivamente el monitoreo de responsabilidades entre los socios comerciales mediante un proceso estructurado y disciplinado para la identificación y comunicación de cambios relevantes en las condiciones de negocios.

La efectiva medición y monitoreo, pueden ayudar a prevenir las sobre-reacciones o la falta de éstas hacia las variantes y el resultado del plan. Cualquier modificación al plan de negocios de la categoría debe ser un proceso llevado muy cuidadosamente.

La frecuencia con la que deben ser revisadas las categorías se muestran en el cuadro 2-18.

Cuadro 2-18. Calendario de revisión del plan.

FRECUENCIA DE REVISAR EL PLAN	CATEGORÍA
TRIMESTRALMENTE	50 % DE LAS CATEGORÍAS.
SEMESTRALMENTE	50 AL 80 % DE LAS CATEGORÍAS.
ANUALMENTE	TODAS LAS OTRAS CATEGORÍAS.

Fuente: Traducción propia de: Category Management, *The Category Plan. Third in a series of implementation guides*, Estados Unidos, 1995, pág. 44.

Este formato es aplicado por el distribuidor.

Por otra parte también es necesario mencionar las características del proceso de negocios:

- ⌘ El proceso de negocio también tiene claramente definido sus propios procesos. Asigna individualmente la responsabilidad para el diseño, ejecución y las labores que tanto el fabricante como el detallista necesitan conocer.
- ⌘ El proceso de negocio provee de un formato y un lenguaje común para los socios comerciales, si estos siguieran procesos diferentes gran parte del valor de este trabajo se perdería.
- ⌘ El proceso de negocios está dirigido por las estrategias corporativas y departamentales o divisionales tanto del fabricante como del detallista. Estas estrategias guían las decisiones requeridas para complementar el proceso de Administración de Categorías.
- ⌘ El proceso de negocios da soporte al desarrollo y la implantación del plan de negocios para la categoría.
- ⌘ El proceso de negocios provee una plataforma para obtener experiencia tanto el detallista de sus fabricantes como los fabricantes del detallista.
- ⌘ El proceso de negocios permite una mejora continua, a través del repetido refinamiento o adaptaciones de los planes de acuerdo con los datos obtenidos.

C. Tabla de desempeño.

Habiendo visto ya el proceso del plan de negocios, el siguiente elemento a tratar es la tabla de desempeño, la cual es una herramienta del plan de negocios de la categoría y tiene tres objetivos principales:

1. Proveer de disciplina y estructurar al proceso de Administración de Categorías.
2. *Influenciar al comportamiento organizacional* cuando se relaciona con el sistema de recompensas.
3. Facilitar el cruce de negocios y unidades (categoría, marcas, etc.) recolectando los resultados de las unidades de negocios, los resultados de las estrategias implantadas, la valuación financiera y planeación.

Así que tanto los detallistas y fabricantes que implantan la Administración de Categorías tienen que organizar sus nuevos procesos de negocios con este sistema de medición.

Aquí la información tecnológica, como se verá más adelante, juega un papel importante para que el cambio pueda ser posible, así como también la disponibilidad del hardware, software y bases de datos que necesitan los fabricantes y detallistas y que actualmente están disponibles en menor tiempo y a un menor costo.

Para desarrollar los estándares de la tabla de desempeño, se debe observar lo siguiente:

- * Dar relevancia a la estrategia corporativa: Los estándares de medición o desempeño necesitan adaptarse con la misión de la compañía. Esto ayuda a la organización a enfocarse en las áreas claves que dirigen los negocios conjuntamente con la misión corporativa. Como una herramienta de comunicación, los estándares de desempeño pueden ayudar a identificar los propósitos y dirección de una organización.
- * Diseño balanceado: Los estándares de desempeño deben tener una mezcla balanceada de medidas que reflejen tres importantes perspectivas, el consumidor, la empresa y sus fabricantes, ya que una tabla de medición balanceada provee al Administrador de la Categoría y a los representantes del fabricante con reportes que brindan varios elementos de la categoría, como son: medidas del consumidor, medidas operacionales, medición de las utilidades, medición del retorno de la inversión, entre otros. En suma este balance ayuda a considerar las medidas de negocios conjuntamente fabricante - detallista y determinar si el desarrollo en un área ha sido conseguida a expensas de otra.
- * Captura del sistema total: Las medidas de la tabla de desempeño se deben capturar mostrando desde el principio hasta el final el total de las actividades de negocios de la categoría. Esto en suma identifica las áreas en un desempeño a través del sistema total en oposición al concentrado en una sola actividad o función.

- * Estandarización: La tabla de desempeño debe tener medidas similares a través de las unidades de negocios de un detallista o fabricante.
- * Oportunidad: La evaluación y análisis de las necesidades y de toda la información obtenida, así como los efectos a largo plazo de las acciones actuales, debe hacerse oportunamente.
- * Entendibles: La tabla de desempeño debe tener medidas que los administradores entiendan, puesto que si el administrador no entiende las medidas y lo que influye en ellas, entonces éstas tendrán poco impacto en la toma de decisiones.
- * Precisión: Las medidas de la tabla de desempeño necesitan ser precisas para una mejor toma de decisiones. Se debe tener una visión clara de sus verdaderas utilidades, así como del desempeño de los socios comerciales, de las categorías, marcas y SKU's.

En el cuadro 2-19, pueden verse las herramientas de medición necesarias para el establecimiento de estándares de la tabla de desempeño.

Cuadro 2-19. Herramientas de medición.

HERRAMIENTAS	CRITERIOS DE MEDICIÓN	OBJETIVOS
RENTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Margen de Utilidad Bruta. • \$ De ganancia bruta. • GMROI. • Ganancia /Unidad • DPP. 	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de rentabilidad categoría/artículo. - Contribución de la categoría a las utilidades. - Eficiencia y rendimiento del inventario. - Contribución de cada unidad a las utilidades. - Rentabilidad, incluidos todos los costos.
PRODUCTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en el mercado. • Ventas/Supermercado/semana. • Ventas / Pie lineal. • Ganancia por ventas unitarias. • Ventas Unitarias. • Ganancia bruta / SKU. • Días de suministro. • Rotación de Existencias. • ROA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de categoría vs. competencia - Demanda por la distribución de SKU's - Medición de la eficiencia de la utilización de espacio. - Generación de \$ por categoría / artículo - Transacciones y demanda de categoría/artículos. - Productividad de la utilidad de cada producto. - Disposición eficaz del espacio para existencias. - Eficacia de la utilización de activos.
COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	<ul style="list-style-type: none"> • Participación del artículo en las necesidades del consumidor. • Penetración. • Frecuencia. • Análisis de canasta. • Unidades / transacción. • Busca ofertas/Consumidores fieles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lealtad a la marca. - Porcentaje de compradores de la categoría. - Cuán a menudo compran la categoría. - Porcentaje de compradores que compran la categoría. - Inclinación de consumidores a acumular mercancías. - Importancia de distintos consumidores para el detallista de venta al detalle.
RESPUESTA DEL CONSUMIDOR	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad de precios. • Flexibilidad Promocional. • Aumento por promociones. • Índice de eficacia promocional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Respuesta del consumidor a la variación de precios. - Respuesta del consumidor a las promociones. - Efecto de las promociones en volumen de venta unitario. - Eficacia de las promociones para aumentar las ventas unitarias.
RELACION CONSUMIDOR/SUPERMERCADO	<ul style="list-style-type: none"> • Número de transacciones. • Ventas por consumidor. • Recuentos en el supermercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Efecto de actividades de mercadotecnia del supermercado en transacciones. - Efecto de actividades de mercadotecnia del supermercado en movimiento.

Fuente: Traducción propia de: Category Management, *The Category Plan. Third in a series of implementation guides*, Estados Unidos, 1995, pág. 53.

Teniendo desarrollados los estándares o medidas, el segundo paso es diseñar el sistema de captura de los datos necesarios reportados en la tabla de desempeño.

La captura de las nuevas medidas puede requerir de importantes recursos y una manera de aprovecharlos es poner juntos una fuerza multifuncional dentro de la compañía con cada miembro del equipo haciéndolo responsable por el desarrollo de la metodología para capturar una medida en la tabla de desempeño.

El tercer paso es determinar el hardware, el software y base de datos tecnológica que se necesita para soportar la tabla de desempeño, ya que si se elige el diseño de arquitectura tecnológica, antes de haber identificado las necesidades de información, se puede **incrementar** el tiempo, el esfuerzo y costo requerido para producir la nueva y funcional tabla de medición.

Una vez que la tabla de desempeño, el sistema y el soporte tecnológico están en su lugar, el paso final es ajustar todo ello con los programas de reconocimiento e incentivos de la empresa. Así los incentivos (en forma de incremento de salario, bonos, promociones, etc.) serán determinados por el desempeño registrado en la *tabla de evaluación*, aunque también se deben dejar algunos incentivos y reconocimientos con base a lo relevante de la información y no solamente en la tabla.

La finalidad es lograr que la tabla de desempeño tenga un balance estructural en donde se capturen las medidas financieras tradicionales, con el proceso de desarrollo del negocio y la información de los consumidores. Esta estructura balanceada a diferencia de las medidas convencionales, revela factores tanto internos (crecimiento de utilidades) como externos (nivel de satisfacción del cliente).

Algunas mediciones comunes de la valuación son:

- * **Medición de Consumo:** Tanto para el detallista como para el fabricante para determinar si los objetivos y estrategias relacionadas con los consumidores se están llevando a cabo con el plan. Como ejemplo de ello tenemos: el nivel de satisfacción del consumidor, promedio de unidades por transacción, porcentaje de ganancia en cada transacción, el volumen de inventarios, etc.
- * **Medición del Detallista:** Determinar si los objetivos y estrategias del detallista se llevan a cabo conforme a lo planeado, por ejemplo: las ganancias, costos, beneficios, niveles de inventario, nivel de servicio, etc.
- * **Medición de los Fabricantes:** Si sus objetivos están acordes con el plan.

Estos sistemas de medidas están desarrollados de manera que el detallista y el fabricante sean parte del proceso de planeación de la categoría.

El rol de la categoría, las estrategias y tácticas deben determinar la frecuencia de la medición, monitoreo y modificación del plan.

La valuación de la categoría es a su vez la base del sistema de recompensas tanto para el detallista y el fabricante para desarrollar e implantar el plan de negocios, podemos decir que ésta es una herramienta de comunicación para ayudar a ambas organizaciones a entender que sus decisiones y acciones son importantes para el desarrollo de estrategias.

D. Capacidad organizacional.

El cuarto elemento de la Administración de Categorías corresponde a la capacidad organizacional.

Cabe recordar que una de las premisas fundamentales de la Administración de Categorías es que el detallista y el fabricante trabajen conjuntamente, para co-dirigir categorías, estrategias y procesos de negocios.

En la Administración de Categorías se debe trabajar con socios comerciales, por lo cual se requiere de una unión gerencial co-creadora de planes de negocios; y así lograr la interacción entre las diferentes técnicas convencionales del pasado "comprar y vender" de cada socio.

Actualmente las empresas se organizan a lo largo del funcionamiento tradicional en donde es poco el valor que se le da al consumidor; es decir, tanto detallistas como fabricantes se organizan mediante procesos de almacenamiento, transportación, mercadotecnia, comercio, suministro, funciones y operaciones según las necesidades de las tiendas; en contraste a una buena organización en la Administración de Categorías en donde se le da un gran valor al consumidor y a sus decisiones.

Para un detallista generalmente la estructura de cada organización necesita de la integración de las actividades de la compra de mercancías y el desarrollo de las relaciones de colaboración con el fabricante y la creación de estrategias que den una ventaja. Este avance puede integrarse a través de un mejor entendimiento del consumidor y las dinámicas de las categorías, con los planes comerciales del fabricante.

Para un fabricante frecuentemente la Administración de Categorías guía a la creación de equipos multifuncionales para así darle valor a las decisiones y preferencias del consumidor, a través de una de las estrategias con un detallista o socio comercial. Por supuesto para integrar todo lo anterior también se requiere de un soporte de software y de hardware que controle toda la información referente a los datos y por supuesto de personal especializado en sistemas de información y métodos analíticos.

En cierta manera los detallistas tienen que organizar lo valioso y renovar lo convencional, así como reorganizarse alrededor de la categoría clave y de los sistemas de negocios organizacionales; por lo que es necesario que exista un cambio en los roles y responsabilidades de los fabricantes y los detallistas entre y a través de ambas organizaciones.

En el contexto de la Administración de Categorías el seguir sosteniendo una organización convencional y tradicional constituye una gran desventaja, por lo que se debe cambiar dicha organización. Tanto el fabricante como el detallista tienen el control sobre el proceso para el logro de los objetivos del negocio y del desarrollo de la categoría, esto por supuesto no es una responsabilidad total para el responsable de la capitania de la categoría, sino que dichas responsabilidades se pueden dividir de acuerdo a la experiencia y capacidades de los socios; sin embargo, cada organización debe tener cuidado al reestructurar sus técnicas y expandir sus planes de negocio y sus metas a plazos más largos.

Por lo anterior la organización necesita tener un equipo alineado y preparado para el impacto de la práctica de la Administración de Categorías, el cual mejorará la comunicación en toda la organización y entre los socios; logrando así la obtención de los objetivos de la sociedad (fabricante-detallista).

Claro está que para lograr estos objetivos se requiere de prever las técnicas que se van a emplear para la realización de los procesos de negocios de la Administración de Categorías, lo que a su vez requiere la unión.

Por lo tanto la capacidad organizativa de cada uno de los socios comerciales se convierte en un importante componente de la Administración de Categorías; por el simple hecho de que esta capacidad permite que las organizaciones ejecuten nuevos procesos de negocios innovadores.

La Administración de Categorías es una necesidad visible de un compromiso constante sobre las actividades por parte de los socios comerciales.

La necesidad de cambio de cada organización por la Administración de Categorías deberá guiar hacia el éxito, por lo que la alta gerencia debe comprometerse a mantener la comunicación entre las organizaciones y en toda la estructura organizativa; así como, el hacerse responsable por el cambio que se debe realizar, de lo contrario se estarán interponiendo barreras para el éxito de los procesos de negocio para la Administración de Categorías.

E. Tecnología de la información.

La administración de categorías es un proceso de información dirigido al análisis, planeación y ejecución de los planes de negocios de las categorías a través de las funciones. Para eso la tecnología de información puede proveer:

- La infraestructura de computación y comunicación.

- La infraestructura de datos.

- La integración del sistema de soporte de decisiones conjunta e integra la información de los sistemas operacionales de los tomadores de decisiones del proceso de la Administración de Categorías.

En cuanto a los **componentes de la tecnología de la información**, se refiere a las necesidades de hardware y software para operar los sistemas. En cuanto a software este puede ser: un sistema operativo asociado a utilidades, bases de datos de sistema administrativo, software para comunicaciones, una área en la red y una red local. El hardware por su parte, puede ser las computadoras que van unidas en redes LAN o áreas de network.

La Administración de Categorías depende de bases de datos de análisis de decisiones ya que muchos de los datos que son necesarios para apoyar las decisiones de la Administración de Categorías viene del sistema operacional que reside en computadoras mainframe; las cuales, con rango y poder relativamente pequeño o mediano son muy poderosas en sistemas de multiprocesamiento.

Con la aparición de los scanners, los datos de las tiendas especializadas y puntos de venta, son reunidos y resguardados en programas de apoyo continuo a la planeación y análisis de ventas en computadoras mainframe por ser las únicas que hasta ahora pueden soportar esta actividad.

La evolución de las redes de trabajo locales o sistemas cliente/servidor permiten tener acceso a la información del mainframe manteniendo la velocidad y flexibilidad de un microcomputador.

Estos sistemas tienen un gran servidor que almacena la información de muchas fuentes (pequeños microprocesadores de los clientes conectados a un servidor con aplicaciones para poder utilizar los datos de los servidores) en el ámbito mercado, y los bloques internos de información de scanners de puntos de venta (POS 's) pueden ser combinados brindando la apariencia de que los datos provienen de una misma fuente; pudiendo así compartir la información dentro de la compañía y procesarla en forma rápida y económica.

Las aplicaciones descubiertas con sistemas expertos, permiten la interpretación común de las tendencias de un producto que no habían sido logradas en el pasado; así también, grandes cantidades de datos pueden ser rápidamente analizados y se pueden hacer sugerencias y recomendaciones al usuario final basándose en algunas reglas dadas; que son acciones o interpretaciones para dar buenos resultados. Estos sistemas necesitan ser integrados en la aplicación del mainframe para que la *Administración de Categorías pueda crear un impacto.*

El desarrollo de algunas nuevas aplicaciones permiten al usuario final manipular los datos fácilmente e intercambiar información cruzada en redes de trabajo locales; también hacen posible el uso de sistemas expertos.

Con la tecnología ha sido posible efficientar procesos, manipulando datos e interpretando grandes cantidades de información, haciendo posible maximizar la productividad del usuario con costos más efectivos en un corto tiempo.

La **infraestructura de datos** se refiere a los datos básicos que requiere la Administración de Categorías como son: nivel de precios y movimiento de datos diario y semanal por producto y por tiendas individuales y el manejo de producto, que puede ser substituido por datos scanner en punto de venta POS; aunque estos datos solos no son suficientes, porque también la demografía, la segmentación del mercado, gustos del consumidor, precios competitivos, tendencias del mercado, almacenamiento, información de promoción y costos de venta son necesarios para la administración de categorías como unidades estratégicas de negocios. Para que una infraestructura de datos sea efectiva se necesita de un almacén de datos donde se integren los datos tanto de los detallistas como de los fabricantes.

La actuación de la Administración de Categorías requiere de una tecnología que permita compartir información entre detallistas y fabricantes a través de los estándares de la industria como el código de barras scaneado que ya se ha venido mencionado y el EDI.

Los elementos que debe contener la información básica necesaria para la Administración de Categorías como se mencionó antes son:

Data Warehouse: El invento del data warehouse y la información withdrawal por SKU es usado en la Administración de Categorías para apoyar los centros de decisiones de negocios alrededor de la distribución de los SKU's. La información obtenida con el data warehouse es capturada por código de barras (UPC) y puede ser recopilada en varios niveles basados en las necesidades de tiempo. Estos datos junto con los datos scanner actuales del punto de venta pueden dar al administrador de categorías una visión completa del movimiento de productos del data warehouse al almacén del detallista.

• **Información de POS:** Los datos de punto de venta son la segunda pieza de la información del producto para la Administración de Categorías. La información de puntos de venta es recopilada a través de códigos de barras y nivel de almacenamiento por producto; esta información puede ser usada por grupos de almacenes o bien por el detallista para determinar y hacer más eficientes los almacenes de productos, planear la demanda, identificar y prevenir exceso de inventarios, planear la promoción, pagar por promociones y adquirir la información de precios.

La clave de los beneficios de los datos del punto de venta es que el detallista y su fabricante están usando la información de ventas actuales para tomar decisiones de negocios. Estos datos pueden ser semanales o diarios según las necesidades de cada compañía.

• **Precio competitivo:** Determinar todos los días los precios y los puntos que afectan la categoría, es un proceso para el detallista. La toma de decisiones al respecto, se realiza basada en la información obtenida interna y externamente.

• **Información en el ámbito de mercado:** Estos son importantes para la Administración de Categorías porque pueden dar al detallista y a su fabricante una visión de lo que está pasando en el mercado, como pueden ser: datos de consumo, precio y porcentaje compartido de la información del mercado. Otro recurso para obtener estos datos son los fabricantes y las organizaciones que tienen la compatibilidad de datos de tendencias de productos y mercados comparados y analizados.

Información de preferencias del consumidor: A través de investigaciones de mercado pueden investigarse las preferencias de los consumidores. Los fabricantes pueden reunir esta información al realizar la investigación en un grupo representativo, pruebas de consumidor, pruebas de almacenes o pruebas controladas de mercado. La información beneficia a la Administración de Categorías porque ayuda a determinar las tendencias del consumidor acerca de precios y promociones.

Información Geodemográfica: Esta información es valiosa por ayudar a la Administración de Categorías en la determinación y almacenamiento de las preferencias individuales de los consumidores, sus hábitos y comportamientos de compra. Esta información puede ser usada para soportar decisiones en diversas áreas como asesoramiento de productos, precios promoción y administración de decisiones.

Información de administración de espacios: En la Administración de Categorías la utilización de espacios propios es muy importante; ya que incrementa las ventas, mejora los turnos de inventarios y reduce los costos de cuidar el inventario. En el área de administración los paquetes de software apoyan en la Administración de Categorías en la ubicación posible de los productos en los espacios de anaqueles. La información también es requerida para formar un plan o programa de almacén de lay-out, datos demográficos, datos de comportamiento de compra, datos scanner y una mezcla de mediciones para cada almacén etc.

Base de datos promocional: Para apoyar las decisiones de mercado, la base de datos promocional comparativa entre detallistas y fabricantes ayuda. Su base de datos puede incluir suficiente historia promocional con la siguiente información:

¿Qué fue planeado y qué ocurre actualmente?

Ventas estacionales.

Costo de promoción y resultados financieros.

Impacto de la categoría.

Análisis de la respuesta del consumidor.

Análisis de incremento de ventas.

La Administración de Categorías también es exitosa cuando el fabricante y el detallista desarrollan estrategias de planes promocionales por lo menos anualmente. Actuando conjuntamente se puede coordinar un plan promocional que incluye un calendario promocional, precios, mercados, expectativas de volumen y gastos de recursos.

Como las aplicaciones de la Administración de Categorías tienen por objetivo presentar la información correcta, en el tiempo correcto, de la forma correcta y al usuario adecuado; y para facilitar la toma de decisiones es necesario que exista un sistema de soporte de decisiones. La información puede proveer a los tomadores de decisiones una manera que haga posible a los usuarios no técnicos maximizar sus decisiones de negocios. No debe pensarse que las aplicaciones toman las decisiones, sino que permiten a la Administración de Categorías trabajar con grandes cantidades de datos más fácilmente.

Una amplia variedad de aplicaciones son importantes para la Administración de Categorías y éstas cubren: análisis de la categoría, subcategoría, tendencias SKU; análisis de la competitividad por precios; análisis de la demanda; análisis del surtido de productos y análisis de la administración de espacios.

Este sistema de apoyo de decisiones de la Administración de Categorías hace posible que existan los siguientes tipos de análisis:

- Análisis de tendencias: Es un método de revisión de la información para identificar modelos y direcciones de cada producto, subcategoría y niveles de categorías.
 - Análisis de un nuevo ítem: Es importante que la actuación y efecto de estos nuevos ítems sea medido, esto es comúnmente realizado para monitorear y medir *el efecto de nuevos productos en la categoría total*.
 - Análisis de las oportunidades del nicho: Este permite comparar la actuación de la categoría, subcategoría del detallista contra la actuación del mercado para la misma categoría, subcategoría. Para el análisis de actuación, las oportunidades pueden ser identificadas y formular planes dirigidos a las mismas.
 - Análisis de surtido: Cuando se evalúan las ventas de un ítem a través de muchas tiendas, puede ser peligroso hacer pedidos (surtir) sin identificar cuándo y dónde un ítem es necesitado y no lo es.
- Evaluación promocional: Una evaluación promocional facilita al Administrador de Categorías el proceso de planeación y la modulación y pronóstico de la promoción. Hay dos distintas áreas en una evaluación de la aplicación promocional: La primera área trata con ventas de la pre-promoción, la segunda es el área de evaluación de tratos promocionales con análisis de post-promoción.

- **Análisis de precios:** Éstos permiten el análisis y diseño de los efectos de estrategias de precios diferentes. Es realizado para efectuar diferentes simulaciones de estrategias al consumidor y análisis de los efectos del nivel de precios. Esta aplicación debe ayudar al mantenimiento de una posición competitiva dentro de un mercado y a identificar oportunidades con varias estrategias de precios.

- **Surtido y administración de espacios:** Esta aplicación ayuda en la definición de la selección del ítem y cantidad de espacio necesario en la sección de tienda. Entonces el análisis puede ser hecho para evaluar la variedad y duplicación en la sección, identificando actuaciones y situaciones de sobre-inventario y determinando las acciones correctivas correspondientes.

- **Administración de cadenas del fabricante:** Esta busca los costos de actividad del fabricante acerca del consumidor, a través de éstos, los negocios pueden determinar los verdaderos costos de los productos. Lo importante de esta aplicación es la identificación correcta de estas actividades y los costos asociados con esta información.

F: Colaboración mutua.

Evidentemente nada es más necesitado en la Administración de Categorías que mejorar las relaciones entre los socios del negocio. Siendo éste el último, pero no menos importante, punto a tratar en el proceso de negocios.

El compromiso y confianza son dos filosofías esenciales que están por debajo de cualquier sociedad exitosa y para crear una alianza exitosa tanto el fabricante como el detallista deben examinar la estructura de la organización y el cómo las prácticas del negocio afectan su habilidad para comprometerse y tener confianza; así como, evaluar los componentes específicos de su propio negocio y del socio potencial antes de entrar en una colaboración mutua.

Es importante saber qué es lo que la compañía quiere, lo que puede ofrecer y el cómo elegir al socio apropiado para crear una relación en la que las expectativas de ambos socios; así como sus talentos y habilidades les permitan trabajar en conjunto para lograr las metas establecidas en conjunto.

El compromiso es una práctica que debe realizarse en la Administración de Categorías por parte de ambos socios. Antes de entrar en una sociedad los socios comerciales deben enlistar los elementos tangibles que indiquen su compromiso hacia la Administración de Categorías dentro de cada una de sus organizaciones.

La importancia del cambio organizacional envuelta en la Administración de Categorías puede ser comunicado a través de toda la organización por los altos ejecutivos. También es muy importante que la alta administración les otorgue la autoridad organizacional respectiva y el apoyo para cambiar el camino de las negociaciones y cruzar las fronteras funcionales; ya que sin esta comisión el parecido entre estrategia corporativa y el proceso de negocios de la Administración de Categorías no será claro, lo que podría convertirse en una importante barrera para el éxito de la implantación.

