Respuesta eficiente al consumidor

Ángel del Castillo

Respuesta eficiente al consumidor

Gestione con éxito las relaciones entre fabricantes y distribuidores

netbiblo

Para comentarios sobre los títulos de esta serie:
bpocket@netbiblo.com

RESPUESTA EFICIENTE AL CONSUMIDOR
No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

netbiblo
www.netbiblo.com

DERECHOS RESERVADOS 2007, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

NETBIBLO, S. L.
C/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.
Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain
Tlf: +34 981 91 55 00 • Fax: +34 981 91 55 11
editorial@netbiblo.com

ISBN 978-84-9745-160-4
Depósito Legal: C-1818-2007

Directora Editorial: Cristina Seco
Editora: María Martínez
Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain

El autor

Ángel del Castillo

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Santiago de Compostela. Tras catorce años de experiencia profesional en diferentes mercados de gran consumo dentro de las áreas de comercial y de marketing, en la actualidad es Director de Marketing de Azucarera Ebro. Compagina su labor profesional con la actividad docente como profesor del Instituto de Empresa y del MBA de la Universidad de A Coruña.

Contenido

Respuesta Eficiente al Consumidor (ECR)

Introducción 9
1.1 Filosofía ECR 10
1.2 Proceso ECR 12
1.3 Dimensiones de la ECR 14
1.4 ECR y tecnologías de la información 33

¿Por qué se llega a la ECR?

2.1 Evolución y desplazamiento del poder en las relaciones fabricante-distribuidor 47
2.2 Concentración en el sector de la distribución de bienes de gran consumo 49
2.3 Ley de comercio 59
2.4 Comunidades Autónomas: Impuestos y limitación de aperturas 63
2.5 Mercados maduros 64
2.6 Fragmentación del mercado de bienes de gran consumo 66
2.7 Tecnologías de la información y comunicación 68

Gestión por categorías en detallistas y fabricantes

Introducción 71
3.1 Definición de gestión por categorías 73
3.2 La gestión por categorías en detallistas 76

3.3 La gestión por categorías en fabricantes 86
3.4 Factores críticos de éxito 91

Instrumentos operativos de la gestión por categorías

Introducción 95
4.1 El merchandising 96
4.2 Disposición en el punto de venta 104
4.3 Animación en el punto de venta 118
4.4 Surtido como imagen del establecimiento 120
4.5 Gestión del espacio del lineal 128

Conclusiones 139

Bibliografía 141

Respuesta Eficiente al Consumidor (ECR)

Introducción

En el comercio minorista se ha producido un aumento significativo en el grado de concentración empresarial que ha provocado un fortalecimiento en la posición negociadora de los grandes grupos de distribución frente a los fabricantes.

No obstante, la interdependencia propia de las organizaciones pertenecientes a un canal de distribución invita a reflexionar sobre la conveniencia de cuestionarse la relación fabricante-distribuidor desde la perspectiva de presión a corto plazo, ya que este planteamiento de confrontación no parece beneficiar finalmente a ninguno de los miembros. Entonces, tanto los fabricantes como los distribuidores pueden preferir una orientación a más largo plazo, en la que, sin duda, adquieren una relevancia fundamental los acuerdos de colaboración encaminados a mejorar los resultados económicos conjuntos.

La ECR, *Efficient Consumer Response* o Respuesta Eficiente al Consumidor, constituye hoy en día el intento más importante, o, por lo menos, el paso más significativo, que han realizado industriales y distribuidores para avanzar en este