Los cambios muchas veces permiten crear relaciones más abiertas y confiables, uniendo la única perspectiva de crear relaciones ganadoras entre detallista y fabricante y mejor valor a los consumidores. Es recomendable establecer alianzas con los fabricantes competentes y con visión de futuro, a fin de lograr una ventaja competitiva en los mercados dinámicos.

La participación es decisiva para crear planes eficaces basados en la información; en el proceso normal, un fabricante importante entrega información y recursos participando activamente en la planificación de la categoría.

Los detallistas poseen datos del punto de venta (POS), conocimientos obtenidos de sus propios intentos de comercialización y mediciones basadas en la relación del consumidor con todo el supermercado.

Los fabricantes estudian a los consumidores en su categoría respectiva y saben quiénes son y qué los motiva, también poseen mayor información sobre el mercado y sobre las tendencias y factores ajenos al detallista, poseen información sobre las ventas de mercados mayores y sobre las tendencias en otros tipos de comercio, los fabricantes a menudo son capaces de proyectar el crecimiento futuro de cada categoría y también cuentan con mayores recursos para analizar los datos. Todo ello puede verse ilustrado en el cuadro 2-20.

Cuadro 2-20. Fuentes de información y recursos.

REQUISITOS PARA LA PLANIFICACIÓN DE LAS CATEGORÍAS	FABRICANTE	DETALLISTA
Tipo de información:		
- Consumidor	X	
- Tendencias de cada categoría y proyección del crecimiento futuro de cada categoría (en el ámbito mercado).	X	X
- Punto de venta.	X	X
- Otras estructuras generales o clases de comercio.	X	X
- Competidores de venta al detalle.	X	
- Programas por categorías exitosos de otros mercados.		
Recursos:		
- Análisis de datos.	X	
- Planificación/Programación.	X	X

Fuente: Traducción propia de Category Management, *The Category Plan, First in a series of implementation guides*, Estados Unidos, 1995, pág. 42.

Los siguientes son algunos principios que permiten el crecimiento de relaciones entre los socios comerciales en una atmósfera de confianza mutua y respeto entre ambos:

- El consumidor es el objetivo común: Usando los valores del consumidor como medida común de éxito un detallista y su fabricante encuentran un modo común para crear planes y programas de negocios para la categoría.

- Objetivos comunes, estrategias, tácticas y medidas de la tabla de desempeño (Scorecard): El trato entre socios puede incrementar la probabilidad del éxito de la práctica de Administración de Categorías por el co-desarrollo de planes de negocio de la categoría.
- Recompensas que ayudan a la colaboración en negocios: Tanto los detallistas como los fabricantes reconocen que los sistemas necesitan recompensas de realización de acuerdo a los planes de negocios y resultados deseados.
- Las relaciones y la confianza son ganadas no dados: Los socios necesitan demostrar su buena voluntad para cambiar y adaptarse a las prácticas de negocios de la Administración de Categorías ya que se debe reconocer que la colaboración es el camino del éxito para maximizar la eficiencia de todo el sistema.
- Liderazgo: Todo lo que sucede requiere liderazgo a varios niveles, desde la alta administración hasta la administración operacional.
- Compartir información es crucial: Detallistas y fabricantes poseen diferente e importante información referente a la conducta de compra del consumidor, ambiente competitivo, soluciones creativas, programas de acercamiento al mercado, sistemas de costos y metodología para reducirlos. Esta información debe ser compartida entre socios en un ambiente abierto y de confianza, con beneficios para la Administración de Categorías.
- Ninguno de los socios tiene toda la experiencia de éxito para la Administración de Categorías: Ni el detallista ni el fabricante de manera individual son suficientes por sí solos para el desempeño eficiente de la Administración de Categorías.

- **Detallista, fabricante y consumidor ganan:** Los dos socios necesitan entender como sus beneficios y los del consumidor vienen de un curso de acción particular.
 - **Acceso multifuncional y comunicación:** La Administración de Categorías hace posible muchas funciones dentro de las relaciones de los socios; el acceso entre estas contrapartes funcionales debe ser entendible, abierto y de fácil uso.
 - **Abrirse para cambiar actitudes tradicionales y relaciones:** Los socios deben entrar en la Administración de Categorías reconociendo que el cambio es muy probable y que muchas veces es el ingrediente clave para el éxito del negocio.
4. Barreras para la implantación de la Administración de Categorías.

Existen múltiples barreras que se deben superar a lo largo del proceso de la implantación de la Administración de Categorías, algunas de ellas son:

- ⌘ **Dudas sobre los beneficios de asociarse.** Para poder administrar la categoría eficazmente los socios comerciales deben invertir en personas, información y tecnología sin saber con seguridad si la inversión rendirá un retorno positivo.
- ⌘ **Falta de confianza entre los socios comerciales.** La relación entre detallista y fabricante tradicionalmente se ha reducido a procesos de negociación, en los que reservarse la información otorga ventaja y resulta difícil comprender que los beneficios son superiores al riesgo de compartir información.

- ⌘ **Falta de compromiso de la alta dirección e involucramiento de todos los niveles y áreas.** La Administración de Categorías requiere de acuerdos de confidencialidad y asignación de recursos e impacta a diferentes áreas de ambas organizaciones, por lo que se requiere del apoyo decisivo de la alta dirección para llevarse a cabo. Asimismo, ambos socios se pueden enfrentar al problema de que aunque la alta administración exprese su apoyo para la iniciativa, no demuestre un compromiso en cambiar la manera de hacer los negocios.

- ⌘ **Sistemas de información inflexibles.** La Administración de Categorías es un proceso basado en información, por lo que requiere contar con sistemas que permitan la fácil extracción, ordenamiento y manejo de la misma. Sin embargo, aún cuando estos sistemas cuenten con las características anteriores puede darse el caso de que los administradores de la categoría no los utilicen y la toma de decisiones la realicen basándose en la intuición.

- ⌘ **Falta de integridad y consistencia de la información.** Ya que los planes se desarrollan basándose en la información histórica, se requiere que ésta se encuentre ordenada, completa y de ser posible respetando los mismos criterios de segmentación. En otras ocasiones los roles de las categorías no guían el desarrollo de estrategias y tácticas adecuadas para la Administración de Categorías. Así también, a veces se deja de lado la revisión periódica de los planes, debido a que los Administradores de las Categorías consideran prioritarios otros asuntos.

- ⌘ **Exceso de información.** Cuando el administrador de la categoría y el fabricante desarrollan el plan de la categoría tienden a incluir demasiada información, lo que provoca que la planeación de los procesos tome más tiempo y éstos puedan ser tan complejos que se dificulte su utilización.

- ⌘ **Alta rotación y escasez de personal capacitado.** Para que la Administración de Categorías realmente aporte los beneficios que se esperan se requiere que los encargados de ésta se conviertan en expertos de la misma, por lo que no sólo se requiere que cuenten con la capacitación necesaria, sino que desarrollen un alto conocimiento del comportamiento de la misma. También es importante evitar la rotación de personal durante el desarrollo del plan de categorías, debido a que es un proceso que se basa en una relación de confianza.
- ⌘ **Falta de personal con la capacitación necesaria en las tiendas.** El principal impacto de un plan de categorías se da en la tienda y es vital contar con el apoyo e involucramiento del personal de piso de ventas. Se requiere de capacitación y entendimiento del proceso, de tal manera que se entienda que el plan es el resultado de estudios profesionales basados en información real.
- ⌘ **Falta de recursos financieros.** Se debe estar consciente que la Administración de Categorías requiere de inversión en capacitación, tecnología y tiempo, por parte de los socios comerciales.
- ⌘ **Resistencia al cambio.** La Administración de Categorías implica cambios radicales en la forma que se ha venido desarrollando el comercio en los últimos años, lo que provoca una natural resistencia a la ruptura de paradigmas establecidos y modificar las funciones que tradicionalmente se venían desempeñando. La falta de cooperación de las tiendas de operación es un común y fuerte impedimento para la implantación de la Administración de Categorías. Si las tiendas fallan al ejecutar los programas de los Administradores de las Categorías, será casi imposible obtener beneficios de ellos.

- ⌘ **Resultados de la categoría.** La función de un fabricante como Capitán de la Categoría es el de apoyar al administrador de la cadena en el desarrollo de los planes más rentables con tácticas innovadoras que sean susceptibles de ser realizadas; aún cuando la implantación y los resultados son responsabilidad de la cadena, la afectación tanto positiva como negativa incide en ambos. Por otra parte, tanto fabricante como detallista pueden no tener la capacidad y/o experiencia para trabajar en equipo en el desarrollo de dichos planes.

- ⌘ **Sistemas de remuneración inapropiados.** Los Administradores de la Categoría tienen la responsabilidad de las pérdidas y ganancias y de la toma de decisiones que impacten sus categorías; por lo tanto su compensación y evaluación debe reflejar esas responsabilidades y nuevos objetivos a desempeñar, de otra manera no tendrán los incentivos correctos para manejar sus categorías efectivamente.

- ⌘ **Falta de imparcialidad por parte los capitanes de categorías.** La actividad de un Capitán de Categoría debe ser profesional, honesta, objetiva y se debe de enfocar en los resultados totales de la categoría y nunca en beneficios propios.

- ⌘ **Renta de espacios en las tiendas.** La práctica de rentar espacios de exhibición entorpece la implantación de planes de categoría y no permite la optimización del uso de espacios.

III. IDENTIFICACIÓN DE LA

CATEGORÍA DE

VINOS Y LICORES EN

LA TIENDA CONTROLADORA

AUCHAN MEXICANA S.A. DE C.V.

EN EL DISTRITO FEDERAL

III. IDENTIFICACIÓN DE LA CATEGORÍA DE VINOS Y LICORES EN LA TIENDA CONTROLADORA AUCHAN MEXICANA S.A. DE C.V. EN EL DISTRITO FEDERAL

En este capítulo se analiza cuál es la situación actual de las tiendas de autoservicio en el área metropolitana de la Ciudad de México, cuáles son las principales cadenas de tiendas de autoservicio y las principales herramientas que actualmente son utilizadas para hacer más eficiente el piso de ventas. Además se trata el tema específico de la situación de la categoría de vinos y licores en la cadena Controladora Auchan Mexicana S.A. de C.V., tienda en donde se practicó el estudio de identificación de la categoría.

La segunda parte de este capítulo trata acerca de la investigación de mercado realizada para la identificación de la categoría de vinos y licores, mostrando el análisis de datos y los resultados obtenidos, y en la tercera parte la propuesta desarrollada para la identificación de la categoría de vinos y licores.

1. Situación actual de las tiendas de autoservicio en el Distrito Federal.

A. Clasificación de las tiendas de autoservicio.

La dinámica del comercio detallista en los últimos diez años ha ocasionado la aparición de una gran diversidad de formatos de tiendas; es decir, la estructura tradicional de las tiendas de autoservicio ha cambiado.

Antes de mencionar la clasificación actual de las tiendas de autoservicio, es necesario conocer la definición de un autoservicio; así, la ANTAD lo define como: " El sistema de venta al consumidor que exhibe productos y artículos en forma abierta, clasificándolos por categorías y tipos, principalmente abarrotes, perecederos, ropa y mercancías generales. Ofrecen 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".¹⁶

En nuestro país los formatos de tienda existentes son los que a continuación se describen:

- **Megamercado:** La superficie de piso de venta es superior a los 10 mil metros cuadrados aproximadamente. Maneja toda la línea de mercancía y ofrecen servicios adicionales al consumidor tales como óptica, fotografía y revelado, bancos, fuente de sodas, entre los principales.
- **Hipermercado:** Su superficie de piso de venta varía entre 4,500 y 10 mil metros cuadrados aproximadamente. Maneja casi toda la línea de mercancía y al igual que el megamercado ofrece servicios adicionales al consumidor.

- ▶ **Supermercado:** La superficie de piso de venta puede variar entre los 500 hasta los 4,500 m² aproximadamente. Maneja principalmente los productos perecederos y abarrotes, cuenta solamente con algunos de los servicios que ofrece el supermercado como por ejemplo la farmacia.

- ▶ **Bodegas:** Tiene una menor decoración en las tiendas y por lo regular no ofrece ningún tipo de servicio que signifique atención directa. La superficie de piso de ventas es mayor a 2,500 m² aproximadamente. Maneja la mayor parte de las líneas de productos, con un sistema de descuento en medio mayoreo.

- ▶ **Tiendas de Conveniencia:** Son unidades comerciales al detalle dedicadas a la venta de satisfactores inmediatos, por lo cual las líneas de productos que manejan son principalmente alimentos y bebidas, el surtido y diversidad de mercancía es más limitado comparándolas con los otros formatos. La superficie de piso de ventas es menor a 500 m².

- ▶ **Clubes de Membresía:** Este formato está enfocado a las ventas al mayoreo y medio mayoreo, dirigidos a cierto sector a través de membresías, presentan los productos en envases grandes o múltiples. La superficie de piso de venta es mayor a los 4,500m². Entre las líneas de productos que manejan se encuentran principalmente abarrotes, perecederos, ropa y mercancías generales.

¹⁶ ANTAD. *Directorio 1999*, (6ta. ed.), México 1999, pág. 6.

Con la aparición de estos distintos formatos de tienda la situación del mercado ha cambiado y ha traído tres consecuencias principales. En primer lugar el comercio al detallista con sus tantos formatos similares compartiendo el mercado, los obliga a mantenerse al tanto de estos cambios para poder analizarlos y considerarlos al momento de la toma de decisiones. En segundo lugar los fabricantes deben analizar la situación respecto a que si los productos que se desplazan en los mercados tradicionales también lo harán en los nuevos formatos de tienda, y por último, actualmente los consumidores se han vuelto más exigentes y cuidadosos en sus decisiones de compra a razón del incremento en los formatos de tiendas en donde puede realizar sus compras y a la extensa variedad de productos ahí existentes.

B. Escenario actual de las tiendas de autoservicio.

Durante los últimos veinte años la fragmentación del mercado del comercio al detallista causada por los cambios demográficos y de estilo de vida, así como el crecimiento de la tecnología han dado una nueva forma al comercio de los productos de consumo masivo; es decir, han decrementado su explosión y éste se ha dividido en múltiples segmentos, cada uno con sus propios gustos, necesidades y valores.

Actualmente los compradores son altamente móviles, enfrentados a un despliegue aturdidor de opciones de compra, por lo que pueden ser altamente inconsistentes, probando entre diferentes detallistas, comparándolos en términos de precio, calidad, conveniencia y servicio.

Con relación a esto se calcula que aproximadamente el 50% de los clientes irán a otra tienda si no encuentran su marca favorita antes de comprar otra marca y que cerca del 25% de los clientes irán a otra tienda si no encuentran su presentación favorita antes de comprar otra marca.¹⁷

El reto de responder a estas necesidades en nichos específicos ha hecho que la comercialización se vuelva cada vez más compleja y más aún con la proliferación de diversos formatos de tiendas. Actualmente las principales cadenas de autoservicio en el mercado son¹⁸:

- Controladora Auchan Mexicana S.A. de C.V.: actualmente opera una tienda en el sur del Distrito Federal y está por abrir otra sucursal.
- Comercial Mexicana S.A. de C.V.: Esta cadena de autoservicio cuenta con sesenta hipermercados, quince megamercados, veintidos supermercados y veinticuatro bodegas en todo el país.
- Controladora Price Club de México S.A. de C.V.: Cuenta con dieciseis Clubes en todo el país.
- Gigante S.A. de C.V.: Cuenta con setenta hipermercados, setenta y siete supermercados y treinta y cinco bodegas en todo el país.

¹⁷ Information Resources, *Diplomado de Respuesta Eficiente al Consumidor, Técnicas habilitadoras. Administración de categorías*, enero 1999.

- 13. Grandes Superficies de México S.A. de C.V.: Esta cadena cuenta con cuatro hipermercados y dieciseis megamercados en todo el país.
- 14. Nueva Wal – Mart México: Está conformado por dos operadoras que son:
 - * Nueva Wal Mart de México S.A. de C.V. que cuenta con tres hipermercados y veinticuatro megamercados en el país.
 - * Tiendas Aurrerá S.A. de C.V. que maneja tiendas Aurrerá, Bodega Aurrerá y Superama, cuenta con treinta y seis supermercados y sesenta y tres bodegas en todo el país.
- 15. Organización Soriana S.A. de C.V.: Cuenta con setenta y uno hipermercados y cinco megamercados en todo el país.
- 16. Tiendas Chedraui S.A. de C.V.: Cuenta con treinta y siete hipermercados, tres megamercados y seis supermercados en todo el país.
- 17. 7- Eleven México S.A. de C.V.: Son tiendas de conveniencia y cuenta con doscientas veintiseis tiendas en todo el país.
- 18. Cadena Comercial OXXO S.A. de C.V.: Son tiendas de conveniencia y cuentan con novecientas cuarenta y seis tiendas en todo el país.

Por la forma actual de comercio, se requieren de cambios estratégicos por parte de los fabricantes y detallistas para que puedan mejorar su comprensión del consumidor actual y alinear sus categorías de productos con las necesidades de estos mismos.

¹⁸ ANTAD. op. cit., pág. 18-24.

La clave para responder efectivamente a los cambios que suceden, es localizar la mercancía adecuada en el orden correcto, determinando la mezcla óptima de productos para una tienda en particular, la cual adquiere mayor importancia si se toma en cuenta que cerca del 67% de las decisiones de compra se llevan a cabo en la tienda y el 20% de los consumidores salen de la tienda sin adquirir el producto que deseaban, debido principalmente a que el cliente no pudo encontrar el artículo que quería, el artículo no estaba en el mueble o la tienda no tenía la marca o el tamaño que buscaba.¹⁹

Para enfrentarse a estos retos los detallistas se apoyan en la tecnología de información para saber lo que buscan sus clientes; utilizando para este fin los scanners electrónicos, los programas computarizados que proveen de perfiles demográficos locales, las bases de datos que marcan el comportamiento de compra del consumidor y programas de software que integran datos de venta con relación a la fijación de precios, promoción, ubicación de productos, etc., utilizando la información obtenida por estos medios para llevar a cabo la administración de espacios y el merchandising. A continuación se da una breve explicación de estas dos técnicas utilizadas actualmente por las tiendas de autoservicio.

La administración de espacios²⁰ es una técnica utilizada por los detallistas para lograr un justo balance entre las necesidades de exhibición en las tiendas, los costos de tener y mantener inventarios y su nivel de servicio a clientes, y es definida como: El proceso a través del cual se asigna a un producto su nivel óptimo de inventario y la mejor ubicación dentro de la exhibición en el punto de venta para optimizar la utilidad, asegurando al mismo tiempo un incremento en el nivel de servicio al consumidor.

¹⁹Information Resources, op. cit

²⁰Ibid

A través de la administración de espacios se puede llevar a cabo la evaluación y el control del desempeño de las categorías, también permite analizar las ventas e inventario por producto y sugerir cambios en el espacio en cada estante y en la ubicación de productos, ya que todos los productos en un autoservicio dependen de su localización primaria en la tienda para la mayoría de sus ventas. Esta técnica se lleva a cabo a través de planogramas o planos de localización.

Los objetivos de la administración de espacios son:

- 1. Optimizar los niveles de inventario e incrementar el nivel de servicio al cliente.
- 2. Disminuir los días de inventario.
- 3. Incrementar la utilidad de retorno sobre la inversión del inventario (ROI).
- 4. Incrementar las ventas.
- 5. Incrementar las ganancias.
- 6. Incrementar la rotación anual del inventario.

Los objetivos que persigue el detallista son:

- 1. Un incremento en los volúmenes de venta.
- 2. Optimizar la mezcla de productos.
- 3. Lograr un incremento en la utilidad sobre la inversión de inventario.
- 4. Estandarizar la exhibición en todas sus tiendas.

Los beneficios para las tiendas, como unidades individuales, al utilizar la administración de espacios son:

- Lograr el equilibrio entre los inventarios en anaqueles y el desplazamiento semanal.
- Influir en el comportamiento del cliente.
- Mejorar el nivel de servicio a cliente.
- Incrementar la eficiencia de la tienda.
- Incrementar la rotación anual de los productos.
- Los nuevos productos alcanzan su máximo potencial de ventas más rápido al ubicarlos en posiciones estratégicas.
- Tener una pronta y mejor capacidad de respuesta a cualquier acción de la competencia.
- Conocer más del comportamiento de los productos, marcas y categorías.
- Advierte de productos que potencialmente pueden ser descatalogados.

Entre las técnicas que a su vez se utilizan en la administración de espacios está el **billboarding**,²¹ el cual consiste en agrupar los productos en bloques de acuerdo a ciertas características.

Esto implica hacer bloques por marca o por segmento de productos que atraigan la atención del cliente y si con esto se logra obtener una categoría bien segmentada se facilita el proceso de compra del cliente, ya que es más sencillo comprar productos similares y localizar el producto buscado. Las alternativas de billboarding son:

²¹ *Ibid.*

- **Horizontal:** Es acomodar los productos de manera horizontal, en este tipo de acomodo los productos similares pueden estar tan lejos entre sí que la comparación es casi imposible, este formato de exhibición también relega a un segmento completo a quedar en la parte inferior del mueble, lo que elimina prácticamente toda la posibilidad de compra por impulso.
- **Vertical:** Es acomodar los productos en manera vertical, un acomodo vertical permite al consumidor la comparación directa entre productos similares, el cliente puede ver toda una subcategoría desde un solo punto del pasillo. Cada categoría o subcategoría queda expuesta al cliente al nivel de la vista, permitiendo las compras por impulso y por recuerdo de una necesidad.

A su vez se tienen diversas posiciones de acomodo para un producto:

- **Centro:** El centro del mueble se prefiere para los productos clave porque: El flujo de tráfico se da por ambos lados del mueble y las posibilidades para el resto de la categoría son de 50-50; en el centro los productos clave quedan en el punto focal natural del consumidor cuando se detiene frente a la categoría y porque en el centro los productos clave pueden ser comparados con productos en ambos lados.
- **Exhibiciones de izquierda a derecha:** Se sugiere esta forma de acomodo debido a la forma en que la gente lee, la gente tiende a observar cualquier objeto con caracteres, como la mayoría de los empaques de productos, de izquierda a derecha, como si estuviera leyendo, además la mayoría de la gente es diestra, por lo que es natural que utilice esta mano para tomar un objeto.

⌘ **Mercadeo de "Mall"**: Esta considera el mantener los productos al alcance del cliente, nunca un producto debe estar más alto que el alcance del cliente. Asimismo, en la parte superior del anaquel, una vez que se hayan tomado un par de unidades del producto, el resto del producto debe poderse tomar con facilidad.

Cabe aclarar en este punto que hasta hoy el manejo de las categorías en piso de ventas se realiza a través de la renta de espacios.

Por otra parte, el **merchandising**²² en el punto de venta está enfocado principalmente a obtener la máxima rentabilidad en el lay-out, desarrollando estrategias que permitan la mejor combinación entre los productos y su ubicación en los anaqueles.

En ocasiones existen productos que registran una baja rotación y esto no se debe precisamente a que sean de mala calidad o porque tengan una presentación deficiente, sino simplemente porque no están bien ubicados en el anaquel, existen casos en que los productos que no tiene un buen desplazamiento en una tienda, su rotación en otras es óptima.

Al hablar de lay-out se hace referencia a la totalidad de los productos que están en la superficie de ventas a la vista de los consumidores, tomando en cuenta el mobiliario de presentación (góndolas, estantería, islas, cabeceras, etc.). El merchandising ayuda a definir la forma de administrar la presentación de las mercancías por líneas o familias de productos en cada mobiliario de la tienda.

Algunos de los principales criterios que se utilizan para el acondicionamiento del piso de ventas son:

- * Colocar a la vista los productos básicos.
- * Facilitar a los clientes la obtención de los productos, es decir, no estorbar el paso a los compradores.
- * Agilizar la reposición de los productos.
- * Cuidar la combinación de los diferentes productos de acuerdo a su margen y demanda.
- * Dosificar los productos en oferta y mezclarlos con los de precio normal.

En el estudio del lay-out lo que cuenta no es la unidad de producto sino la unidad de venta y para obtener los resultados de venta deseados se evalúan diferentes aspectos que influyen en la rotación de los productos, como por ejemplo los denominados puntos fríos, que son los sitios del establecimiento en donde el rendimiento de venta es bajo y los puntos calientes, que son aquellos que cuentan con la preferencia del público.

Los aspectos que pueden hacer que se tengan puntos fríos y que esta técnica trata de evitar son:

- * La ubicación inadecuada de góndolas y de productos en el autoservicio.
- * Mala orientación del tráfico.
- * Pasillos con poca luz, anaqueles y botaderos desordenados y zonas con mucho ruido.
- * Esquinas y pasillos sin salida o con obstáculos en exhibidores que impidan el paso.

²² *Ibid*

Las dos técnicas anteriores son útiles en cuanto al acomodo de anaqueles se refiere, pero no prestan una mayor atención hacia el comprador en cuanto a sus gustos, necesidades y preferencias, sino más bien están enfocadas a lograr una rotación de los productos.

En cuanto al hecho de mejorar las relaciones con los compradores, los detallistas están adoptando actualmente la Administración de Categorías, la cual refleja los cambios que se han dado en el comercio de productos de consumo masivo y permite a los detallistas y fabricantes enfocar sus productos hacia nichos de mercado que permiten la microcomercialización.

La Administración de Categorías²³ es un proceso que involucra administrar categorías de productos como unidades comerciales y adecuarlas, en una base de "tienda en tienda", a la satisfacción de las necesidades del cliente ya que eleva su conciencia de las necesidades del consumidor y provee a las estrategias comerciales de un enfoque orientado al consumidor.

En esencia esta tendencia le permite microcomercializar al administrar el negocio basándose en la forma en que compran las personas, usando las preferencias del consumidor como una guía al tratar cuestiones importantes tales como: Qué artículos manejar, en qué cantidades, a qué precios, en qué tienda, con qué espacio en anaqueles, con qué promociones, en qué localización dentro de la tienda, etc.

²³ AC NIELSEN, *Administración de Categorías, Posicionando su organización para ganar*, México 1994 pág. 25.

En general se puede decir que la Administración de Categorías mejora el manejo de recursos, permitiendo administrar la mezcla de productos, espacio en anaqueles (auxiliándose de la administración de espacios y el merchandising), inventarios y capital más efectivamente, permite responder con rapidez a los cambios inesperados en el comercio, tanto si afectan a una categoría completa o subcategoría, una tienda determinada o artículos específicos dentro de su establecimiento comercial.

Muchos temas alrededor de esta forma de hacer los negocios se han ya planteado como una necesidad imperante para estar en condiciones de brindar mayor valor a las compras del público consumidor en las diferentes opciones que hoy las tiendas ofrecen en nuestro país.

Así, la Administración de Categorías, conjuntamente con la administración de espacios; el monitoreo a la eficiencia de las promociones y la necesidad de conservar un orden en las introducciones de nuevos productos en las categorías que las tiendas manejan, se están convirtiendo en conjunto, en la herramienta que dará la ventaja competitiva más clara a los oferentes de bienes y servicios en el mercado con miras al siguiente milenio.

Con respecto a la implantación de la Administración por Categorías en nuestro país la ANTAD ha jugado un papel muy importante, ya que se ha preocupado por estar al tanto de las nuevas técnicas administrativas para que todos sus asociados sean más competitivos, sobre todo por la apertura que se ha dado a la competencia internacional.

Es indiscutible que la entrada de las grandes cadenas internacionales como Wal-Mart, Carrefour y Auchan ha planteado la necesidad a los fabricantes nacionales de entender mejor a las personas que acuden diariamente a sus tiendas, a manera de poder ofrecerles mayor valor por su dinero y un ambiente más agradable al efectuar sus compras.

Con esta perspectiva, la ANTAD en su papel de dar a sus asociados las herramientas mínimas necesarias para comprender y enfrentar mejor los retos que el futuro plantea, se dio la tarea de formar grupos de trabajo que estudiarán y desarrollarán los modelos aplicables a nuestra economía, de un conjunto de tareas que en otras latitudes del mundo han apoyado mucho el progreso del comercio.

La ANTAD conjuntamente con la asociación CONMEXICO (la cual asocia a las empresas industriales) a creado grupos de trabajo²⁴, conformados por compañías fabricantes y detallistas de productos, así como los distribuidores comerciales más importantes, de esta manera se está trabajando en la construcción de un marco teórico, y en ocasiones hasta legal, que permita iniciar en la aplicación de las tareas de REC con el menor costo de oportunidad posible en la curva del aprendizaje.

²⁴ Grupo de Trabajo de Administración de Categorías. Alberto Jaimes/Gamesa, *Boletín Informativo del comité de Respuesta eficiente al Consumidor*. Número 2. Septiembre - Octubre de 1998, pág. 10.

Uno de los grupos de trabajo, Administración de Categorías, está dedicado a entender las definiciones y técnicas habilitadoras que permitirán a los intermediarios comerciales aplicar más rápido la Administración de Categorías en sus organizaciones.

Después de prácticamente un año de trabajo, revisando las diferentes metodología y conceptos que alrededor del mundo existen, los participantes de este grupo han logrado un consenso suficiente para generar un documento que permita a los asociados de ANTAD iniciar la aplicación de Administración de Categorías en sus cadenas de tiendas.

C. Categorías existentes en las tiendas de autoservicio.

Las tiendas de autoservicio manejan diversas categorías de productos, que pueden variar de acuerdo al formato de tienda que se trate y existen algunos de estos formatos que manejan un mayor número de productos que otros, el cuadro 3-1 presenta un ejemplo de las categorías que comúnmente se encuentran en el comercio al detallista.

CUADRO 3-1. Ejemplo de las categorías existentes en tiendas de autoservicio.

<p>Abarrotes Comestibles: Aceites. Alimentos en polvo. Alimentos para mascotas. Azúcar /Endulzantes. Bebidas refrescantes. Botanas. Café. Cereales. Congelados. Dulcería. Enlatados. Especias. Galletas. Granos y Semillas. Harinas. Jugos / Concentrados. Pastas. Té. Productos naturistas. Salsas. Mermeladas. Gelatinas.</p> <p>Abarrotes no comestibles Detergentes. Jabones de tocador. Productos de limpieza. Productos de papel. Tabaquería. Velas y veladoras. Insecticidas.</p> <p>Perecederos Frutas y verduras. Carnes. Pescados y mariscos. Salchichonería. Panadería y pastelería. Tortillería. Huevos. Lácteos. Helados.</p>	<p>Vinos y Licores Cerveza. Vinos. Licores.</p> <p>Cuidado e Higiene personal Accesorios. Belleza. Cosméticos. Perfumes. Productos para bebé.</p> <p>Ropa Bebés Blancos. Damas. Caballeros. Niños.</p> <p>Calzado Dama. Caballero. Niños.</p> <p>Enseres Menores Batidoras. Cuchillería y cubiertos. Vajillas.</p> <p>Electrónica y Video Licuadoras. Planchas. Procesadores de alimentos. Secadores de pelo.</p>	<p>Enseres Mayores Estufas. Hornos de microondas. Lavadoras. Refrigeradores. Secadoras.</p> <p>Farmacia Medicamentos. Vitaminas. Complementos alimenticios.</p> <p>Joyería Bisutería y accesorios. Piedras preciosas. Rejojería.</p> <p>Muebles: Cocinas. Comedores. Recamaras, colchones. Salas. Muebles para televisores. Libreros.</p> <p>Regalos Bisutería. Cristal cortado. Figuras, porcelana, madera. Platería.</p> <p>Algunas otras categorías son: Juguetería. Óptica y fotografía. Papelería y librería. Ferretería y jardinería. Discos y videos.</p>
---	--	--

Fuente: ANTAD, Directorio 1999, México 1999, (6a. ed.),pág. 5.

D. Manejo de la categoría de vinos y licores en la Controladora Auchan Mexicana S.A. de C.V.

La Controladora Auchan Mexicana, S.A. de C.V. fue creada en 1995 como resultado del convenio entre Auchan y Controladora Comercial Mexicana, con el objetivo de construir y operar un hipermercado de formato europeo.

Después de la separación de Comercial Mexicana hacia finales de 1996, Auchan abrió el 19 de agosto de 1997 su primer hipermercado con una superficie de 18,000m² en la zona sur de la Ciudad de México.

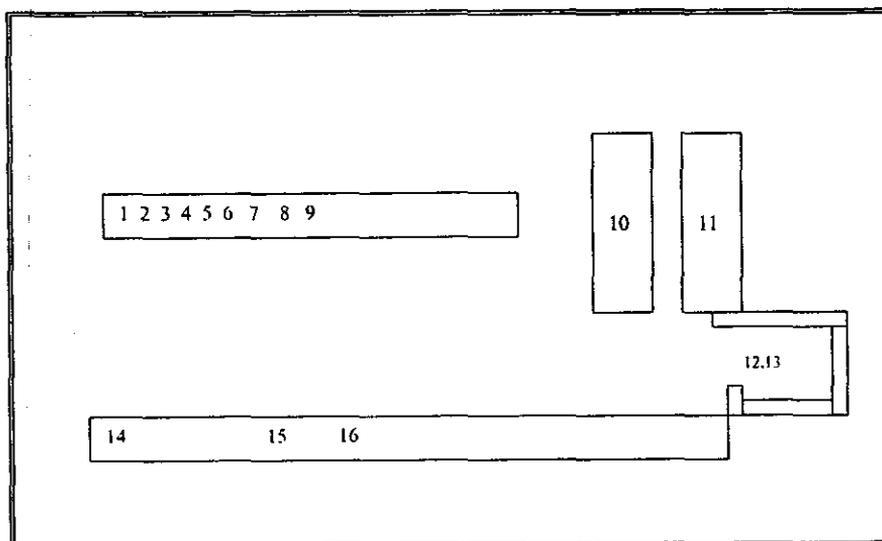
El hipermercado opera con capital francés y cuenta con un piso de venta de 11,600m², 800 cajones de estacionamiento, 1,200 carritos de compra, 56 cajas registradoras; además de ofrecer un sistema de crédito y apartado, servicio de fletes sin cargo adicional a la entrega a domicilio de electrodomésticos y muebles, un sistema integral de seguridad y garantía de calidad siempre al mejor precio.

Auchan en su contexto mundial, es una compañía francesa con presencia en España, Italia, Portugal, Estados Unidos, Polonia y Luxemburgo y cuenta con alrededor de 1730 establecimientos integrados desde tiendas de conveniencia hasta hipermercados.

La categoría de vinos y licores en esta tienda se encuentra físicamente en el área de vinatería, la cual está ubicada en el segundo nivel de la tienda y cuenta con un espacio de 3 pasillos, ocupando cinco frentes de anaquel y cinco cabeceras, en los cuales se encuentran acomodados las cremas y licores, cokteles, anís, rompopo, whisky, vodka, brandy, ron, vinos de mesa, cervezas y coolers, así mismo se tiene destinado un espacio denominado cava con tres frentes de anaquel en donde se pueden encontrar diversas marcas de tequilas, cognac, whisky y reservas especiales.

Este acomodo puede observarse en el diagrama contenido en el cuadro 3-2.

CUADRO 3-2. Diagrama de acomodo de la sección de vinatería.



Fuente: Comercializadora Auchan Mexicana, S.A. de C.V.

- | | | |
|---------------------|-----------------------|----------------------------------|
| 1. Licores y Cremas | 6. Vodka | 12. Tequilas |
| 2. Cokteles | 7. Whisky | 13. Cognac y Whisky |
| 3. Vermouth | 8. Brandy | 14. Refrescos |
| 4. Rompopo | 9. Ron | 15. Coolers y bebidas preparadas |
| 5. Anís | 10 y 11 Vinos de Mesa | 16. Cervezas |

En lo que se refiere al manejo de esta área se encuentra a cargo de un jefe de sección de líquidos, quien maneja todo lo relacionado con bebidas sin alcohol y bebidas alcohólicas; quien entre sus principales funciones consisten en realizar las compras y la gestión del stock. Los encargados del acomodo de producto en anaqueles son los denominados "repositores" que es el personal en línea que el jefe de sección tiene a su cargo.

Las forma de acomodo en anaquel es de acuerdo al criterio del jefe de sección, quién toma como base para ello los datos de ventas y su experiencia en cuanto a las preferencias del consumidor. El acomodo actual de la sección es de acuerdo a la bebida que se trate y tamaño (volumen de contenido) de la misma; es decir, se encuentran acomodados por familia de rones, brandys, tequilas, etc. y por el tipo de bebida como añejo, blanco, o reposado en el caso del tequila, o por sabor en el caso de los licores y coolers; y por último respecto al tamaño su acomodo es de menor a mayor.

En este caso, el acomodo en anaquel sólo es modificado cuando un nuevo producto sea incluido siendo los criterios de reacomodo el surtido actual, el precio y "ver en que lugar deben estar".

E. Clasificación de las bebidas alcohólicas.

La Asociación Vitivinícola define a las **bebidas alcohólicas** como: " Un producto obtenido por fermentación, principalmente alcohólica de la materia prima vegetal, que sirve como base utilizando levaduras del género *Saccharomyces*, sometida o no a destilación, rectificación, redestilación, maceración o cocción en presencia de **productos naturales**, susceptible de ser añejada, que puede presentarse en mezclas de bebidas alcohólicas y puede estar adicionada de ingredientes y aditivos permitidos por la Secretaría de Salud, su contenido de alcohol va desde el 2% a 55% Alc Vol."²⁵

A su vez esta asociación las clasifica de acuerdo a su proceso de elaboración en:

- a) Bebidas Fermentadas
- b) Bebidas Destiladas
- c) Licores y Cremas
- d) Cocteles
- e) Bebidas Alcohólicas Preparadas

Las **bebidas fermentadas** son el producto resultante de la fermentación principalmente alcohólica de las materias primas de origen vegetal, puede adicionarse de ingredientes y aditivos permitidos por la Secretaría de Salud. Entre las bebidas fermentadas se encuentran clasificadas como tales:

²⁵ Asociación Vitivinícola. *Revista de Geografía Universal, Publicación de Colección y consulta*, Editorial 3A, Promociones S.A. de C.V., 16 de noviembre de 1996.

Cerveza: Bebida fermentada elaborada con malta, lúpulo y agua potable o con infusiones de cualquier semilla farinácea procedente de gramíneas o leguminosas, raíces o frutos feculentos o azúcares como adjuntos de la malta, con adición de lúpulos o sucedáneos de éstos en conformidad con el proceso, las materias primas y especificaciones físico - químicas.

La cerveza podrá ser de tres tipos: Clara (pilsner), semiobscura (viena) y negra (Munich, su grado de alcohol no es mayor a 6% Alc. Vol.

Sidra: Es la bebida resultante de la fermentación de mostos preparados a partir de jugo de manzana y/o peras o jugo concentrado de las mismas y aditivos permitidos por la Secretaría de Salud, prohibiéndose la adición de alcohol, su contenido es de 2 a 8% Alc. Vol. En México se comercializa la sidra gasificada, se puede encontrar en dos diferentes tipos: Color ámbar (natural) y la rosada (adicionada con vino tinto y / o antocianos).

Vino: Es aquella bebida alcohólica obtenida de la fermentación completa o parcial de los mostos de la uva, en contacto o no de sus orujos, su contenido alcohólico es de 8.5 a 14% Alc. Vol., pero puede llegar hasta 20% Alc. Vol. en el caso del vino generoso.

Todos los tipos de vinos pueden ser dulces cuando su contenido de azúcares reductores superior a 30 g/l de azúcar; pueden ser semidulces o semisecos cuando su contenido es mayor de 10 g/l y menor de 30 g/l de azúcares reductores o pueden ser secos cuando tienen un contenido de hasta 10 g/l de azúcares reductores, expresados en azúcar invertido.

A su vez existen diferentes tipos de vinos, entre los cuales se encuentran:

- ✦ **Vino de Mesa:** Es aquella bebida alcohólica que se obtiene de la fermentación de los mostos de uva fresca con o sin orujos, o de la mezcla de costos concentrados de uva y agua, su contenido alcohólico es de 8.5 a 14% Alc Vol.
- ✦ **Vino Blanco:** Bebida alcohólica resultante de la vinificación de los mostos de uva blanca o de mostos de uvas tintas de jugo blanco.
- ✦ **Vino Tinto:** Bebida alcohólica resultante de la vinificación de mostos de uvas tintas o de la vinificación de uvas cuyo jugo es tinto.
- ✦ **Vino Rosado:** bebida alcohólica resultante de la vinificación de mostos de uvas rosadas o de uvas tintas con maceración parcial de sus orujos.
- ✦ **Vino Gasificado:** Es el vino que es adicionado de anhídrido carbónico en el momento de ser envasados en su botella de expedición.
- ✦ **Vino Espumoso:** Es aquel que cumple con las condiciones de un vino y que como consecuencia de su elaboración contiene gas carbónico de origen endógeno, produce espuma de sensible persistencia seguida de un desprendimiento continuo de burbujas al ser descorchada la botella y servido el vino. El gas carbónico debe proceder de la segunda fermentación de los azúcares naturales del vino base o de los azúcares agregados, realizada en envases herméticamente cerrados. La cantidad máxima de sacarosa que puede ser agregada para la segunda fermentación es de 25g/l de uno. La decisión de acumular levadura debe efectuarse antes del llenado del envase (botella o envase).

Al término de la segunda fermentación y crianza, se deberán eliminar las lías producidas, posteriormente podrá ser adicionado licor de expedición según el vino de que se trate. El licor de expedición podrá estar compuesto de vino destilado de uva, mosto, sacarosa y aditivos que estén permitidos por la Secretaría de Salud. Su contenido alcohólico es de 9 a 14% Alc. Vol.

• **Vinos Generosos:** Se llaman así por que su contenido alcohólico es mayor que el de los vinos de mesa. Son elaborados con no menos del 75% de vino de uva fresca o vino de uva pasa tratándose de vinos generosos dulces, y no menos del 90% de vino de uva fresca o vino de uva pasa tratándose de vinos generosos secos y que además del alcohol procedente de su fermentación se adiciona alcohol común o de aguardiente de uva y azúcar.

Tienen la particularidad de que estos vinos se oxidan fácilmente, dando aromas muy típicos, Estos vinos pueden ser dulces, semidulces y secos según su contenido de azúcar teniendo cada uno de ellos características sensoriales específicas, su contenido alcohólico es de 15 a 20% Alc. Vol.

Dentro de este tipo de vinos destacan: el **Vermouth o Vermut:** es un vino generoso elaborado con vino de uva fresca o vino de mostos concentrado de uva fresca, siempre en una proporción mínima de 75% de vino, enducolorada o no con concentrado de uva o con azúcar de caña, alcoholizado con espíritu neutro, alcohol de calidad común o aguardiente de uva y adicionado de extractos de diferentes plantas aromáticas y amargas.

También destaca el **vino tipo Jerez:** es un vino generoso dulce, semidulce o seco cuyo aroma y sabor es semejante al producto de origen, elaborado con variedades de uvas blancas en su mayoría, de acuerdo con la región geográfica y las condiciones climatológicas de nuestro país que produzcan las características organolépticas que se desee conferir al producto.

- **Vino de Origen:** Es el vino en el que se da mayor importancia a la región o localidad en donde fueron producidas las uvas de las que contiene el 100%.
- **Vino de Marca:** Es el vino en el que los propietarios o negociantes del producto no destacan en la etiqueta el origen del vino ni la o las variedades de la uva empleada, sino únicamente la marca.

Las **bebidas destiladas** son definidas como el producto obtenido por destilación de mostos fermentados que será elaborado a partir de materias primas vegetales en las que la totalidad o una parte de sus azúcares fermentables hayan sufrido fermentación alcohólica, siempre y cuando el destilado no haya sido rectificado totalmente (con excepción del vodka), por lo que el producto deberá contener las sustancias secundarias formadas durante la fermentación y que son características de cada bebida, susceptibles de ser abocadas y en su caso añejadas, pueden estar adicionadas de ingredientes y aditivos permitidos por la Secretaría de Salud, su contenido alcohólico es de 35 hasta 55% Alc. Vol. Entre las bebidas que entran dentro de ésta clasificación encontramos:

Brandy: Bebida alcohólica obtenida por destilación de vinos provenientes de mostos 100% de uva, sometidos a maduración durante un periodo mínimo de 6 meses en barricas de roble blanco o de encino, susceptible de ser abocado o añejado.

Cognac: bebida alcohólica destilada de mostos 100% de uva, con denominación de origen regulada por las leyes y reglamentos de Gobierno Francés.

Ginebra: Se puede definir como una mezcla de alcohol etílico potable (espíritu neutro o alcohol de calidad) con concentrados alcohólicos que contienen los principios aromáticos (aceites esenciales) de bayas de enebro y otras semillas, cortezas y raíces aromáticas.

Es la bebida alcohólica destilada cuya característica principal es su sabor y olor a enebro, puede ser obtenida por medio de la destilación de mosto fermentados de cereales o adicionados de malta o enzimas, mezcladas con bayas de enebro y otras semillas, cortezas o raíces aromáticas, aun que también puede obtenerse por redestilación en alambique de olla de alcohol etílico potable (espíritu neutro o alcohol de calidad) en presencia de bayas de enebro y otras semillas, cortezas y raíces aromáticas.

Tequila: Bebida alcohólica regional obtenida por destilación y rectificación de mostos preparados directa y originalmente del material extraído dentro de las instalaciones de la fábrica, derivado de la molienda de las cabezas maduras de agave azul, previo o posteriormente hidrolizadas o cocidas y sometidas a fermentación alcohólica con levaduras cultivadas o no siendo susceptible de ser enriquecido con otros azúcares hasta en una porción no mayor al 49% en la inteligencia de que no están permitidas las bebidas en frío.

El tequila es un líquido que de acuerdo a su tipo es incoloro o amarillento cuando es madurado en recipientes de madera de roble o encino o cuando se aboque sin madurarlo. Es una bebida con denominación de Origen regulada por las Leyes y Reglamentos del Gobierno Mexicano se clasifica de acuerdo a lo especificado en la norma NOM 006 SCFI vigente.

Charanda: Es la bebida alcohólica destilada, obtenida por fermentación principalmente alcohólica de mostos preparados de jugos de caña de azúcar (guarapo), concentrado de estos (maledura, pilonalto) o mieles incristalizables (melaza), la destilación se lleva a cabo en alambiques de olla o columna, siempre y cuando no se eliminen los componentes que condicionan las características de esta bebida durante la destilación.

Mezcal: Es la bebida alcohólica regional obtenida por destilación y rectificación de mostos preparados directa y originalmente con los azúcares extraídos de las cabezas maduras de los agaves (agave weber celsa, potatorum) siempre y cuando no sean utilizados como materia prima para otras denominaciones de origen dentro del estado, previamente hidrolizadas o cocidas y sometidas a fermentación alcohólica con levaduras cultivadas o no, siendo susceptible de ser enriquecida, para el caso del mezcal tipo II con hasta un 20% de otros carbohidratos permitidos por la Secretaría de Salud, en la preparación de dichos mostos, siempre y cuando no se eliminen los componentes que le dan las características a este producto, no permitiendo la mezcla en frío.

El mezcal es un líquido de olor y sabor sui generis de acuerdo a su tipo, es incoloro o ligeramente amarillento cuando es reposado o añejado en recipientes de madera de roble o encino o cuando se aboque sin reposarlo o añejarlo, tiene denominación de origen mexicano.

Vodka: Es la bebida alcohólica obtenida por fermentación alcohólica de mostos provenientes de productos fermentables naturales sometidos posteriormente a destilación y rectificación, pudiéndose aromatizar con productos vegetales naturales.

Whiskey o Whisky: Es un destilado de uno o varios granos fermentados (centeno, trigo, maíz, sorgo, centeno mellado, cebada malteada) producido a menos de 95% Alc. Vol., el cual debe poseer el sabor, aroma y características atribuidas genéricamente a whiskey, añejado en barricas de roble blanco o encino.

Los **licores y cremas** se definen como el producto elaborado a partir de bebidas alcohólicas destiladas, espíritu neutro, alcohol de calidad o alcohol común o mezcla de ellos y agua aromatizados y saborizados con procedimientos específicos y que pueden adicionarse de ingredientes, así como de aditivos y coadyuvantes permitidos por la Secretaría de Salud. Los licores y cremas tendrán un contenido alcohólico de 13.5% a 55% Alc. Vol. y no menos del 1.0 % de azúcares (peso/volumen) para los licores y no menos del 10.1 % de azúcares (peso/volumen) para las cremas.

En la denominación de los licores podrá utilizarse algún calificativo de acuerdo a su contenido de azúcares utilizando la clasificación de extraseco cuando el licor contenga de 1.0 a 1.9% de azúcares (peso/volumen); la clasificación de seco cuando el licor contenga de 2.0 a 10% de azúcares (peso/ volumen); la de dulce cuando el licor contenga más de 10.1% de azúcares (peso/volumen).; la de escarchado para aquel producto sobresaturado de azúcares y en el cual el exceso de azúcares haya cristalizado dentro del licor y la clasificación de aperitivo cuando el producto contenga algunos principios amargos derivados de sustancias vegetales.

Dentro de licores y cremas se encuentran productos tales como:

Anís: Es el licor elaborado con espíritu neutro, alcohol de calidad, alcohol común, y los principios aromáticos naturales de las semillas de anís verde y estrella, pudiendo ser aromatizados, además con otros productos permitidos por la Secretaría de Salud.

Amaretto: Es el licor obtenido por destilación, infusión o extracción de almendras de chabacano, adicionando o no aceite esencial de almendras amargas, sabor natural o idéntico al natural de las almendras, mezclado con espíritu neutro o alcohol de calidad o común, azúcares y agua.

Crema o Licor de Cassis: Son aquellos obtenidos por maceración o infusión de la fruta de cassis, concentrado o extracto de la misma fruta adicionado al brandy, aguardiente de uva, alcohol común o de calidad, azúcares y agua.

Crema o Licor de Café: Son aquellos que se elaboran por infusión o cocción, destilación, maceración o extracción de los granos de café o mezclas de estas preparaciones con espíritu neutro, alcohol de calidad o común, azúcares, vainilla y agua (Licor de cacao, de menta, de frutas, de naranja, de arroz).

Rompope: Es el licor o crema obtenido por cocción de la mezcla de leche de vaca o leche procesada de vaca, yemas de huevos frescos, deshidratadas o congeladas, azúcares, almidones o féculas u otros espesantes (máximo 2%) y posteriormente alcoholizado con espíritu neutro, alcohol de calidad o común o una bebida alcohólica destilada (generalmente ron), adicionado o no con productos vegetales, saborizantes y colorantes naturales o artificiales y aditivos permitidos por la Secretaría de Salud. El rompope tiene un contenido alcohólico de 10 a 15 % Alc. Vol.

Los **cocteles** se definen como una bebida alcohólica elaborada únicamente con bebidas alcohólicas destiladas pudiendo ser adicionadas de aditivos y coadyuvantes permitidos por la Secretaría de Salud, su contenido alcohólico no será menor de 12% ni mayor del 32% Alc Vol.

Las **bebidas alcohólicas preparadas** son el producto elaborado a partir de bebidas alcohólicas destiladas, fermentadas, licores o mezcla de ellos, pudiendo ser adicionados otros ingredientes, así como de aditivos y coadyuvantes permitidos por la Secretaría de Salud, su contenido alcohólico es de 2 a 11.1% de Alc. Vol. Dentro de este tipo de bebidas encontramos:

Breezer: Bebida alcohólica preparada o elaborada con bebidas destiladas, fermentadas genuinas, agua, bióxido de carbono o agua carbonatada, pudiendo ser adicionados otros ingredientes, así como de aditivos y coadyuvantes permitidos por la Secretaría de Salud, su contenido alcohólico es de 2 a 8% de Alc. Vol.

Cooler: Es la bebida alcohólica preparada, elaborada con no menos de 50% de vino de frutas, agua, bióxido de carbono o agua carbonatada y una bebida fermentada, pudiendo ser adicionados otros ingredientes, así como de aditivos y coadyuvantes permitidos por la Secretaría de Salud, su contenido alcohólico es de 4 a 8% de Alc. Vol.

Sangría: Bebida alcohólica preparada, elaborada con vino, agua, azúcar, jugo o trozos de algunas frutas, anhídrido carbónico y saborizantes permitidos por la Secretaría de Salud.

F. Fabricantes y/o distribuidores de bebidas alcohólicas.

Existen en el país varias empresas que se dedican a la producción y / o distribución de la categoría de vinos y licores, entre las más importantes podemos encontrar a²⁶:

- * Bacardí y Compañía S.A. de C.V.
- * Casa Pedro Domecq S.A. de C.V.
- * Casa Cuervo S.A de C.V.
- * Importadora y Distribuidora Inter S.A. de C.V.
- * United Distillers S. A. de C.V.
- * Compañía Orendain S.A. de C.V.
- * Comercializadora Herradura S.A. de C.V.
- * Destilería Farias S.A. de C.V.
- * Rémy de México S.A. de C.V.
- * Seagram de México S.A. de C.V.
- * Suntory Mexicana S.A. de C.V.
- * Vinos de Mesa Monte Xanic, Valle de Guadalupe S.A. de C.V.
- * Productos de Uva S.A. de C.V.
- * Cervecería Modelo, S.A. de C.V.
- * Cervecería Cuahutemoc Moctezuma.

De todas estas empresas, las tres primeras (Bacardí y Cia., Casa Pedro Domecq y Casa Cuervo), son consideradas como las más importantes productoras y distribuidoras por la participación de mercado que tienen, por lo cual se considera que cualquiera de ellas puede llegar a ser designada como Capitán de la Categoría debido a que cuentan con los conocimientos y los recursos necesarios para esta designación, aunque esto no quiere decir que sean las únicas que puedan tener este papel o que sólo una de ellas pueda ser el Capitán de la Categoría ya que pueden llegar a designarse más de un Capitán de la Categoría con la finalidad de disminuir los costos del proyecto.

²⁶ Asociación Vitivinícola. *Revista de Geografía Universal, Publicación de Colección y consulta*, Editorial

En cuanto a las marcas que se comercializan actualmente en los autoservicios, podemos encontrar que existe una gran variedad de marcas de vinos y licores que son comercializadas a través de este canal de distribución, aunque estas marcas pueden variar de acuerdo a la tienda de autoservicio, debido a que algunas de ellas cuentan con más variedad que otras, entre las marcas más comunes dentro de cada categoría se encuentran:

❖ Licores:

El Agavero (Licor de Tequila), Amaretto Di Saronno (Licor de almendras y chabacano), Anis La Chinchonesa, Anis Coloso de Chinchón, Anis del Mono, Baileys Irish Cream (Licor de Whiskey y crema de leche), Benectine DMO, Crema de Ron Castillo, Licor Grand Marnier (Licor de naranja y cognac), Licor Irish Velvet (Licor de café y Whiskey), Kalhúa (Licor de café), Malibú (Licor de ron y coco), Midori (Licor de melón), Rompopo Snata Clara, Royal Mint Chocolate, Sambuca, Licor 43, Licor Sheridan's, entre otros.

❖ Tequila:

Tequila 30-30, Tequila Don Julio, Tequila Gran Centenario, Tequila Herradura, José Cuervo, Tequila José Cuervo Especial, José Cuervo Reserva Antigua 1800, Tequila José Cuervo Tradicional, Tequila Orendain, Tequila Reserva de la Familia José Cuervo, Tequila Sauza, Tequila Sauza Hornitos, Tequila Sauza Tres Generaciones, Tequila Sauza Conmemorativo, Tequila Sauza extra Joven, Tequila Tres Magueyes, Viuda de Sánchez, Viuda de Romero, El Jimador, Tequila Corralejo, Tequila Herencia de Plata, Tequila Jaranda, Tequila Revolución, entre los más importantes.

❖ Ginebra:

Gilbey's, Oso Negro, Tanquery, entre los más conocidos.

❖ Brandy:

Brandy Azteca de Oro, Brandy Azteca de Oro Gran Reserva, Brandy Don Pedro, Brandy Alfonso X, Brandy Fundador, Brandy Terry, Brandy Presidente, Brandy Viejo Vergel, Brandy Gran Vergel, Brandy de Jerez Magno, Cognac Otard XO, Cognac Otard VSOP, Cognac Hennessy, Cognac Courvoisier, Cognac Martell, Cognac Rémy Martín, Gran Duque de Alba, Cognac L'Or, entre otros.

❖ Ron:

Ron Bacardí Añejo, Ron Bacardí Blanco, Ron Bacardí limón, Ron Bacardí Solera, Ron Appleton, Ron Baraima, Ron Baraima Citrus, Ron Cacique, Ron Castillo Imperial, Ron Ocumare, entre otros.

❖ Whisky o Whiskey:

Ballantine's, Black Velvet, Buchanan's, Chivas Regal, J & B Rare, Jack Daniel's, Johnnie Walker, Passport Scotch, Seven Crown, William Lawson's, Crow Royal, Seven Crown, entre otros.

❖ Vodka:

Absolut Vodka, Vodka Danzka, Vodka Oso Negro, Vodka Smirnoff, Vodka Wiburowa, Vodka Zubrowka, Stolischnaya, entre los más importantes.

❖ Vinos de mesa:

Entre los vinos de mesa sobre salen las marcas L.A. CETTO, Monte Xanic, Vinos Padre Kino, Vinos Varietales XA, Vino Sangre de Cristo, Vinos de Rioja Marqués de Arienzo, Vinos Calafia, Vinos Los Reyes, Benedictine, Martini & Rossi, Aperitivo Dubonnet Vinos Marqués de Cáceres.

❖ Cocteles y Bebidas Alcohólicas Preparadas:

Cubaraima, Caribe Cooler, Presidencola, Cocteles Sperry's, Margarita Mix, Viña Real, entre los más conocidos.

2. Estudio para la identificación de la categoría de vinos y licores en la tienda Auchan del Distrito Federal.

A. Aplicación de las encuestas.

La aplicación de las 384 encuestas correspondientes a la muestra se efectuó en un periodo de seis días con un horario corrido de 11:00 a.m. a 7:00 p.m.; donde los días de mayor afluencia de clientes fueron los sábados.

Las encuestas fueron aplicadas a personas elegidas de manera aleatoria entre aquellos que tenían intención de compra en la sección de vinos y licores. Esta sección estaba ubicada en el segundo nivel de la tienda, con un espacio destinado de tres pasillos ocupando cinco frentes de anaquel y cinco cabeceras para el acomodo de las cremas y licores, cocteles, anís, rompoppe, whisky, vodka, brandy, ron, vinos de mesa tanto nacionales como importados, coolers, bebidas preparadas y cervezas; también se tiene destinada una caba con tres frentes de anaquel para la exhibición de tequilas, cognac, whisky y reservas especiales.

La aplicación de cada encuesta tomaba al encuestador no más de dos minutos, para de esta manera no causar rechazo por parte de los clientes, por el tiempo que les llevaría contestar la encuesta, así como para no cansar al encuestado y obtener datos fidedignos.

B. Análisis de los datos de la investigación de mercado.

El análisis de la información desempeña un papel importante para transformar los cuestionarios aplicados, en un conjunto de conclusiones útiles para la toma de decisiones; por lo que para analizar los datos obtenidos de la investigación de mercado se decidió utilizar la técnica estadística de distribución por frecuencias.

Esta técnica reporta el número de respuestas que cada pregunta recibió, obteniendo datos que serán expresados en porcentajes o puntajes, lo que hace más fácil la interpretación que si se utilizaran números reales.

Primeramente las encuestas fueron clasificadas por sexo, edad y nivel socioeconómico del encuestado, para después realizar la tabulación correspondiente a cada segmento.

Para obtener el valor correspondiente a cada pregunta fue considerado en primer lugar, el tipo de pregunta:

⌘ Preguntas por puntaje. La metodología utilizada en este caso, siendo que las respuestas de los encuestados fueron enumeradas conforme al orden de mención, fue realizar la sumatoria de cada opción por pregunta; considerando las diferentes ordenes de mención en cada una de ellas, para después obtener el valor total de las mismas al multiplicar el número de repeticiones de cada orden de mención por un valor equivalente al número de mención que le corresponde inversamente. Ejemplo:

OPCION	ORDEN DE MENCIÓN	VALOR	#RESPUESTAS
Tiendas de	1 = 3	5	5*3 =15
autoservicio	2 = 2	7	7*2 =14
	3 = 1	1	1*1 = <u>1</u>
			30

⌘ Preguntas por porcentaje: En este caso se hizo la sumatoria de cada una de las respuestas por opción que cada pregunta obtuvo y se obtuvo el porcentaje, tomando como base el número de personas pertenecientes al mismo segmento.

Los resultados totales se obtuvieron sumando los segmentos (grupos de edad) por nivel socioeconómico; tal como se muestra en los cuadros 3-3 al 3-8.

Cuadro 3-3 Tabla de tabulación del segmento de mujeres del grupo de 4 - 15 salarios mínimos.

MUJERES 4 - 15 Salarios Mínimos	18 - 25	26 - 35	36 - 45	(+) 46	TOTAL
1.- Con qué frecuencia asiste a la tienda					
1 vez x semana	25.0%	37.5%	36.3%	11.1%	27.5%
2 veces al mes	25.0%	20.8%	27.3%	11.1%	21.1%
1 vez al mes	25.0%	16.7%	9.1%	22.2%	18.3%
2 veces x semana	0.0%	0.0%	9.1%	0.0%	2.3%
Otro	0.0%	20.8%	0.0%	22.2%	10.8%
Primera vez	25.0%	4.2%	18.2%	33.4%	20.2%
2.- Qué secciones visita					
Abarrotes	6	48	13	12	73
Carnes frías	2	25	5	3	35
Fruta y legumbres	3	18	2	2	25
Botanas	0	0	0	0	0
Lacteos	4	6	0	0	10
Ropa	0	11	1	5	17
Farmacia	0	0	0	0	0
Todas	3	36	18	18	75
Otras	0	6	0	0	6
3.- Donde Compra vinos y licores					
Tiendas de Autoservicio	4	35	21	15	75
Vinaterías	0	7	2	2	11
Tiendas de conveniencia	0	0	0	0	0
Tiendas Especializadas	0	6	0	2	8
Otras	0	2	0	0	2
4.- Qué toma en cuenta al comprar licores					
Tipo	1	18	6	0	25
Precio	6	59	15	16	96
Proposito	0	6	0	0	6
Marca	2	34	14	5	55
Calidad	1	16	7	0	24
Presentación	0	1	0	0	1
Otros	0	6	0	0	6
Marca					
Conocida	0	20	3	3	26
Recomendada	1	0	1	0	2
Publicitada	0	0	0	0	0
Prestigiada	0	1	0	0	1
Otra	0	0	0	1	1
Calidad					
Sabor	1	5	2	0	8
Prestigio	0	4	1	0	5
Repercucion	0	0	0	0	0
Otra	0	0	0	0	0
Presentación					
Tamaño	0	1	0	0	1
Color	0	0	0	0	0
Forma	0	0	0	0	0
Otra	0	0	0	0	0

Cuadro 3-3 Tabla de tabulación del segmento de mujeres del grupo de 4 - 15 salarios mínimos.

(Continuación)

5.- Tipo de bebida de acostumbra tomar					
Rones	2	63	15	26	106
Brandy	2	28	7	10	47
Whisky	0	0	0	0	0
Cognac	0	3	0	0	3
Licores	2	10	0	10	22
Tequila	3	69	13	10	95
Vodka	0	4	0	2	6
Bebidas preparadas	0	0	0	0	0
Cerveza	0	17	4	2	23
Cócteles	0	0	0	0	0
Coolers	0	0	0	0	0
Vinos de mesa	0	37	6	11	54
Otros	0	0	0	0	0
6.- Frecuencia de compra					
1 vez x semana	0.0%	20.8%	36.3%	11.1%	17.1%
2 veces x semana	0.0%	4.2%	0.0%	0.0%	1.1%
1 vez al mes	50.0%	41.7%	18.2%	22.2%	33.0%
Quincenal	25.0%	12.5%	0.0%	22.2%	14.9%
Otra	25.0%	20.8%	45.5%	44.5%	34.0%
7. Qué tan agradable es el acomodo					
5. Muy Agradable	75.0%	58.4%	72.7%	55.6%	65.4%
4. Agradable	25.0%	20.8%	9.1%	22.2%	19.3%
3 Regular	0.0%	20.8%	9.1%	22.2%	13.0%
2. Desagradable	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
1 Muy Desagradable	0.0%	0.0%	9.1%	0.0%	2.3%
8: Qué tan fácil encuentra lo que busca					
5 Muy fácil	75.0%	62.5%	54.5%	55.6%	61.9%
4 Fácil	25.0%	25.0%	27.3%	33.3%	27.7%
3 Regular	0.0%	4.2%	0.0%	11.1%	3.8%
2. Difícil	0.0%	4.2%	9.1%	0.0%	3.3%
1 Muy difícil	0.0%	4.1%	9.1%	0.0%	3.3%
9: Algún producto que le gustaría encontrar					
Sí	0%	12.50%	27.30%	22.20%	15.50%
No	100%	87.50%	72.70%	77.80%	84.50%
10. Razón de compra					
Gusto	2	6	5	3	16
Reunion Familiar	0	2	0	0	2
Fiesta	0	1	0	0	1
Precio	0	0	0	0	0
Otra	0	2	1	1	4

Cuadro 3-4 Tabla de tabulación del segmento de mujeres del grupo de 16 -20 salarios mínimos.

MUJERES 16 - 20 Salarios Mínimos	18 - 25	26 - 35	36 - 45	(+) 46	TOTAL
1.- Con qué frecuencia asiste a la tienda					
1 vez x semana	50.0%	11.8%	0.0%	30.7%	23.1%
2 veces al mes	25.0%	29.4%	33.3%	0.0%	21.9%
1 vez al mes	0.0%	23.5%	25.0%	23.1%	17.9%
2 veces x semana	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Otro	25.0%	29.4%	33.3%	38.5%	31.6%
Primera vez	0.0%	5.9%	8.4%	7.7%	5.5%
2.- Qué secciones visita					
Abarrotes	0	14	5	18	37
Carnes frías	5	9	3	6	23
Fruta y legumbres	1	3	0	8	12
Botanas	0	6	0	0	6
Lacteos	0	3	0	0	3
Ropa	0	0	0	6	6
Farmacia	0	0	0	0	0
Todas	6	24	18	15	63
Otras	5	4	0	4	13
3.- Donde Compra vinos y licores					
Tiendas de Autoservicio	5	29	21	23	78
Vinaterías	4	0	2	1	7
Tiendas de conveniencia	0	0	0	0	0
Tiendas Especializadas	0	6	3	2	11
Otras	0	2	0	2	4
4.- Qué toma en cuenta al comprar licores					
Tipo	5	11	9	9	34
Precio	2	25	27	26	80
Proposito	0	0	0	0	0
Marca	9	14	7	10	40
Calidad	2	10	9	6	27
Presentación	1	0	0	0	1
Otros	0	13	0	0	13
Marca					
Conocida	2	12	4	6	24
Recomendada	0	1	0	2	3
Publicitada	0	0	0	0	0
Prestigiada	1	0	0	0	1
Otra	0	0	0	1	1
Calidad					
Sabor	1	2	4	2	9
Prestigio	0	1	3	1	5
Repercucion	0	0	0	0	0
Otra	0	1	4	0	5
Presentación					
Tamaño	1	0	0	0	1
Color	0	0	0	0	0
Forma	0	0	0	0	0
Otra	0	0	0	0	0

Cuadro 3-4 Tabla de tabulación del segmento de mujeres del grupo de 16-20 salarios mínimos.

(Continuación)

5.- Tipo de bebida de acostumbra tomar					
Rones	2	32	27	14	75
Brandy	0	3	3	4	10
Whisky	3	5	3	0	11
Cognac	0	0	0	0	0
Licores	4	5	0	5	14
Tequila	3	34	29	23	89
Vodka	3	17	4	0	24
Bebidas preparadas	2	0	0	0	2
Cerveza	0	5	4	2	11
Cocteles	0	3	0	0	3
Coolers	0	0	0	3	3
Vinos de mesa	6	26	14	9	55
Otros	0	0	0	0	0
6.- Frecuencia de compra					
1 vez x semana	25.0%	11.8%	16.7%	7.7%	15.3%
2 veces x semana	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
1 vez al mes	75.0%	41.1%	41.7%	15.4%	43.3%
Quincenal	0.0%	11.8%	8.3%	23.1%	10.8%
Otra	0.0%	35.3%	33.3%	53.8%	30.6%
7. Qué tan agradable es el acomodo					
5. Muy Agradable	25.0%	47.0%	33.3%	30.7%	34.0%
4. Agradable	25.0%	29.4%	58.4%	38.5%	37.8%
3 Regular	0.0%	5.9%	8.3%	23.1%	9.3%
2. Desagradable	50.0%	11.8%	0.0%	7.7%	17.4%
1 Muy Desagradable	0.0%	5.9%	0.0%	0.0%	1.5%
8. Qué tan fácil encuentra lo que busca					
5 Muy fácil	25.0%	47.0%	25.0%	53.9%	37.7%
4 Fácil	50.0%	29.4%	50.0%	30.7%	40.0%
3 Regular	0.0%	17.7%	8.3%	7.7%	8.4%
2 Difícil	25.0%	0.0%	16.7%	0.0%	10.4%
1 Muy difícil	0.0%	5.9%	0.0%	7.7%	3.4%
9. Algún producto que le gustaría encontrar					
Si	25.0%	47.0%	50.0%	23.1%	36.3%
No	75.0%	53.0%	50.0%	76.9%	63.7%
10. Razón de compra					
Gusto	0	14	10	6	30
Reunion Familiar	0	1	0	1	2
Fiesta	0	6	5	0	11
Precio	0	0	0	0	0
Otra	0	2	0	1	3

Cuadro 3-5 Tabla de tabulación del segmento de mujeres del grupo de (+) 21 salarios mínimos.

MUJERES +21 Salarios Mínimos	18 - 25	26 - 35	36 - 45	(+) 46	TOTAL
1.- Con qué frecuencia asiste a la tienda					
1 vez x semana	0.0%	40.0%	50.0%	50.0%	35.0%
2 veces al mes	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
1 vez al mes	0.0%	20.0%	25.0%	25.0%	17.5%
2 veces x semana	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Otro	0.0%	20.0%	25.0%	25.0%	17.5%
Primera vez	100.0%	20.0%	0.0%	0.0%	30.0%
2.- Qué secciones visita					
Abarrotes	0	3	3	6	12
Carnes frías	2	2	1	2	7
Fruta y legumbres	0	1	2	4	7
Bolanas	0	0	0	0	0
Lacteos	0	0	0	0	0
Ropa	0	0	0	0	0
Farmacia	0	0	0	0	0
Todas	0	9	9	6	24
Otras	1	3	0	0	4
3.- Donde Compra vinos y licores					
Tiendas de Autoservicio	1	8	4	3	16
Vinaterias	0	2	2	0	4
Tiendas de conveniencia	0	0	0	0	0
Tiendas Especializadas	2	4	4	1	11
Otras	0	0	0	0	0
4.- Qué toma en cuenta al compras licores					
Tipo	0	3	3	0	6
Precio	0	9	4	2	15
Propósito	0	3	0	0	3
Marca	2	5	7	5	19
Calidad	1	2	3	3	9
Presentación	0	0	1	3	4
Otros	0	0	0	0	0
Marca					
Conocida	0	3	5	3	11
Recomendada	0	0	0	0	0
Publicitada	1	0	0	0	1
Prestigiada	2	0	3	0	5
Otra	0	0	0	0	0
Calidad					
Sabor	1	1	1	2	5
Prestigio	0	0	4	0	4
Repercucion	0	0	0	0	0
Otra	0	0	0	0	0
Presentación					
Tamaño	0	0	1	0	1
Color	0	0	0	0	0
Forma	0	0	0	0	0
Otra	0	0	0	0	0

Cuadro 3-5 Tabla de tabulación del segmento de mujeres del grupo de (+) 21 salarios mínimos.

(Continuación)

5.- Tipo de bebida de acostumbra tomar					
Rones	0	10	3	0	13
Brandy	0	1	0	2	3
Whisky	0	0	0	0	0
Cognac	0	0	0	0	0
Licores	0	9	5	1	15
Tequila	1	13	10	7	31
Vodka	2	0	0	0	2
Bebidas preparadas	0	0	0	0	0
Cerveza	0	3	0	2	5
Cocteles	0	0	1	0	1
Coolers	0	0	0	0	0
Vinos de mesa	3	19	9	15	46
Otros	0	0	0	0	0
6.- Frecuencia de compra					
1 vez x semana	100.0%	40.0%	50.0%	25.0%	53.8%
2 veces x semana	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	6.3%
1 vez al mes	0.0%	20.0%	0.0%	25.0%	11.3%
Quincenal	0.0%	20.0%	25.0%	0.0%	11.3%
Otra	0.0%	20.0%	25.0%	25.0%	17.5%
7. Qué tan agradable es el acomodo					
5. Muy Agradable	100.0%	60.0%	50.0%	0.0%	52.5%
4. Agradable	0.0%	20.0%	25.0%	25.0%	17.5%
3 Regular	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
2. Desagradable	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	6.3%
1 Muy Desagradable	0.0%	20.0%	25.0%	50.0%	23.8%
8. Qué tan fácil encuentra lo que busca					
5 Muy fácil	100.0%	60.0%	75.0%	25.0%	65.0%
4 Facil	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
3 Regular	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%	5.0%
2 Difícil	0.0%	20.0%	0.0%	75.0%	23.8%
1 Muy difícil	0.0%	0.0%	25.0%	0.0%	6.3%
9. Algún producto que le gustaría encontrar					
Si	0.0%	40.0%	50.0%	50.0%	35.0%
No	100.0%	60.0%	50.0%	50.0%	65.0%
10. Razón de compra					
Gusto	0	4	1	1	6
Reunion Familiar	0	0	0	0	0
Fiesta	0	1	0	0	1
Precio	0	0	0	0	0
Otra	0	0	0	0	0

Cuadro 3-6 Tabla de tabulación del segmento de hombres del grupo de 4 - 15 salarios mínimos.

HOMBRES 4 - 15 Salarios Mínimos	18 - 25	26 - 35	36 - 45	(+) 46	TOTAL
1.- Con qué frecuencia asiste a la tienda					
1 vez x semana	0.0%	17.7%	26.9%	28.1%	18.2%
2 veces al mes	23.1%	42.2%	26.9%	28.1%	30.1%
1 vez al mes	15.3%	15.6%	21.2%	15.6%	16.9%
2 veces x semana	7.7%	6.7%	0.0%	3.2%	4.4%
Otro	30.8%	11.1%	15.4%	12.5%	17.5%
Primera vez	23.1%	6.7%	9.6%	12.5%	13.0%
2.- Qué secciones visita					
Abarrotes	18	96	78	32	224
Carnes frías	6	66	39	6	117
Fruta y legumbres	2	51	26	3	82
Botanas	0	10	3	0	13
Lácteos	0	3	4	0	7
Ropa	3	0	15	6	24
Farmacia	0	4	5	1	10
Todas	12	79	72	60	223
Otras	9	67	52	11	139
3.- Donde Compra vinos y licores					
Tiendas de Autoservicio	14	75	88	53	230
Vinaterías	11	15	13	5	44
Tiendas de conveniencia	0	0	0	0	0
Tiendas Especializadas	4	8	12	10	34
Otras	0	1	0	1	2
4.- Qué toma en cuenta al comprar licores					
Tipo	4	24	23	31	82
Precio	16	93	114	49	272
Propósito	2	9	3	0	14
Marca	3	29	21	31	84
Calidad	5	23	34	8	70
Presentación	0	0	2	0	2
Otros	0	2	7	5	14
Marca					
Conocida	0	21	7	18	46
Recomendada	1	0	1	0	2
Publicitada	0	0	0	0	0
Prestigiada	0	6	0	4	10
Otra	1	3	1	3	8
Calidad					
Sabor	3	10	12	4	29
Prestigio	0	3	11	4	18
Repercusión	0	0	0	1	1
Otra	1	7	6	0	14
Presentación					
Tamaño	0	0	0	0	0
Color	0	0	0	0	0
Forma	0	0	0	0	0
Otra	0	0	1	0	1

Cuadro 3-6 Tabla de tabulación del segmento de hombres del grupo de 4 - 15 salarios mínimos.

(Continuación)

5.- Tipo de bebida de acostumbra tomar					
Rones	30	94	108	68	300
Brandy	11	59	62	45	177
Whisky	3	8	10	14	35
Cognac	0	0	0	0	0
Licores	0	4	2	0	6
Tequila	20	68	92	61	241
Vodka	2	1	8	4	15
Bebidas preparadas	0	0	0	0	0
Cerveza	20	45	32	12	109
Cocteles	0	0	0	0	0
Coolers	0	7	0	0	7
Vinos de mesa	2	18	23	14	57
Otros	0	2	2	3	7
6.- Frecuencia de compra					
1 vez x semana	23.1%	15.6%	11.5%	18.7%	17.2%
2 veces x semana	0.0%	2.2%	0.0%	3.2%	1.4%
1 vez al mes	23.1%	26.7%	44.2%	34.4%	32.1%
Quincenal	15.3%	22.2%	15.4%	15.6%	17.1%
Otra	38.5%	33.2%	28.9%	28.1%	32.2%
7. Qué tan agradable es el acomodo					
5. Muy Agradable	53.9%	44.4%	63.5%	65.6%	56.9%
4. Agradable	23.1%	37.8%	26.9%	21.8%	27.4%
3 Regular	15.3%	4.4%	7.7%	6.3%	6.4%
2. Desagradable	7.7%	13.4%	1.9%	6.3%	7.3%
1. Muy Desagradable	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
8. Qué tan fácil encuentra lo que busca					
5 Muy fácil	61.7%	57.8%	65.4%	65.6%	62.6%
4 Fácil	15.3%	24.5%	25.0%	21.8%	21.7%
3 Regular	15.3%	11.1%	7.7%	6.2%	10.1%
2 Difícil	7.7%	4.4%	1.9%	3.2%	4.3%
1 Muy difícil	0.0%	2.2%	0.0%	3.2%	1.4%
9. Algún producto que le gustaría encontrar					
Si	30.8%	22.2%	13.5%	25.0%	22.9%
No	69.2%	77.8%	86.5%	75.0%	77.1%
10. Razón de compra					
Gusto	6	15	37	29	87
Reunion Familiar	1	1	2	5	9
Fiesta	0	1	6	4	11
Precio	0	0	5	4	9
Otra	8	3	0	11	22

Cuadro 3-7 Tabla de tabulación del segmento de hombres del grupo de 16-20 salarios mínimos.

HOMBRES 16 - 20 Salarios Mínimos	18 - 25	26 - 35	36 - 45	(+) 46	TOTAL
1.- Con qué frecuencia asiste a la tienda					
1 vez x semana	33.4%	22.2%	29.0%	35.5%	30.0%
2 veces al mes	0.0%	18.5%	19.3%	9.7%	11.9%
1 vez al mes	22.2%	14.9%	22.6%	12.9%	18.2%
2 veces x semana	11.0%	0.0%	6.5%	9.7%	6.8%
Otro	33.4%	25.9%	12.9%	22.5%	23.7%
Primera vez	0.0%	18.5%	9.7%	9.7%	9.5%
2.- Qué secciones visita					
Abarrotes	4	23	58	36	121
Carnes frías	11	18	29	16	74
Fruta y legumbres	4	11	27	12	54
Botanas	4	10	5	3	22
Lacteos	3	0	7	3	13
Ropa	2	3	1	0	6
Farmacia	0	0	3	0	3
Todas	11	60	55	81	207
Otras	9	22	50	12	93
3.- Donde Compra vinos y licores					
Tiendas de Autoservicio	16	34	49	46	145
Vinaterias	2	14	3	4	23
Tiendas de conveniencia	0	0	0	0	0
Tiendas Especializadas	1	14	12	17	44
Otras	0	2	2	0	4
4.- Qué toma en cuenta al comprar licores					
Tipo	10	27	24	37	98
Precio	4	41	54	50	149
Proposito	0	11	2	2	15
Marca	6	15	15	23	59
Calidad	6	15	15	14	50
Presentación	0	1	0	3	4
Otros	0	4	6	2	12
Marca					
Conocida	2	5	12	16	35
Recomendada	0	0	3	0	3
Publicitada	0	0	0	0	0
Prestigiada	0	1	2	1	4
Otra	1	0	1	5	7
Calidad					
Sabor	3	10	4	6	23
Prestigio	0	3	1	4	8
Repercucion	0	0	0	1	1
Otra	1	1	1	0	3
Presentación					
Tamaño	0	1	0	1	2
Color	0	0	0	0	0
Forma	0	0	0	0	0
Otra	0	0	0	0	0

Cuadro 3-7 Tabla de tabulación del segmento de hombres del grupo de 16-20 salarios mínimos.

(Continuación)

5.- Tipo de bebida de acostumbra tomar					
Rones	11	39	46	51	147
Brandy	8	18	32	29	87
Whisky	7	21	34	30	92
Cognac	0	8	9	5	22
Licores	1	5		1	7
Tequila	7	72	76	50	205
Vodka	1	7	34	5	47
Bebidas preparadas	0	0	0	0	0
Cerveza	3	29	6	3	41
Cpcteles	0	0	0	0	0
Cpolers	0	2	0	0	2
Vinos de mesa	7	49	43	72	171
Otros	0	0	4	0	4
6.- Frecuencia de compra					
1 vez x semana	33.3%	33.3%	25.8%	25.8%	29.6%
2 veces x semana	0.0%	3.7%	9.7%	3.2%	4.2%
1 vez al mes	22.2%	18.5%	29.0%	29.0%	24.7%
Quincenal	22.2%	14.9%	19.3%	19.4%	19.0%
Otra	22.2%	29.6%	16.2%	22.6%	22.7%
7. Qué tan agradable es el acomodo					
5. Muy Agradable	44.5%	37.1%	35.5%	38.7%	39.0%
4. Agradable	44.5%	25.9%	45.1%	25.8%	35.3%
3 Regular	11.0%	29.6%	3.2%	16.1%	15.0%
2. Desagradable	0.0%	3.7%	6.5%	9.7%	5.0%
1. Muy Desagradable	0.0%	3.7%	9.7%	9.7%	5.8%
8. Qué tan fácil encuentra lo que busca					
5. Muy fácil	55.6%	40.8%	51.6%	38.7%	46.7%
4. Fácil	22.2%	22.2%	19.3%	25.8%	22.4%
3 Regular	22.2%	22.2%	9.7%	16.1%	17.6%
2. Difícil	0.0%	3.7%	12.9%	9.7%	6.6%
1. Muy difícil	0.0%	11.1%	6.5%	9.7%	6.8%
9. Algún producto que le gustaria encontrar					
Si	22.2%	44.4%	35.5%	38.7%	35.2%
No	77.8%	55.6%	64.5%	61.3%	64.8%
10. Razón de compra					
Gusto	1	18	24	22	65
Reunion Familiar	0	2	2	0	4
Fiesta	1	4	13	2	20
Precio	0	0	9	7	16
Otra	1	13	21	14	49

Cuadro 3-8 Tabla de tabulación del segmento de hombres del grupo de(+) 21 salarios mínimos.

HOMBRES +21 Salarios Mínimos	18 - 25	26 - 35	36 - 45	(+) 46	TOTAL
1.- Con qué frecuencia asiste a la tienda					
1 vez x semana	0.0%	14.3%	27.3%	13.3%	13.7%
2 veces al mes	33.3%	28.6%	0.0%	20.0%	20.5%
1 vez al mes	66.7%	0.0%	36.4%	26.7%	32.5%
2 veces x semana	0.0%	14.3%	9.1%	6.7%	7.5%
Otro	0.0%	42.8%	9.1%	33.3%	21.3%
Primera vez	0.0%	0.0%	18.1%	0.0%	4.5%
2.- Qué secciones visita					
Abarrotes	0	3	2	9	14
Carnes frías	1	6	1	9	17
Fruta y legumbres	2	5	0	3	10
Botanas	0	2	0	0	2
Lacteos	0	1	0	0	1
Ropa	0	0	0	0	0
Farmacia	0	0	0	0	0
Todas	2	9	8	24	43
Otras	2	2	0	11	15
3.- Donde Compra vinos y licores					
Tiendas de Autoservicio	2	6	18	23	49
Vinaterias	0	0	2	2	4
Tiendas de conveniencia	0	0	0	0	0
Tiendas Especializadas	1	8	6	9	24
Otras	0	1	0	0	1
4.- Qué toma en cuenta al comprar licores					
Tipo	0	4	11	6	21
Precio	3	9	18	5	35
Proposito	0	0	0	2	2
Marca	0	7	15	16	38
Calidad	0	7	19	6	32
Presentación	0	0	0	0	0
Otros	0	5	4	0	9
Marca					
Conocida	0	5	1	7	13
Recomendada	0	0	1	0	1
Publicitada	0	0	0	0	0
Prestigiada	0	4	1	0	5
Otra	0	2	1	1	4
Calidad					
Sabor	0	5	3	2	10
Prestigio	0	4	2	1	7
Repercucion	0	0	0	0	0
Otra	0	0	1	6	7
Presentación					
Tamaño	0	0	0	0	0
Color	0	0	0	0	0
Forma	0	0	0	0	0
Otra	0	0	0	0	0

Cuadro 3-8 Tabla de tabulación del segmento de hombres del grupo de (+) 21 salarios mínimos.

5.- Tipo de bebida de acostumbra tomar					
Rones	3	2	19	25	49
Brandy	0	0	4	7	11
Whisky	0	10	10	35	55
Cognac	0	3	3	17	23
Licores	0	0	9	3	12
Tequila	4	3	26	36	69
Vodka	0	3	9	15	27
Bebidas preparadas	0	0	0	0	0
Cerveza	1	5	10	6	22
Cocteles	0	0	0	0	0
Cbolers	0	0	0	0	0
Vinos de mesa	0	24	24	83	131
Otros	0	0	0	6	6
6.- Frecuencia de compra					
1 vez x semana	33.3%	28.6%	27.2%	20.0%	27.3%
2 veces x semana	0.0%	14.3%	0.0%	6.7%	5.3%
1 vez al mes	0.0%	14.3%	36.4%	40.0%	22.7%
Quincenal	66.7%	28.6%	9.1%	6.7%	27.8%
Otra	0.0%	14.2%	27.3%	26.6%	17.0%
7. Qué tan agradable es el acomodo					
5. Muy Agradable	33.3%	0.0%	9.1%	20.0%	15.6%
4. Agradable	33.3%	42.8%	36.4%	26.7%	34.8%
3 Regular	0.0%	28.6%	36.4%	13.3%	19.6%
2. Desagradable	33.4%	14.3%	18.1%	26.7%	23.1%
1 Muy Desagradable	0.0%	14.3%	0.0%	13.3%	6.9%
8. Qué tan fácil encuentra lo que busca					
5 Muy fácil	66.7%	14.3%	36.4%	20.0%	34.4%
4 Fácil	0.0%	57.1%	36.4%	33.3%	31.7%
3 Regular	0.0%	14.3%	9.1%	20.0%	10.9%
2 Difícil	33.3%	14.3%	9.1%	26.7%	20.9%
1 Muy difícil	0.0%	0.0%	9.0%	0.0%	2.3%
9. Algún producto que le gustaría encontrar					
Si	0.0%	28.6%	45.5%	46.7%	30.2%
No	100.0%	71.4%	54.5%	53.3%	69.8%
10. Razón de compra					
Gusto	2	1	3	9	15
Reunion Familiar	0	0	1	0	1
Fiesta	0	0	4	0	4
Precio	0	0	0	0	0
Otra	1	1	0	3	5

C. Resultados de la investigación de mercados.

Una vez realizado el análisis de datos, se obtuvieron los resultados de la investigación de mercado que se llevo a cabo con la finalidad de identificar la categoría de vinos y licores.

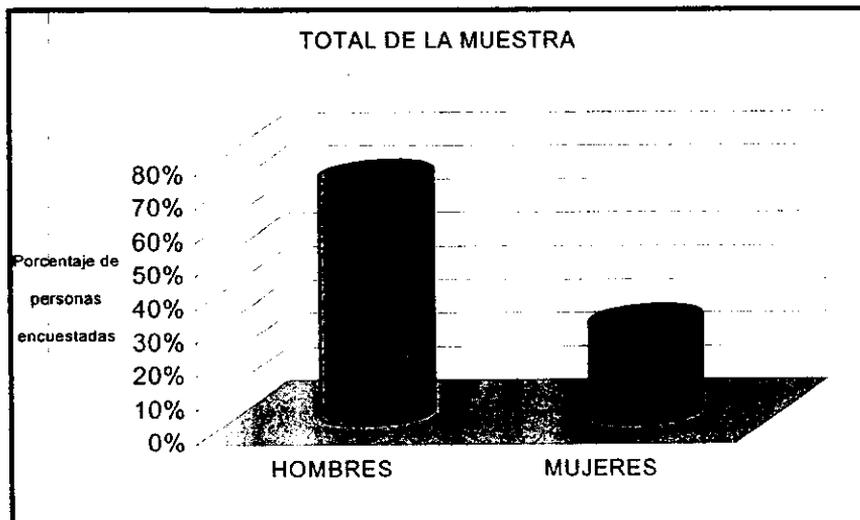
A continuación se presentan los datos obtenidos de esta investigación, presentando en primer lugar los resultados generales en cuanto a los segmentos de sexo y edad, para de esta manera, poder identificar a los principales compradores de la categoría, después de esto se presentan los resultados que consideramos de mayor relevancia, ya que permiten conocer el razonamiento de compra del consumidor, situación que sirve de base para poder llevar a cabo la identificación de la categoría de vinos y licores.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- ▶ En relación a la identificación de los principales compradores de la categoría.

Del total de las 384 encuestas, se entrevistaron 108 mujeres que representan el 28.12% y 276 hombres, los cuales representan el 72 %. (Cuadro 3-9).

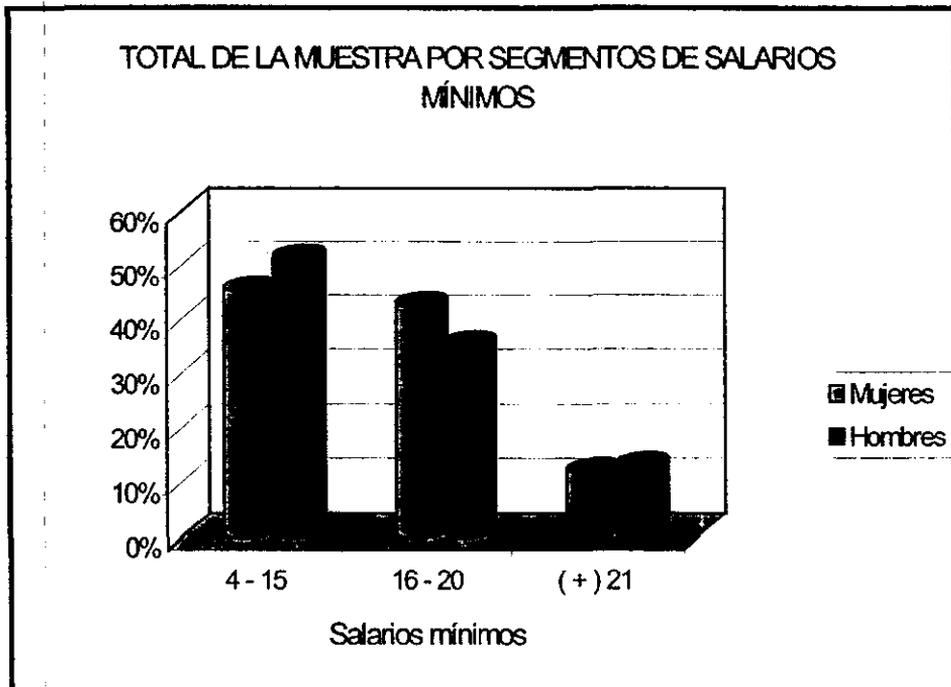
Cuadro 3-9 Gráfica del total de la muestra



Fuente: Elaboración Propia

El cuadro 3-10 muestra los resultados obtenidos del total de la muestra segmentando a las personas entrevistadas de acuerdo al grupo socioeconómico a que pertenecen, teniendo así que, del total de la muestra se entrevistó a 49 mujeres del segmento de 4-15 salarios mínimos (45.2%) a 46 mujeres del segmento de 16 - 20 salarios mínimos (46%), y 14 mujeres del segmento de (+) 21 salarios mínimos (12.9%), en cuanto al segmento de hombres se entrevistó a 142 hombres del segmento de 4 -15 salarios mínimos (51.4%), a 98 hombres del segmento de 16 -20 salarios mínimos (35.5%) y a 36 hombres del segmento de (+) 21 salarios mínimos (13.04%).

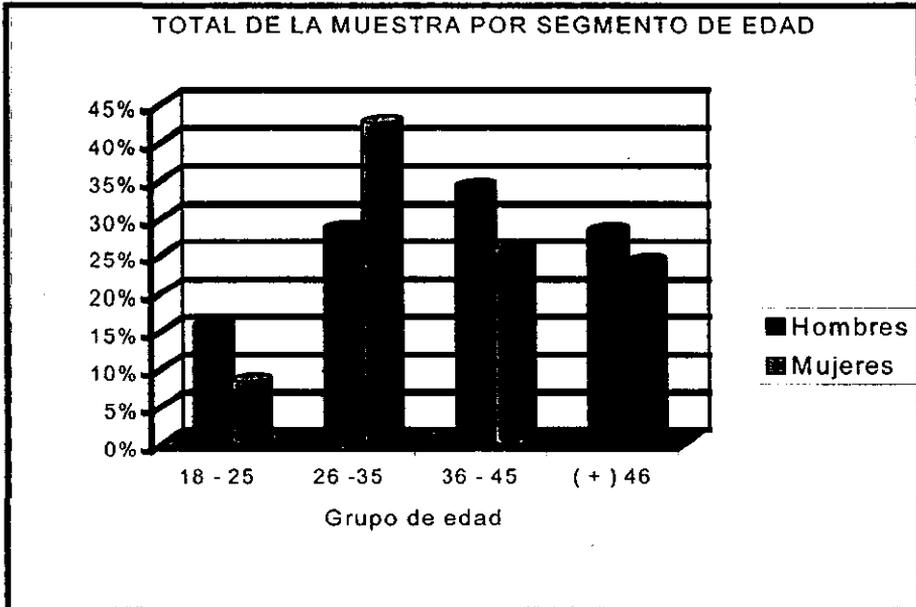
Cuadro 3-10 Gráfica de segmentación por grupo de salarios mínimos



Fuente: Elaboración propia

Del total de las personas entrevistadas en el grupo de edad de 18 -25 años el 8% son mujeres y el 16% son hombres en el grupo de edad de 26 -35 años el 43% son mujeres y 29% son hombres, en el grupo de 36 -45 años el 26% son mujeres y el 34% son hombres, por último, en el grupo de (+) 21 años el 24% son mujeres y el 28% restante son hombres, esto se puede observar de manera gráfica en el cuadro 3-11.

Cuadro 3-11 Gráfica de segmentación por grupo de edad.



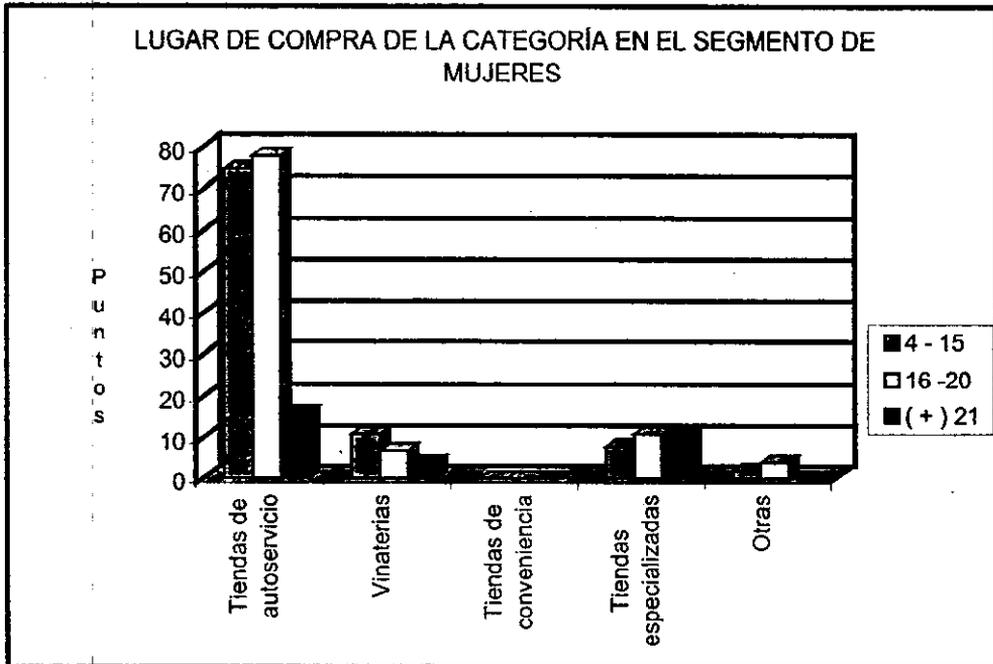
Fuente: Elaboración Propia

► En cuanto a los resultados que tienen relación directa con la identificación de la categoría tenemos:

❖ Lugar de compra de la categoría:

El cuadro 3-12 muestra de manera gráfica los lugares preferentes donde el segmento de mujeres adquiere la categoría. En relación a esto podemos decir que sin importar el grupo de edad existe una preferencia a comprar vinos y licores en las tiendas de autoservicio, ya que esta opción obtuvo 75 puntos en el grupo de 4 -15 salarios mínimos, 78 puntos en el grupo de 16 -20 y 16 puntos en el grupo de (+) 21 salarios mínimos. En cuanto a la opción de vinaterías esta ocupa el segundo lugar de preferencia en el segmento de 4 –15 salarios mínimos con 11 puntos, mientras que para los segmentos restantes ocupa el tercer lugar con 7 y 4 puntos, respectivamente, las tiendas especializadas ocupan el tercer lugar en el segmento de 4 -15 con 8 puntos, mientras que ocupa el segundo lugar en los dos segmentos restantes con 11 puntos cada uno. La opción de otras ocupa el último lugar en todos los grupos de salarios mínimos.

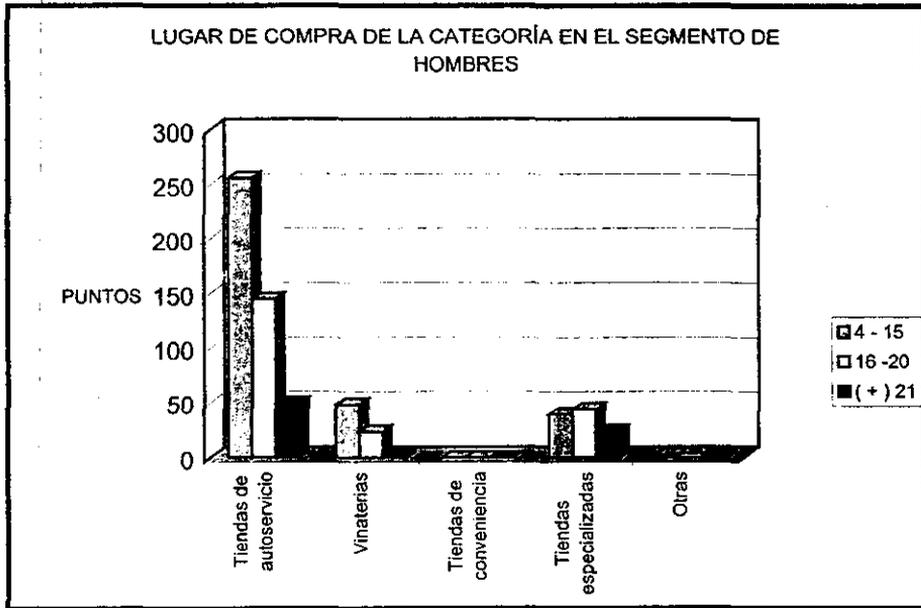
Cuadro 3-12 Gráfica de lugar preferente de compra de la categoría en el segmento de mujeres



Fuente: Elaboración propia

En relación al segmento de hombres podemos ver que al igual que las mujeres existe una preferencia a comprar vinos y licores en las tiendas de autoservicio, ya que esta opción obtuvo 256 puntos en el grupo de 4 -15 salarios mínimos, 145 puntos en el grupo de 16 -20 y 49 puntos en el grupo de (+) 21. En cuanto a la opción de vinaterías esta ocupa el segundo lugar de preferencia en el segmento de 4 -15 salarios mínimos con 48 puntos, mientras que para los segmentos restantes ocupa el tercer lugar con 23 y 4 puntos, respectivamente, las tiendas especializadas ocupan el tercer lugar en el segmento de 4 -15 con 39 puntos, mientras que ocupa el segundo lugar en los dos segmentos restantes con 44 y 23 puntos. La opción de otras ocupa el último lugar en todos los grupos de salarios mínimos. (Cuadro 3-13)

Cuadro 3-13 Gráfica de lugar preferente de compra de la categoría en el segmento de hombres

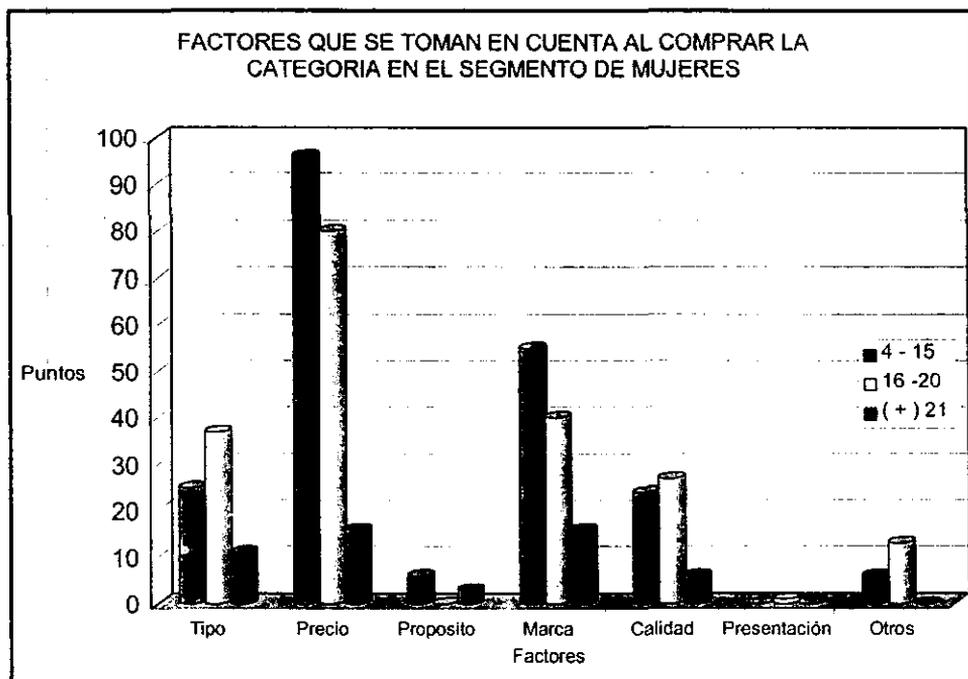


Fuente: Elaboración propia

- ❖ Factores tomados en cuenta al comprar la categoría de vinos y licores.

En el cuadro 3-14 se presentan los factores que el segmento de mujeres toma en cuenta al comprar la categoría de vinos y licores, en relación a esto, los resultados obtenidos muestran que lo primero que toman en cuenta al comprar estas bebidas es el precio, obteniendo esta opción la puntuación más alta con 96 puntos, para el grupo de 4-15 salarios mínimos, 80 puntos para el grupo de 16 -20 y 16 puntos en el grupo de (+) 21, el segundo lugar lo ocupa la opción de marca con 55 puntos, 40 y 16 puntos, respectivamente, el tercer lugar lo ocupa la opción de tipo con 25 puntos, 37 puntos y 11 puntos respectivamente, el cuarto lugar lo ocupa la opción de calidad con 24 puntos, 27 puntos y 6 puntos, respectivamente, las opciones restantes de propósito, presentación y otras tuvieron poca representatividad comparándolas con las opciones anteriores.

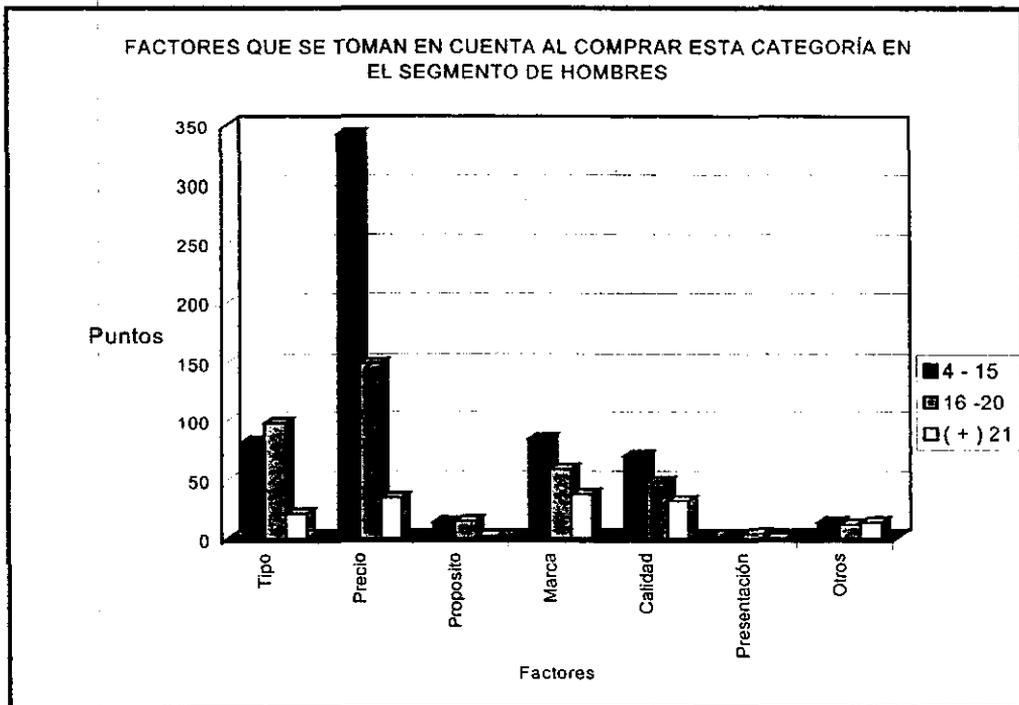
Cuadro 3-14 Gráfica de factores tomados en cuenta al comprar la categoría en el segmento de mujeres



Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 3-15 se muestran los resultados obtenidos en el segmento de hombres con respecto a los factores que toman en cuenta al comprar la categoría de vinos y licores. En este segmento podemos darnos cuenta de que existen mayores diferencias entre cada grupo de salarios mínimos que en el segmento de mujeres, en este caso tenemos que para el grupo de 4-15 salarios mínimos el primer lugar lo ocupa el precio con 342 puntos, el segundo lugar la marca con 84 puntos, el tercer lugar el tipo con 82 puntos, el cuarto lugar la calidad con 70 puntos. En el caso del grupo de 16-20 salarios mínimos el primer lugar lo ocupa el precio con 149 puntos, el segundo lugar el tipo con 98 puntos, el tercer lugar la marca con 48 puntos y el cuarto lugar la calidad con 48 puntos. En el grupo de (+) 21 salarios mínimos. El primer lugar lo ocupa la marca con 38 puntos, el segundo lugar el precio, la calidad y el cuarto lugar lo ocupa el tipo con 21 puntos. Al igual que en el segmento de las mujeres las opciones de propósito, presentación y otros tienen poca representatividad con relación a las opciones anteriores.

Cuadro 3-15 Gráfica de factores tomados en cuenta al comprar la categoría en el segmento de hombres.

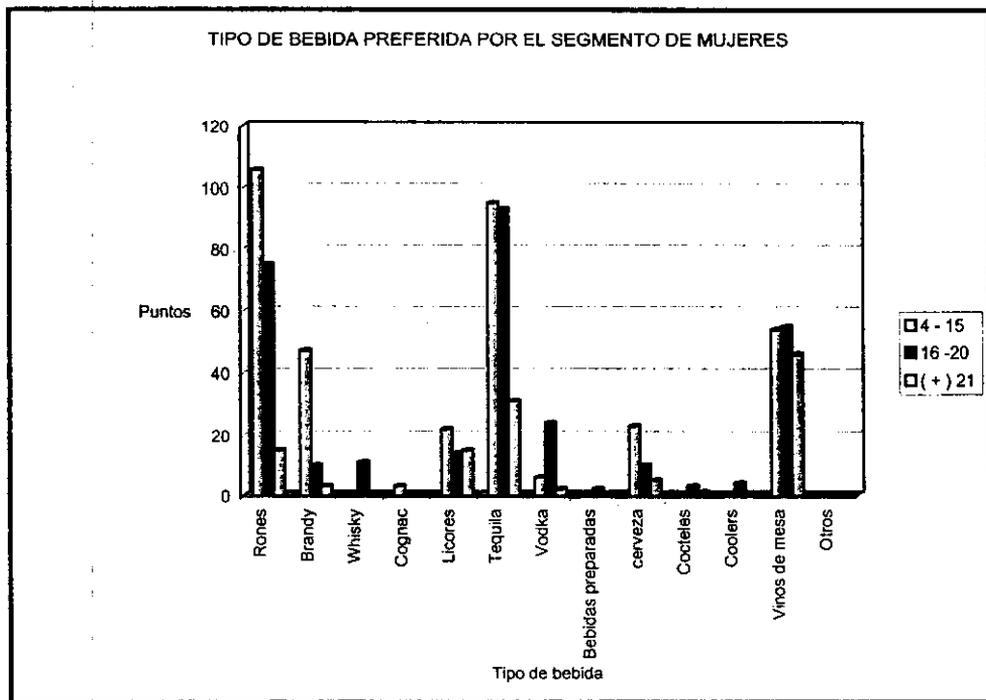


Fuente: Elaboración propia

❖ Tipo de bebida preferida de acuerdo al segmento:

En cuanto a la bebida que prefieren comprar, en el segmento de mujeres de 4 -15 salarios mínimos el primer lugar lo ocupa el ron con 106 puntos, le segundo lugar el tequila con 95 puntos y el tercer lugar los vinos de mesa con 54 puntos, el cuarto lugar el brandy con 47 puntos, el quinto y sexto lugar la cerveza y los licores con 23 y 22 puntos respectivamente. En el segmento de 16 -20 salarios mínimos el primer lugar lo ocupa el tequila con 93 puntos. El segundo lugar el ron con 75 puntos, el tercer lugar los vinos de mesa con 55 puntos, el cuarto lugar el vodka con 24 puntos. Las demás opciones tienen poca representatividad con respecto a los puntajes anteriores. En el grupo de (+) 21 salarios mínimos el primer lugar lo ocupa la opción de vinos de mesa con 46 puntos. El segundo lugar el tequila con 31 puntos y e tercer lugar el ron y los licores con 15 puntos cada uno, las demás opciones tienen poca representatividad con respecto a los puntajes anteriores. (cuadro 3-16)

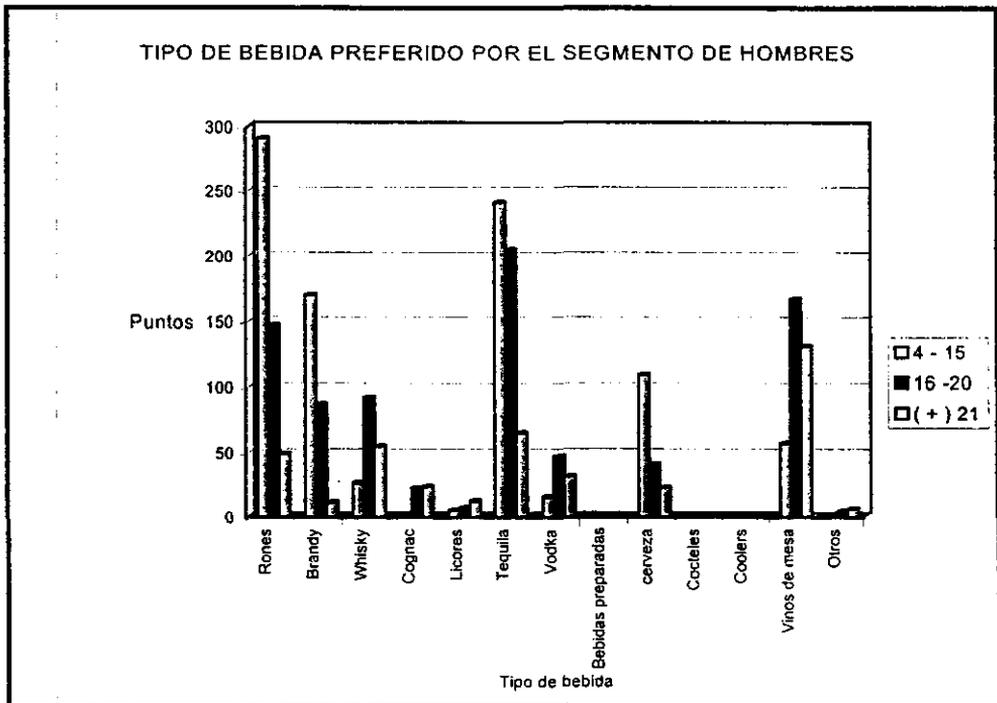
Cuadro 3-16 Gráfica de tipo de bebida preferida en el segmento de mujeres.



Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 3-17 se pueden observar los resultados obtenidos en cuanto a la preferencia en tipo de bebida, obtenidos del segmento de hombres. En relación a este segmento encontramos que en el grupo de 4 -15 salarios mínimos el primer lugar lo ocupa el ron con 291 puntos, el segundo lugar lo ocupa el tequila con 241 puntos, el tercer lugar el brandy con 170 puntos y el cuarto lugar la cerveza con 109 puntos, las demás opciones tuvieron una menor representatividad con respecto a los puntajes anteriores. En el segmento de 16-20 el primer lugar lo ocupa el tequila con 205 puntos, el segundo lugar los vinos de mesa con 167 pros, el tercer lugar el ron con 147 puntos, el cuarto lugar el whisky con 92 puntos, las demás opciones fueron menos representativas. En cuanto al grupo de (+)21 salarios mínimos el primer lugar lo ocupan los vinos de mesa con 131 puntos. El segundo lugar el tequila con 65 puntos, el tercer lugar el whisky con 55 puntos, el cuarto lugar el ron con 49 puntos, las opciones restantes tuvieron puntajes menos representativos.

Cuadro 3-17 Gráfica de tipo de bebida preferida en el segmento de hombres.

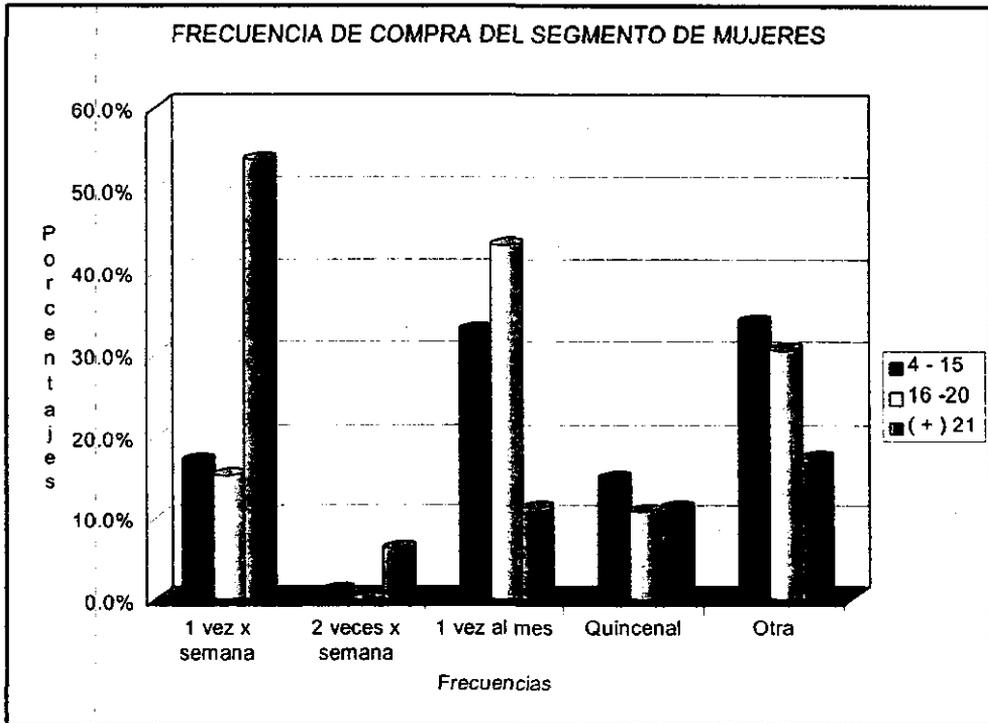


Fuente: Elaboración propia.

❖ Frecuencia de compra de la categoría de acuerdo a cada segmento.

En el segmento de las mujeres el cuadro 3-18 muestra los resultados obtenidos con respecto a la frecuencia de compra, en donde el grupo de 4 -15 y el de 16-20 salarios mínimos tuvieron resultados parecidos, en primer lugar se encuentra la opción de frecuencia de compra de 1 vez al mes con 33% y 43 % respectivamente, en segundo lugar la opción de 1 vez a la semana con 17% y 15% respectivamente y en tercer lugar la opción de otra con 34% y 30% cada uno, en este caso, la opción de otra hace referencia a compras esporádicas durante el año. Las demás opciones tuvieron puntajes menos representativos. En el grupo de (+) 21 salarios mínimos existe una tendencia diferente a la de los grupos anteriores, en este caso, el primer lugar lo ocupa la opción de 1 vez por semana con 53%, el segundo lugar la opción de otra con 17% y en tercer lugar las opciones de 1 vez al mes y quincenal con 11.3% cada una.

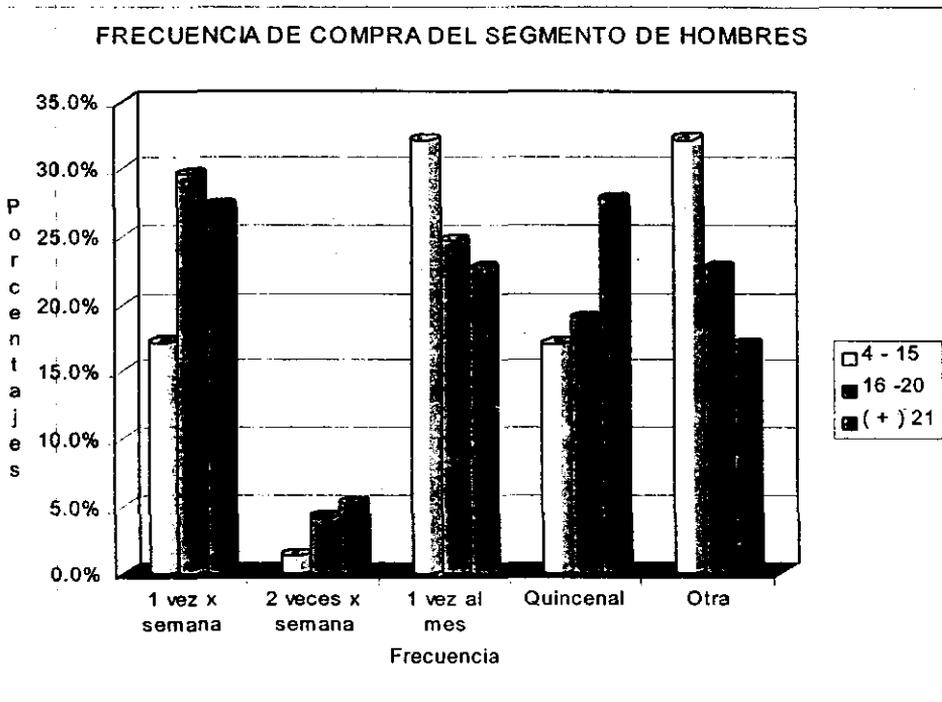
Cuadro 3-18 Gráfica de frecuencia de compra en el segmento de mujeres.



Fuente: Elaboración propia.

En el segmento de los hombres encontramos que a diferencia del segmento de mujeres, aquí existen diferencias entre los grupos de salarios mínimos. En relación de 4 -15 s m el primer lugar lo ocupa la opción de 1 vez al mes y la opción de otra con 32 % cada una, al igual que en el segmento anterior la opción de otra hace referencia a compras esporádicas durante el año, en segundo lugar se encuentran las opciones de 1 vez por semana y quincenalmente con 17% cada una, en tercer lugar esta la opción de 2 veces por semana con 1.4%. En cuanto al grupo de 16-20 salarios mínimos en primer lugar esta la opción de 1 vez a la semana con 29%, en segundo lugar la opción de 1 vez al mes con 24.7% y en tercer lugar la opción de quincenalmente con 19%, las demás opciones tienen un menor porcentaje, por lo que pueden considerarse como menos representativas. En el segmento de (+) 21 salarios mínimos en primer lugar está la opción de 1 vez al mes y quincenalmente con 27%, en segundo lugar la opción de 1 vez al mes con 22% y en tercer lugar la opción de otra con 17%, esto se puede observar de manera gráfica en el cuadro 3-19.

Cuadro 3-19 Gráfica de frecuencia de compra en el segmento de hombres.

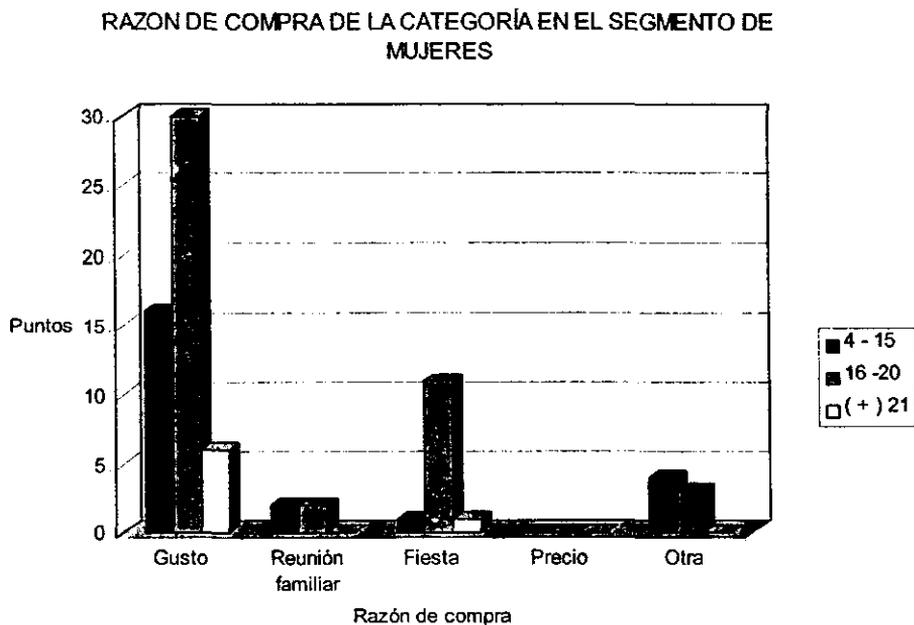


Fuente: Elaboración propia.

❖ Razón de compra de la categoría

En relación a la razón de compra en el cuadro 3-20 se muestran los resultados obtenidos en el segmento de las mujeres, en donde, en el grupo de 4-15 salarios mínimos el primer lugar lo ocupa la opción de gusto por estas bebidas con 16 puntos, en segundo lugar la opción de otras que en este caso hace referencia a la costumbre o carácter de la gente, con 4 puntos y en tercer lugar la opción de reuniones familiares con 2 puntos, las opciones restantes no fueron mencionadas. En el segmento de 16 -20 salarios mínimos el primer lugar lo ocupa la opción de gusto con 30 puntos, el segundo lugar la opción de fiesta con 11 puntos, Y en tercer y cuarto lugar las opciones de otras con 3 puntos y reuniones familiares con 2 puntos. En el grupo de (+) 21 en primer lugar está la opción de gusto con 6 puntos, y en segundo lugar la opción de fiesta con 1 puntos, las demás opciones no fueron mencionadas.

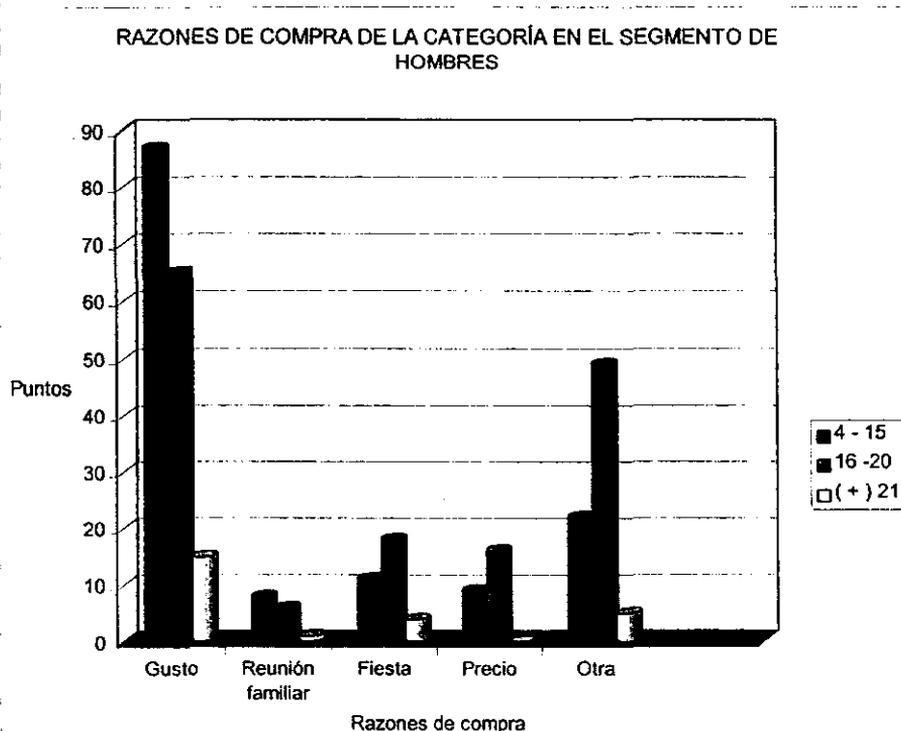
Cuadro 3-20 Gráfica de principales razones para comprar la categoría de vinos y licores de acuerdo al segmento de mujeres.



Fuente: Elaboración Propia

En relación a la razón de compra en el segmento de hombres en el grupo de 4-15 salarios mínimos el primer lugar lo ocupa la opción de gusto por estas bebidas con 87 puntos, en segundo lugar la opción de otras que en este caso hace referencia a la costumbre o carácter de la gente, con 22 puntos y en tercer lugar la opción de precio (ofertas) con 9 puntos, el cuarto lugar lo ocupa la opción de reuniones familiares con 8 puntos. En segmento de 16 -20 salarios mínimos el primer lugar lo ocupa la opción de gusto con 65 puntos, en segundo lugar esta la opción de otra con 49 puntos, en tercer lugar está la opción de fiesta con 18 puntos y en cuarto lugar esta la opción de precio (ofertas) con 16 puntos. En el grupo de (+) 21 salarios mínimos en primer lugar esta la opción de gusto con 15 puntos, en segundo lugar la opción de otras con 5 puntos, y en tercer lugar la opción de fiesta con 4 puntos, estos resultados se pueden ver en el cuadro 3-21.

Cuadro 3-21 Gráfica de principales razones para comprar la categoría de vinos y licores de acuerdo al segmento de hombres.



Fuente: Elaboración propia.

3. Propuesta de identificación de la categoría de vinos y licores en la tienda Controladora Auchan Mexicana S.A. de C.V.

Siendo la finalidad de este trabajo hacer una aportación en el ámbito que trata, a continuación se presenta la propuesta para la identificación de la categoría de vinos y licores para la tienda Auchan ubicada en la Ciudad de México. Tomando como base para su elaboración los resultados obtenidos en la investigación de mercado.

A. Definición de la categoría de vinos y licores.

Vinos y licores: Los consumidores desean que el tipo y la marca de los productos que ellos buscan estén a un precio más bajo, que en cualquier formato de tienda donde se encuentran estos productos.

Después de que estas necesidades son satisfechas, ellos quieren que la calidad de sus productos no decline.

En cuanto a los productos que forman parte de esta categoría, tomando en cuenta la opinión de los consumidores, se tiene que:

Dentro de los productos incluidos dentro de la categoría están:

Productos en botellas de vidrio en 680 ml., 700 ml., 750 ml., 940 ml., 960 ml., 990 ml., 1 lt, etc. Estos productos pueden ser utilizados solos y combinados con otras bebidas.

Están Incluidos todos los tipos de vinos y licores tales como: tequila, ron, brandy, vinos de mesa, whisky, vodka, licores y cremas, ginebra, cognac, y cocteles.

Dentro de los productos que quedaron excluidos de la categoría están:

Bebidas preparadas como son: coolers y breezers.

a. Estructura de la categoría de vinos y licores.

Siendo esta la identificación de las subcategorías, segmentos y subsegmentos, se propone que se estructure la categoría como se muestra en el cuadro 3-22 y en cuadro 3-23.

Cuadro 3-22. Estructura de la categoría de vinos y licores

SUBCATEGORÍA	SEGMENTO	SUBSEGMENTO
TEQUILA	<ul style="list-style-type: none"> ▸ JOVEN ▸ BLANCO ▸ AÑEJO ▸ REPOSADO 	<ul style="list-style-type: none"> • DULCE • SEMISECO • SECO
RON	<ul style="list-style-type: none"> ▸ BLANCO ▸ AÑEJO ▸ SOLERA ▸ DORADO 	
VINOS DE MESA	<ul style="list-style-type: none"> ▸ BLANCO ▸ ROSADO ▸ TINTO 	
BRANDY	<ul style="list-style-type: none"> ▸ AÑEJO ▸ SOLERA 	
CERVEZA	<ul style="list-style-type: none"> ▸ CLARA ▸ OBSCURA ▸ NEGRA 	
WHISKY	<ul style="list-style-type: none"> ▸ ESCOSES ▸ IRLANDES 	
VODKA	<ul style="list-style-type: none"> ▸ NORMAL ▸ SABORES 	
LICORES	<ul style="list-style-type: none"> ▸ SABORES 	
COGNAC	<ul style="list-style-type: none"> ▸ VS ▸ VSOP ▸ XO 	
COOLERS	<ul style="list-style-type: none"> ▸ SABORES 	
COCKTELES	<ul style="list-style-type: none"> ▸ SABORES 	

Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos en el estudio de mercado.

Cuadro 3-23 Estructura específica de la categoría de vinos y licores

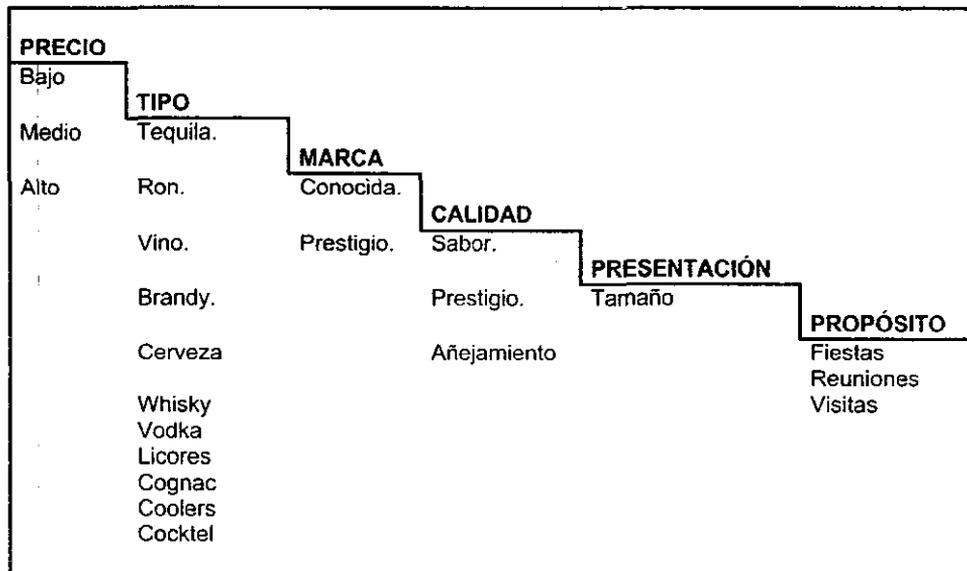
BEBIDA	TIPO	MARCA	ENVASE	TAMAÑO
TEQUILA	JOVEN BLANCO AÑEJO REPOSADO	CAZADORES JIMADOR DON JULIO HERRADURA CUERVO	VIDRIO	680 ml. 750 ml. 940 ml. 990 ml. 1 lt.
RON	BLANCO AÑEJO SOLERA DORADO	BACARDI APPLETON BARAIMA HABANA CLUB FLOR DE CAÑA OCUMARE	VIDRIO	680 ml. 700 ml. 750 ml. 946 ml. 960 ml. 1500 ml.
VINODE MESA	BLANCO ROSADO TINTO	L.A. CETTO MONTE XANIC VINOS PADRE KINO VINOS CALAFIA VINOS LOS REYES	VIDRIO	750 ml. 1 lt.
BRANDY	AÑEJO SOLERA	BRANDY DON PEDRO BRANDY PRESIDENTE BRANDY VIEJO VERGEL	VIDRIO	700 ml. 750 ml. 940 ml.
CERVEZA	CLARA OBSCURA NEGRA	CORONA CORONITA SOL MODELO	VIDRIO LATA	250 ml. 500 ml. 1 lt. 340 ml. 355 ml.
WHISKY	ESCOCES IRLANDES	CHIVAS REGAL JB JONHY WALKER BUCHANAS BALLANTAIN'S WILLIAM LAWSON'S	VIDRIO	700 ml. 750 ml.
VODKA	NORMAL SABORES	ABSOLUT WIBOROBA STALISHNAYA OSO NEGRO	VIDRIO	750 ml. 1 lt.
LICORES	SABORES	BOONES SANTA CLARA MALIBU ALFONSO XV	VIDRIO	700 ml. 750 ml. 1 lt.
COGNAC	VS VSOP XO	MARTELL LEPANTO	VIDRIO	700 ml. 750 ml.
COCKTELES	SABORES	BACARDI	VIDRIO	750 ml.

Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos en el estudio de mercado.

b. Árbol de decisión de compra de la categoría de vinos y licores.

Una vez identificada la estructura de la categoría, es necesario definir el árbol de decisión de compra de la categoría de vinos y licores que representa el proceso de toma de decisión del consumidor vía jerarquización de características propias de cada categoría. Como se puede observar en el cuadro 3-24, donde se muestra cada uno de los rubros que forman el árbol de decisión, acomodados de acuerdo a la preferencia de los consumidores; es decir, el precio es tomado en primer lugar, el tipo de bebida en segundo, y así sucesivamente. También se presentan los principales aspectos que son tomados en cuenta en cada uno de los rubros, estos aspectos se encuentran ordenados de la misma manera que los rubros, es decir, jerárquicamente.

Cuadro 3-24 Árbol de decisión de compra de la categoría de vinos y licores.



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos en el estudio de mercado.

c. Impacto del árbol de decisión en la Administración de Categorías.

Dentro de la Administración de Categorías el árbol de decisión tiene cierto grado de influencia en cada uno de los pasos que forman el proceso de negocios, este grado de influencia varía de acuerdo a cada una de estas etapas, tal como puede apreciarse en el cuadro 3-25, donde cada grado de influencia esta representado por una " x " , la cual representa un punto en una escala de cinco. El número máximo de " x " o puntos al que se puede llegar va a depender de la decisión del Administrador de la Categoría y la escala que crea conveniente utilizar, en este caso manejamos una escala de máximo cinco puntos, ya que es una escala de fácil manejo y tiene una representatividad que se puede mostrar en porcentajes.

Cuadro 3-25 Impacto del árbol de decisión en el proceso de negocios de la Administración de Categorías

ETAPAS DEL PROCESO DE NEGOCIO	GRADO DE INFLUENCIA
A. Definición de la categoría	XXXXX
B. Rol de la categoría.	X
C. Asesoría de la categoría.	XX
D. Tabla de desempeño.	X
E. Estrategias:	
a) Surtido.	XXXX
b) Presentación del anaquel.	XXX
c) Promociones.	XXXX
d) Precios	XXXXX
F. Tácticas	XXXX
G. Plan financiero	X

Fuente: Elaboración propia

B. Asignación del rol a la categoría de vinos y licores

El rol de la categoría define el "propósito" de ser alguna categoría para un detallista. En este caso el rol asignado a la categoría de vinos y licores es:

RUTINA: Ser una de las categorías preferidas y que se ayude a desarrollar el posicionamiento del detallista como la opción de compra que le entregue al consumidor objetivo un valor competitivo de manera constante.

Las características que tiene el rol de rutina y por ende la categoría a la que se le asigna este rol, en este caso la categoría de vinos y licores, son:

- ▶ Ventas altas o moderadas.
- ▶ Alta frecuencia de compra.
- ▶ Alta penetración en hogares.
- ▶ Alta rotación de inventario.

C. Valuación de la categoría.

Una vez definido el rol de la categoría, se requiere hacer una valuación de la categoría de vinos y licores, tomando en cuenta el punto de vista del consumidor, del distribuidor, del fabricante y del mercado.

En cuanto a la valuación que se tiene con base en el punto de vista del **consumidor** se tiene lo siguiente:

- Los consumidores compran la categoría principalmente porque les gusta y la utilizan para diferentes ocasiones ya sea para alguna reunión, cuando tienen visitas, fiestas, entre otras.
- Las personas que acostumbran comprar la categoría son los hombres con un nivel socioeconómico de 4 –15 salarios mínimos familiares, que pertenecen al grupo de edad de 36 a 45 años
- Los consumidores prefieren comprar principalmente; tequila, ron, vino, brandy, cerveza, whisky, licores, cognac, etc.; por mencionar los más representativos.
- Los atributos que buscan de la categoría consisten en obtener una variedad de marcas, surtido eficiente en anaqueles, acomodo de los productos, precios bajos, etc.
- La frecuencia de compra de esta categoría es de 1 vez al mes.
- El consumidor para comprar la categoría toma en cuenta, el precio de los productos; es decir que estén a un mejor precio que en otro tipo de formato de tienda considerando el tipo y la marca de los mismos.
- Los consumidores responden satisfactoriamente cuando la categoría es promovida. Lo cual sirve para estimular las compras por impulso y las planeadas.
- Los consumidores acostumbran comprar la categoría en las tiendas de autoservicio por comodidad, en segundo lugar en las tiendas especializadas y por último en las vinaterías.

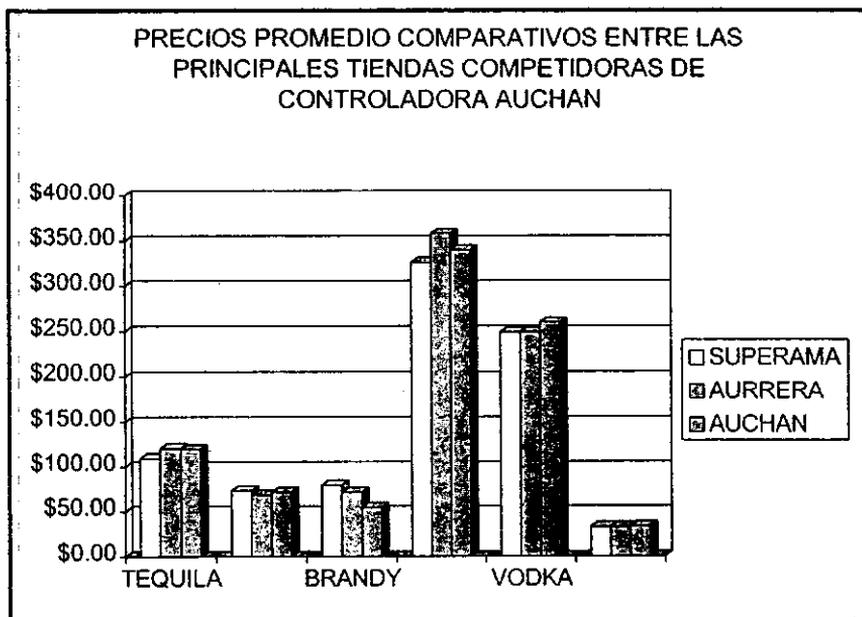
La valuación que proporciona el análisis del **detallista** es la siguiente:

La asesoría que aquí se debe realizar es tomando en cuenta los costos de adquisición, gastos de operación, nivel de servicio, márgenes de retorno del inventario, inventario, días de resurtido, eficiencia de sus estrategias de resurtido y mercadotecnia, así como la efectividad de promociones, oportunidades potenciales en ventas y retorno de la inversión.

Por otra parte, el **fabricante**, requiere una asesoría en donde se consideren aspectos sobre la eficiencia de la categoría(as) que manejan; así mismo, la eficiencia de sus flujos monetarios, del flujo de información, de los programas de resurtido y de los nuevos productos que están por lanzar o que acaban de introducir al mercado.

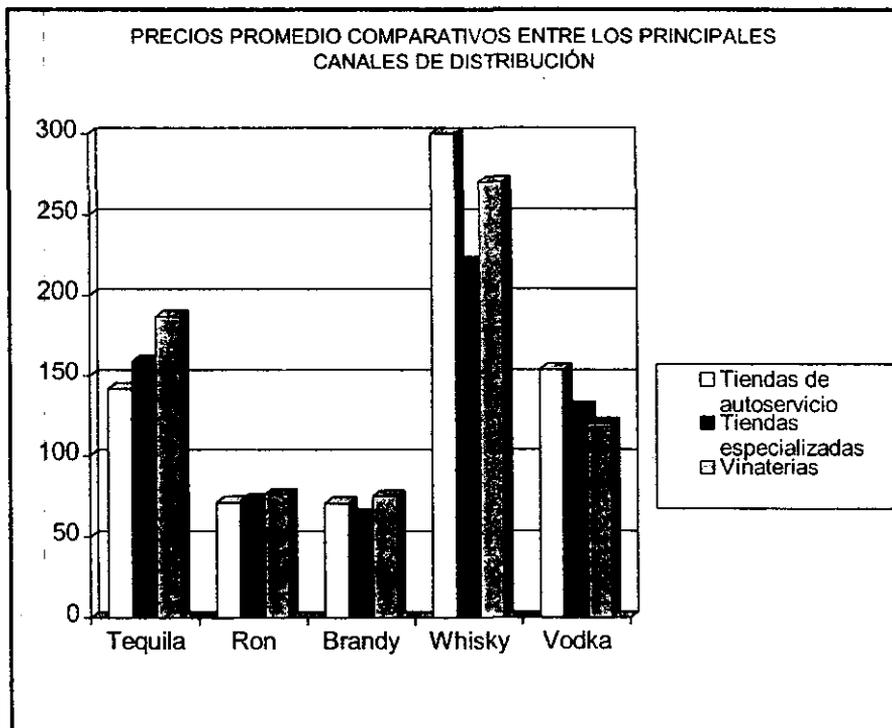
Por último, en lo que respecta al **mercado**, el análisis se realizó tomando en cuenta los precios comparativos, tanto entre la competencia directa de la tienda Auchan (en este caso se tomo como comparativo a las tiendas Superama y Aurrerá que se ubican en la misma zona geográfica), como entre los principales canales de distribución, estas gráficas comparativas se presentan en los cuadros 3-26 y 3-27 respectivamente.

Cuadro 3-26 Gráfica comparativa entre precios promedio entre las principales tiendas de autoservicio



Fuente: Elaboración propia con precios obtenidos en el mes de Agosto de 1999

Cuadro 3-27 Gráfico comparativo de precios promedio entre los principales canales de distribución



Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de las tiendas Auchan, Superama y Aurrera, La Alianza y vinaterías diversas en el mes de Agosto de 1999. Se excluyeron los datos de las tiendas de conveniencia por no figurar como uno de los lugares donde los compradores de la categoría adquieren ésta.

D. Tabla de desempeño.

A continuación se presenta en el cuadro 3-29 la tabla de desempeño propuesta para llevar a cabo la valuación de la categoría, cabe mencionar que este aspecto no es limitativo ya que de acuerdo con las necesidades de cada categoría, pueden utilizarse cualquiera de las tablas contenidas en el anexo de este trabajo.

Cuadro 3-29 Tabla de desempeño

		AÑO ANTERIOR	AÑO ACTUAL	AÑO SIGUIENTE
VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> * Total. * Crecimiento. * Por pie lineal (cuadrado o cubico). 			
UTILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> * Total de utilidades. * Total de las utilidades por pie lineal. * Porcentaje total de margen de utilidad. * GMROI. 			
PARTICIPACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> * De mercado. * Crecimiento. * Indexada. 			
PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> * Días suministro. * Niveles de inventario. 			
CONSUMIDOR	<ul style="list-style-type: none"> * Número de transacciones. * Promedio de ventas por transacción. 			

Fuente: Elaboración propia.

E: Estrategias de la categoría de vinos y licores.

Las estrategias son la forma en que se pueden alcanzar los objetivos y metas de la categoría, estas estrategias deben de ser elaboradas tomando en cuenta el rol que se ha sido asignado a la categoría. Existen diferentes estrategias que pueden ser aplicadas a la categoría, subcategorías o segmento, entre las estrategias propuestas en este caso tenemos: generadora de tráfico, generadora de utilidades, generadora de efectivo, generadora de emoción, cada una de las cuales persigue una finalidad específica, dirigidas hacia el consumidor y a mejorar la posición competitiva de la categoría. El cuadro 3-30 presenta una propuesta de las estrategias a utilizar, tomando en cuenta las características de las subcategorías.

Cuadro 3-30 Estrategias propuestas para la categoría de vinos y licores.

ROL	CATEGORÍA	Generadora de Tráfico	Generadora de Utilidades	Generadora de Efectivo	Generadora de emoción
Rutina	Vinos y licores	Bebida con más alto volumen de venta. Bebida con alta participación en el mercado	Bebidas con alto margen de utilidad superior al promedio.	Bebidas con alta frecuencia de compra. Bebidas con alta rotación de inventario.	Bebidas con ventas por impulso orientadas al estilo de vida o temporada

Fuente: Elaboración propia.

F. Tácticas de la categoría de vinos y licores.

Una vez que se han elegido las estrategias ha seguir, deben desarrollarse las tácticas o acciones específicas a seguir, recordando que para elegir dichas tácticas hay que tomar en cuenta la variedad de productos, el surtido, el precio, las promociones, la presentación y periodos de resurtido de los productos. En el cuadro 3-31 se muestran las tácticas propuestas, acorde con el tipo de estrategia de que se trate.

Cuadro 3-31 Tácticas propuestas para la categoría de vinos y licores.

ESTRATEGIA	TÁCTICAS
Generadora de Tráfico.	<ul style="list-style-type: none"> •Precios por debajo del promedio del mercado, margen de utilidad menor en artículos con más alto volumen de ventas. •Promociones frecuentes y agresivas. •Exhibiciones adicionales en puntos estratégicos, y uso de material promocional. •Otras: Publicidad institucional, de precios reducidos.
Generadora de Utilidades.	<ul style="list-style-type: none"> •Mantener un margen de utilidad superior respecto a otras categorías y segmentos. •Promociones poco frecuentes pero atractivas. •Lugares preferenciales dentro del anaquel para estos segmentos, e inventarios sanos. •Otras: Inclusión de productos importados o especiales.
Generadora de efectivo.	<ul style="list-style-type: none"> •Precio con ventaja para los tamaños más grandes. •Ubicar estratégicamente los productos con mayor participación de ventas.
Generadora de emoción.	<ul style="list-style-type: none"> •Promocionar los productos relacionados al estilo de vida del consumidor o los de temporada. •Exhibiciones antes de que empiece la temporada para general expectativa. •Colocar material promocional.

Fuente. Elaboración propia

CONCLUSIONES

Y

RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el campo de la administración, nuevas técnicas para mejorar y hacer más eficiente su aplicación surgen continuamente y algunas otras veces las ya existentes son adaptadas y mejoradas; así, la técnica de Administración de Categorías es un tema innovador en lo que a la manera de hacer los negocios se refiere en el campo del comercio al detallista y del fabricante.

Por lo que en este trabajo se ha expuesto, el significado y la forma de aplicación de esta técnica ha sido ampliamente desarrollado tanto de manera teórica como práctica, para su mejor entendimiento. Aún cuando la Administración de Categorías sea considerada por algunas personas como una moda pasajera, ésta ha demostrado su exitosa aplicación en los mercados extranjeros; en donde también paulatinamente ha sido adoptada en cada uno de ellos y continua expansión. Si bien en México aún es un tema no conocido ampliamente, ya se le ha dado la importancia que merece por algunas de las más importantes empresas en nuestro país quienes ya se encuentran trabajando para su implantación.

Las preguntas planteadas al principio de este trabajo han sido ya contestadas en los diferentes capítulos que se desarrollaron. Ha quedado definido el concepto, de Administración de Categorías como la técnica enfocada a darle mayor valor al consumidor y facilitar su proceso de compra, lo cual se logra a través del manejo *eficiente de las categorías* por parte de los socios comerciales (fabricante-detallista), quienes son los que trabajan conjuntamente para definir la categoría y el perfil del consumidor de esta misma; así como para establecer el rol de la categoría, medir su desempeño, desarrollar las estrategias y elaborar las tácticas a seguir, sin olvidar determinar la relación costo-beneficio para su implantación.

Esta técnica debe ser llevada a cabo correctamente, y con esto no se pretende decir que deberá ser implantada exhaustivamente tal como aquí se presenta puesto que ya se ha mencionado que cada empresa es diferente por lo que será adaptada a cada situación en específico; pero sí deberá al menos ser seguida en su proceso básico.

Son muchas las ventajas que los socios comerciales pueden obtener al adoptar esta técnica, aunque por supuesto la paciencia y consistencia en su aplicación jugarán un papel muy importante, dado que los resultados no serán vistos de manera inmediata e incluso tendrán que ser enfrentados una gran cantidad de obstáculos al principio y durante el proceso; sin embargo al final los beneficios serán mayores.

En nuestro país el más difícil de los obstáculos por vencer es la resistencia al cambio existente en las empresas, siendo la principal barrera para que la Administración de Categorías pueda ser aplicada efectivamente. A su vez, si el problema de una falta de cultura de intercambio de información no se resuelve, nunca podrá ser implantada adecuadamente puesto que la base de esta técnica son la confianza y cooperación entre las partes involucradas.

Es importante mencionar que la Administración de Categorías es una excelente alternativa para que las empresas puedan enfrentar las crecientes demandas de un mercado que además de evolucionar rápidamente es altamente competitivo y no solamente en el ámbito nacional, sino que podrán estar a la vanguardia en la manera de hacer negocios dentro del acelerado proceso de globalización en el que actualmente se desenvuelven.

Por lo anteriormente dicho, se recomienda a las empresas que comiencen a tomar conciencia de la importancia de romper con los paradigmas que frenan el desarrollo de nuevas técnicas que pueden colaborar en la maximización de su eficiencia; y que fomenten una cultura de intercambio de información primeramente desde dentro de su propia organización para así poder hacerla extensiva en las relaciones comerciales que mantengan con otras compañías.

Así también, para que la Administración de Categorías tenga un comienzo firme, es recomendable realizar todos los estudios tanto internos como externos necesarios para comprender cada uno de los factores que tienen una participación fundamental dentro de la misma en cada una de sus diferentes etapas y no se sacrifique por los altos costos que puedan llegar a representar.

En toda relación de trabajo no siempre ambas partes se ayudan mutuamente para la obtención de mejores beneficios y en el peor de los casos una de las partes sale perdiendo, pero en este caso la premisa básica de esta relación deberá ser siempre ganar-ganar.

Lo único que nos queda por decir al concluir este trabajo, es que si en algún momento logró despertar el interés y entusiasmo del lector sobre la importancia de la técnica de Administración de Categorías, el objetivo estará cumplido.

GLOSARIO

A

Administración de categorías: El esfuerzo cooperativo entre los socios comerciales para manejar un grupo de productos o servicios interrelacionados con el propósito común de satisfacer las necesidades del consumidor.

Árbol de decisiones: Técnica cuantitativa para tomar decisiones, apoyada en un modelo gráfico que muestra también los pasos esperados de dichos cursos y las probabilidades asociadas con las condiciones futuras potenciales.

Atributos o características del producto: Aspectos que particularizan al producto y permiten medir su grado de calidad, según los parámetros establecidos que le corresponden y le hacen comparable con otro.

B

Benchmark: Son los estándares o medidas que se usan como un punto de referencia para comparar o juzgar el desempeño que se tiene y a partir de la brecha o diferencia detectada, poder determinar la oportunidad de mejora.

C

Cadena de tiendas: Conjunto de establecimientos comerciales que se caracterizan por tener un nombre común, un sistema de organización y servicio, administración y un control de operaciones hasta cierto grado centralizado.

Capacidad organizacional. Es el desarrollo de la organización a través de la adecuada estructura organizacional, sus funciones y responsabilidades, conocimientos, desarrollo y sistema de recompensas.

Categoría: Un grupo manejable de productos/servicios distintivos que los consumidores perciben como interrelacionados y/o sustituibles para satisfacer alguna necesidad.

Colaboración mutua. Quiere decir la sinergia que se crea cuando los socios comerciales colaboran a maximizar sus recursos y perspectivas hacia un objetivo común.

Comité: Comisión o grupo creado para realizar una tarea.

Comprador: Es la persona que realiza de hecho la compra.

Consumidor: Es la persona o personas que consumen o utilizan el producto o servicio.

Crossdocking: (Cruce de andén) Sistema de distribución en el cual la mercancía recibida en la bodega o en el centro de distribución no se guarda sino que se dispone para su embarque hacia los establecimientos minoristas. Requiere la sincronización exacta de todos los embarques de llegada y salida. Al eliminar las operaciones de guardado, almacenamiento o selección, se reducen significativamente los costos de distribución.

Costeo directo del producto: (Direct product costing, DPC) El DPC y la ganancia directa del producto son normas para medir la rentabilidad de un determinado producto.

Costeo en base a actividades: (Activity based costing, ABC) Método de contabilidad que permite a una empresa comprender mejor cómo y de dónde genera utilidades. En este tipo de costeo se identifican todas las actividades principales incluidas en un centro de costos y se calculan los costos comprendidos en la realización de cada una de ellas, incluso aquellos que sobre pasan el límite funcional. Los costos resultantes se cargan al producto, a la línea de productos, al consumidor o al proveedor que motivo la realización de dicha actividad.

D

Datos: Observaciones y evidencia acerca de algún aspecto del sistema de mercadeo.

Demanda de mercado: Volumen total de un producto que compraría un grupo de clientes determinados en un periodo de tiempo y en un área geográfica definidos, dados un medio ambiente y un programa de mercadeo específico.

Detallista: Comerciante que vende al menudeo, la importancia de los detallistas radica en que ofrecen directamente al público los productos o servicios que éste desea adquirir.

Distribuidor: Organización de negocios que compran y revenden mercancías; unidad que venden líneas de productos y presta además los servicios especiales de mercadotecnia de marcas, arreglo, mantenimiento y abastecimiento de estantes de exhibición.

E

Entrega directa en tienda: (Direct store delnery. DSD) Método de reparto en el cual la mercadería es entregada directamente por el fabricante al supermercado o establecimiento minorista, evitando el almacenamiento en bodega y el centro de distribución del comerciante de venta al por mayor o comerciante de venta al detalle. Entre las principales categorías entregadas directamente al establecimiento están las bebidas alcohólicas y los productos lácteos.

Estándar de comunicación uniforme: (Uniform communication estándar. UCS) Conjunto de transacciones estándares de la industria de comestibles que permite el intercambio de documentos computadora a computadora sin necesidad de papeles entre los socios comerciales.

Estrategia. Se refiere a la estrategia elegida de organización, dirección y administración del negocio desde la identificación de las unidades de negocio de una categoría, hasta la guía de decisión-acción en el proceso de negocios.

Estrategia de mercadotecnia: Es el conjunto de objetivos, normas, prácticas y regulaciones que orientan el esfuerzo comercial como reacción a las condiciones cambiantes del ambiente y de la competencia.

G

Ganancia directa del producto: (DPP) Método de contabilidad para examinar la contribución de cada producto a la utilidad general del comerciante de venta al detalle y en la que se convierten los márgenes de utilidad bruta de la contribución meta en costos y utilidades por unidades de conservación de existencias. Para determinar la DPP se tienen que deducir todos los costos directos e indirectos ligados al manejo del producto.

I

Información tecnológica. Son los datos y sistemas que soporten la base de hechos en las decisiones de Administración de Categorías y la productividad del proceso de negocios.

M

Margen de utilidad bruta: Es la diferencia entre el costo de venta y el precio final de venta.

Mapping o mapa de posicionamiento: Es la expresión gráfica perceptual que muestra la posición de diversos productos similares, de acuerdo a los principales atributos del producto.

Meta: Punto concreto, medible y evaluable al que se desea llegar en un tiempo determinado.

Micromarketing: Es la aplicación de las técnicas de mercadotecnia en el punto de venta.

Modelo: Representación de la realidad, puede ser figurada o en forma abstracta. Patrón ideal a seguir o considerar.

O

Objetivo: Es el fin o meta que se pretende alcanzar ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta o de todo el funcionamiento de la organización.

P

Participación de mercado: Grado de penetración en un mercado bien definido, que la organización intenta satisfacer.

Política: Norma de carácter general que guía la actuación de los integrantes de la organización sobre una función determinada para alcanzar los objetivos.

Portafolio de productos: Matriz de productos por medio del cual se clasifica el rendimiento de un determinado producto dependiendo de las variables del mercado y el rendimiento generado por dichos productos.

Producto: Conjunto de atributos que tienen la capacidad de satisfacer las necesidades y/o deseos de los clientes reales y potenciales.

Proceso de compra: Serie de pasos o etapas por los cuales atraviesa una persona para realizar una compra efectiva; dichos pasos son: identificación de la necesidad, obtención de información, evaluación de opciones, decisión de compra, post compra.

Proceso de negocios. Es el trabajo requerido día a día, para llevar a cabo la estrategia; la secuencia de actividades, o la metodología sin la cual el trabajo de la Administración de Categorías no podría efectuarse.

Productividad: Eficiencia en el uso de los recursos de una organización, medida por el volumen de producción satisfactorio por empleado, hora-hombre, jornada-hombre, etc.

Promoción: Cualquier actividad que ofrezca un incentivo para una respuesta deseada de los clientes seleccionados, vendedores de la empresa o intermediarios.

Proveedor: Aquellas empresas o individuos que abastecen o suministran insumos a un proceso.

Punto de venta: (Point of sale. POS). Lugar en donde se efectúa la compra en la caja registradora o en los terminales donde se registran las cantidades cobradas en un establecimiento minorista. Sin embargo, la sigla POS a menudo se usa para designar los datos sobre las ventas generadas en las cajas registradoras.

R

Reabastecimiento continuo: (Continuous replenishment product. CRP). Es el reabastecimiento de productos generados por el distribuidor con base en la demanda de productos real y prevista. Los programas CRP reducen los niveles de inventario y los costos de operación, disponiendo la entrega de productos en forma frecuente y a medida que surge la necesidad.

Respuesta Eficiente al Consumidor: Engloba una estrategia en la que detallistas y sus proveedores trabajan en conjunto para maximizar la satisfacción del consumidor y minimizar los costos a largo de la cadena de distribución

Red de valor agregado: (Value added network. VAN). Empresa que actúa como centro de intercambio de información relativa a las transacciones electrónicas entre socios comerciales.

Rol: Sistema de normas y valores que proporcionan el guión (modelo de conducta) para un miembro de una categoría determinada.

S

Segmentación de mercados: Es la subdivisión del mercado en grupos homogéneos de clientes, cada uno de los cuales puede seleccionarse como un mercado meta de una combinación distinta de mercadotecnia.

SKU (unidad de conservación de existencia): color, tamaño, sabor o envase particular de un producto que requiere de un número de código individual para distinguirlo de otros artículos.

T

Tabla de desempeño. Es una herramienta de medición usada para monitorear el proceso y la planeación de la categoría en cuanto a decisión-acción; así también, provee una base para la recompensa y reconocimiento.

Tabla de tabulación: Despliegue en forma de matriz de las respuestas obtenidas, en escala nominal, que contienen conteos de frecuencia de la cantidad de respuestas de cada individuo.

Tácticas: Plan de acción por medio del cual se ejecutan las estrategias.

Tiendas de Autoservicio: El sistema de venta al consumidor que exhibe productos y artículos en forma abierta, clasificándolos por categorías y tipos, principalmente abarrotes, perecederos, ropa y mercancías generales. Ofrecen 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.

U

Unidad estratégica de negocios: Son productos o grupos de productos manejados como un negocio simple o asociación de negocios relacionados, con una misión propia, así como sus propios competidores y pueden planearse independientemente de los demás negocios, teniendo un gerente responsable de cada unidad.

V

Valor económico agregado: (Economic value added. EVA) Es una herramienta de medición que determina si un negocio está generando ingresos de los excedentes de flujo o de efectivo, sobre el costo de capital.

BIBLIOGRAFÍA

- ▣ AAKER, David, et. al., **Investigación de mercado**, México, Mc – Graw Hill (3ra ed.), 1997, 715 p.p.

- ▣ AC NIELSEN, **Administración de Categorías. Posicionando su organización para ganar**, México 1994, 189 p.p.

- ▣ ANTAD, **Administración de Categorías. Definiciones**, México 1999, 25 p.p.

- ▣ ANTAD, **Directorio 1999**, México 1999, 104 p.p.

- ▣ ANTAD, **Diplomado de Respuesta Eficiente al Consumidor**, 1998.

- ▣ BAENA, Guillermina, **Manual para elaborar trabajos de investigación documental**, México, Editores Mexicanos Unidos (11va reimp.), 1994, 124 p.p

- ▣ BACMEISTER A. y Farias J. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey y Procter & Gamble, **Diplomado de Administración de Categorías**, México 1998.

- 12 BLATTBERG, Robert, et. al., ***Category Management, The Category Plan, Series of implementation guides (1-5)***, Derechos de propiedad literaria Food Marketing Institute y Dentro de Administración del Comercio Detallista, Northwestern University, Estados Unidos, 1995.
- 13 CATEGORY MANAGEMENT SUB COMMITTEE ERC, BEST PRACTICES OPERATING COMMITTEE AND THE PATERNING GROUP INC., ***Category management report, enhancing consumer value in the grocery industry***, Estados Unidos, 1995, 122 p.p.
- 14 INFORMATION RESOURCES, ***Diplomado de Respuesta Eficiente al Consumidor, Técnicas Habilitadoras. Administración de Categorías.***, Enero, 1999.
- 15 KINNEAR Thomas, et. al., ***Investigación de mercado: un enfoque aplicado***, México, Mc- Graw Hill (4a. ed.), 1996, 811p.p.
- 16 KOTLER, Philip; ***Dirección de mercadotecnia, análisis, planeación y control***; México, Diana (2da. ed.), 1979, 1100 p.p.
- 17 LENIN, Sánchez del Carpio, ***Introducción a la metodología de la investigación***, México, UNAM ,1992 , 92 p.p
- 18 PICK, N. Susana, ***Cómo investigar en ciencias sociales***, México, Trillas, 1990, 160p.p

- REYES, Ponce Agustín, **Administración Moderna**, México, Limusa 1996, 480pp.
- SCHOELL, William F., et. al.; **Mercadotecnia: conceptos y prácticas modernas**, México, Prentice Hall (3ra. ed.); 1991, 822 p.p.
- TAMAYO Y TAMAYO, Mario, **Proceso de la investigación científica, fundamentos de la investigación**, , México , Limusa 1981, 127p.p.
- ZORRILLA, A, Torres Santiago, **Guía para elaborar la tesis**, México, Mc – Graw Hill, 1992, 105 p.p.

HEMEROGRAFÍA

- ANTAD, **Cadenas**, México 1999, Vol. 7 No. 3, 122 p.p.
- Asociación Vetivinícola, **Revista de Geografía Universal. Publicación de Colección y consulta**, Editorial 3A Promociones S.A. de C.V. 16 de noviembre de 1996 y 14 de abril de 1997.
- Grupo de Trabajo de Administración de Categorías, Alberto Jaimes/Gamesa, **Boletín Informativo del Comité de Respuesta Eficiente al Consumidor.**, Número 2, Septiembre Octubre de 1998.

SITIOS EN INTERNET

☞ [Http:// www. Antad. org. mx](http://www.Antad.org.mx)

☞ [Http:// www. Northwest University . com](http://www.NorthwestUniversity.com)

☞ [Http:// www. Eficient Consumer Responce . com](http://www.EficientConsumerResponce.com)

ANEXOS

ANEXO 1: Formatos utilizados en el
proceso de negocio para la
Administración de Categorías.

Índice de los formatos para la Administración de Categorías.

CUADRO	CONTENIDO
1. Carátula	*Categoría. *Administrador de la categoría. *Socio de la categoría. *Datos efectivos (fecha efectiva).
2. Supervisión de la Categoría.	*Misión de la categoría. *Definición de la categoría. *Rol de la categoría *Subcategorías y estrategias.
3. Tabla de desempeño.	*Desempeño de la categoría.
4. Supervisión de la asesoría del plan de tácticas.	*Asesoría. *Cambios en el plan.
5. Implantación del Plan.	*Implantación..
6. Asesoría- desempeño de la categoría (1)	*Participación del mercado de la categoría y espacio de oportunidad. *Participación de la categoría entre las clases del trato.
7. Asesoría-desempeño de la categoría. (2)	*Ventas de la categoría. *Utilidades. *Ventas y utilidades por pie lineal. *Distribución de productos y GMROI.
8. Asesoría- desempeño de la categoría. (3)	*Proveedores. *Marcas nacionales y marcas de fábrica privadas.
9. Asesoría- desempeño de la categoría. (4) (opcional)	*Cuadrante de análisis del desarrollo del mercado (Mapping). *Cuadrante del análisis del desempeño de las utilidades.
10. Asesoría- consumidor .(1)	*Comportamiento del consumidor en la categoría. *Datos demográficos de la categoría. *Fidelidad a la marca. *Consumo de la categoría.
11. Asesoría-consumidor. (2)	*Estimación de sensibilidad al precio. *Respuesta promocional. *Alza promocional .
12. Asesoría-Competencia (1)	*Supervisión de competencia. *Precio. *Promoción.
13. Asesoría- competencia (2)	*Surtido. *Administración de anaqueles.
14. Plan de tácticas (políticas)	*Tácticas de políticas.
15. Plan de tácticas (precio)	*Recomendaciones en el cambio de precios.
16. Plan de Tácticas (promociones).	*Plan promocional para la categoría.
17. Plan de tácticas (nuevos productos y retiro de los mismos).	*Recomendar nuevos productos. *Recomendar suprimir productos.
18. Plan de tácticas (planograma).	*Planograma.
19. Plan financiero.	*Planeación financiera.
20. Revisión anual del plan.	*Tabla de desempeño. *Resultados clave. *Próximo año, metas y pasos a seguir.

Fuente: Traducción propia de: Category Management, *The Category Plan, Third in a series of implementation guides*, Estados Unidos, 1995.

Cuadro 3. Tabla de desempeño.

		ANO ANTERIOR	ANO ACTUAL	PROXIMO AÑO(meta)
VENTAS	*Venta *Crecimiento vs. Año anterior. *Venta por pie lineal por semana.			
UTILIDADES	*Utilidad Total. *Utilidad total por pie lineal por semana. * % Margen bruto. * GMRIO			
PARTICIPACION	*Participación de mercado. *Crecimiento vs. Año anterior.			
PRODUCTO	*Rotación de almacén. *Días de suministro.			
CONSUMIDOR	*Número de transacciones. *Promedio de ventas en pesos por transacción.			

El propósito es identificar las áreas problema en la categoría y conocer la expectativa del desarrollo de la categoría.

Fuente: Traducción propia de: Category Management, *The Category Plan, Third in a series of implementation guides*, Estados Unidos, 1995, pág. 57.

Cuadro 4. Supervisión de la asesoría.

PRECIO	SUBCATEGORÍAS					Total
	A	B	C	D	E	
PROMOCION						
SURTIDO						
% de ventas del distribuidor por categoría.						
Declinación o crecimiento del mercado del distribuidor.						
Declinación o crecimiento de las ventas del distribuidor.						
% Margén de utilidad						
Estrategias	Generadora de tráfico	Generadora de Transacciones	Generadora de efectivo	Generadora de utilidades	Generadora de imagen	Generadora De terreno
Precio						
Promoción						
Surtido						
Plan						
El proposito es evaluar los sucesos que ocurren con los programas e identificar las áreas problemas.						

Fuente: Traducción propia de: Category Management, *The Category Plan, Third in a series of implementation guides*, Estados Unidos, 1995, pág. 58.

Cuadro 5. Implantación del plan.

	ACCION	PERSONAL RESPONSABLE	FECHA
PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> * Cambio de precio. * Revisar precios del competidor. 		
PROMOCION	<ul style="list-style-type: none"> * Elaborar y actualizar el plan promocional. * Aplicar pruebas sobre la colocación de los diferentes displays. * Evaluar y actualizar el plan promocional. 		
ASESORIA	<ul style="list-style-type: none"> * Recomendaciones del retiro de productos. * Recomendaciones de nuevos productos. 		
ADMINISTRACION DE ANAQUELES	<ul style="list-style-type: none"> * Desarrollar nuevos planogramas. * Evaluar los nuevos planogramas en tiendas seleccionadas. * Revisar los planogramas. * Rol del plan a todas las tiendas. 		

El propósito es determinar a quién, cómo y cuándo los elementos de los planes serán implementados.

Fuente: Traducción propia de: Category Management. *The Category Plan, Third in a series of implementation guides*. Estados Unidos, 1995, pág. 59.

Cuadro 6. Asesoría-desempeño de la categoría (1)

PARTICIPACIÓN DE MERCADO Y ESPACIOS DE OPORTUNIDAD.				
Subcategoría	Participación de mercado.	Cambios vs. Año anterior	Índice vs. La participación	Valuación en pesos de los espacios de oportunidad.
Total categoría				

PARTICIPACIÓN POR CLASE DE NEGOCIO				
Subcategoría	Participación de Tienda	Participación de ventas.	Participación de la cadena.	Participación de las otras cadenas.
Total categoría				

Se tiene que concluir comparando las participaciones y determinar lo que puede pasar. El propósito es determinar si el distribuidor está por debajo del desempeño del mercado y en alguna área. Así como identificar clases de negocios que están atacando la categoría

Fuente: Traducción propia de: Category Management, *The Category Plan, Third in a series of implementation guides*, Estados Unidos, 1995, pág. 61.

Cuadro 7. Asesoría-desempeño de la categoría (2).

VENTAS				
Subcategoría	Ventas del distribuidor.	% de ventas de la categoría.	% de Ventas vs. Año anterior.	% del movimiento de la categoría
Total categoría				

UTILIDADES				
Subcategoría	Utilidad bruta	% total de utilidad por categoría	% crecimiento de utilidades vs. Año anterior.	% Margén Bruto.
Total categoría				

VENTAS Y UTILIDADES POR PIE LINEAL		
Subcategoría	Ventas por pie lineal por semana.	Utilidad bruta por pie lineal por semana.
Total categoría		

SUMINISTRO DEL PRODUCTO Y GMROI			
Subcategoría	Rotación de Almacén	Días de proveer	GMROI
Total categoría			

El propósito es identificar los problemas en el desempeño financiero de la categoría, eficiencia o suministro.

Fuente: Traducción propia de: Category Management, *The Category Plan, Third in a series of implementation guides*, Estados Unidos, 1995, pág. 62.

Cuadro 8. Asesoría-desempeño de la categoría (3).

ASESORÍA DESEMPEÑO DE LA CATEGORÍA (3) (OPCIONAL)

DISTRIBUIDOR

Distribuidor	sobre DSD (si/no)	sobre CRP (si/no)	% de ventas de la categoría	

MARCAS NACIONALES Y MARCAS DE FÁBRICA PROPIAS.

Marcas	% de Ventas de la categoría.	% de movimiento de la categoría por unidad.	% de utilidad bruta de la categoría.	% Margen Bruto.
Total categoría				

El propósito es identificar los problemas con la contribución de proveedores, marcas o de las marcas de fábrica propias del distribuidor.

Fuente: Traducción propia de: Category Management, *The Category Plan, Third in a series of implementation guides*. Estados Unidos, 1995, pag. 63.

Cuadro 9. Asesoría-desempeño de la categoría (4)

DESEMPEÑO DEL MERCADO		Participación del mercado	
		ALTO	ALTO
Crecimiento del Mercado	BAJO		
		BAJO	
DESEMPEÑO DE UTILIDADES		% de Ventas	
		ALTA	ALTA
% Margen Bruto	BAJO		
		BAJO	

El propósito es identificar las subcategorías que tengan un desempeño pobre o potencial de crecimiento.

Fuente: Traducción propia de: Category Management, *The Category Plan, Third in a series of implementation guides*. Estados Unidos, 1995, pág. 64.

Cuadro 10. Asesoría-consumidor (1).

CONDUCTA DEL CONSUMIDOR					
Subcategoría	Penetración (% de compra)	Ciclo de compra (semanal)	Unidades promedio por compra.	Gasto anual	Impulso de compra (%)
Total categoría					

LEALTAD A LA MARCA		
Marca	Promedio compartido de los requerimientos de la categoría	Participación de mercado (%)

El propósito es identificar las ideas de los consumidores que manejarán la categoría.

Fuente: Traducción propia de: Category Management, *The Category Plan, Third in a series of implementation guides*. Estados Unidos, 1995, pág. 65.

Cuadro 11. Asesoría-consumidor (2).

SENSIBILIDAD AL PRECIO

Criterios	RATING		
	ALTO	MEDIANO	BAJO

RESPUESTA A LA PROMOCIÓN

Subcategoría	# Item promocionados a la semana	% de Ventas Ad	% ventas TPR	%Ventas promocionadas (Ad+TPR)
Total categoría				

INCREMENTO PROMOCIONAL

Subcategoría	Reducción de precio (%)	Anuncios característicos (%)	Exhibición (%)	Anuncios y exhibición (%)
Total categoría				

El propósito es determinar como los consumidores responden a precios y promociones.

Fuente: Traducción propia de: Category Management, *The Category Plan, Third in a series of implementation guides*, Estados Unidos, 1995, pág. 66.

Cuadro 12. Asesoría-competencia (1).

SUPERVISIÓN DE LA COMPETENCIA

COMPETIDOR	PARTICIPACIÓN TOTAL DE MERCADO	CRECIMIENTO EN PESOS vs. ÍNDICE DE MERCADO	POSICIÓN DE LA CATEGORÍA

PRECIO

	DISTRIBUIDOR	ALMACÉN	COMPRAS DE MERCADO
SUBCATEGORÍA			

PROMOCIÓN

SUBCATEGORÍA	DISTRIBUIDOR		ALMACÉN		SHOP MART	
	Número Eventos	Precio Promedio	Número Eventos	Precio Promedio	Número Eventos	Precio Promedio
Total Categoría						

El propósito es identificar los aspectos de competitividad y determinar si los precios y promociones están en línea con la competencia.

Fuente: Traducción propia de: Category Management, *The Category Plan, Third in a series of implementation guides*, Estados Unidos, 1995, pág. 67.

Cuadro 13. Asesoría-competencia (2).

SURTIDO						
DISTRIBUIDOR						
SUBCATEGORÍA	# ITEM	PARAMETRO	# ITEM	PARAMETRO	# ITEM	PARAMETRO
TOTAL CATEGORÍA						
PLAN						
DISTRIBUIDOR ALMACÉN COMPRAS DE MERCADO						
Longitud de la medida de pie lineal						
<p>El propósito es determinar cuáles subcategorías requieren más o menos unidades e identificar las oportunidades de administración de anaquel.</p>						

Fuente: Traducción propia de: Category Management, *The Category Plan, Third in a series of implementation guides*, Estados Unidos, 1995, pág. 67.

Cuadro 14. Plan de tácticas-políticas.

Subcategoría (y estrategia)	Precio	Promoción	Surtido	Administración de anaquel
<p>El propósito es determinar cuáles reglas serán seguidas en la determinación del precio, promoción, surtido y en las decisiones de administración del anaquel.</p>				

Fuente: Traducción propia de: Category Management, *The Category Plan, Third in a series of implementation guides*, Estados Unidos, 1995, pág. 69.

Cuadro 15. Plan de tácticas-precio.

CAMBIOS DE PRECIO

Subcategoría	Descripción y tamaño	Precio A	Precio B	Precio C	(%) Margen bruto en anterior precio	Nuevo precio del distribuidor	(%) Margen bruto nuevo precio

A--- Almacén
 B--- Distribuidor
 C--- Anterior del distribuidor

El propósito es identificar los cambios de precios que podrían mejorar las utilidades o ventas.

Fuente: Traducción propia de: Category Management, *The Category Plan, Third in a series of implementation guides*, Estados Unidos, 1995, pág. 70.

Cuadro 16. Plan de tácticas-promociones.

Subcategoría	Descripción	Frecuencia de anuncio		
		Alto	Medio	Bajo

El propósito es saber como las promociones serán usadas para mejorar las ventas y las utilidades de la categoría.

Fuente: Traducción propia de: Category Management, *The Category Plan, Third in a series of implementation guides*, Estados Unidos, 1995, pág. 71.

Cuadro 17. Plan de tácticas-nuevos productos y retiro de productos.

NUEVOS ITEMS		
DESCRIPCIÓN Y TAMAÑO	SUBCATEGORÍA	PARAMETROS

TOP 10 ITEM NO EN STOCK		
DESCRIPCIÓN Y TAMAÑO	SUBCATEGORÍA	VENTAS \$ DEL MERCADO

ITEMS ELIMINADOS		
DESCRIPCIÓN Y TAMAÑO	SUBCATEGORÍA	PARAMETROS

TOP 10 ITEMS EN VENTAS EN PESOS		
DESCRIPCIÓN Y TAMAÑO	SUBCATEGORÍA	VENTAS DEL DISTRIBUIDOR

El propósito es identificar cuáles items nuevos podrían ser agregados y cuáles eliminados para mejorar el surtido.

Fuente: Traducción propia de: Category Management, *The Category Plan, Third in a series of implementation guides*, Estados Unidos, 1995, pág. 72.

Cuadro 18. Plan de tácticas-planograma.

No se muestra una forma porque este paso es más específico a sobre lo que se va a hacer.

El propósito es mostrar la colocación en anaquel, con la cuál se lograrán las metas de la categoría.

Fuente: Traducción propia de: Category Management, *The Category Plan, Third in a series of implementation guides*, Estados Unidos, 1995, pág. 73.

Cuadro 19. Plan financiero.

SUBCATEGORÍA						Total categoría
	ESTRATEGIA					ROL
VENTAS (\$)						
% de cambio vs. Año anterior.						
Próximo año (proyectado).						
% de cambio proyectado vs. Año actual						
Próximas metas						
% MARGEN BRUTO						
Año actual						
% de cambio vs. Año anterior.						
Próximo año (proyectado).						
% de cambio proyectado vs. Año actual						
Próximas metas						
% UTILIDADES BRUTAS						
Año actual						
% de cambio vs. Año anterior.						
Próximo año (proyectado).						
% de cambio proyectado vs. Año actual						
Próximas metas anuales						
El propósito es determinar si el plan de la categoría conocerá las metas financieras.						

Fuente: Traducción propia de: Category Management, *The Category Plan, Third in a series of implementation guides*, Estados Unidos, 1995, pág. 74.

Cuadro 20. Revisión anual del plan.

No se muestra una forma de como se planea la revisión de la categoría porque ya es información más específica para cada caso.

El propósito es determinar cuándo y cómo los elementos de los planes serán implantados.

Fuente: Traducción propia de: Category Management, *The Category Plan, Third in a series of implementation guides*, Estados Unidos, 1995, pág. 74.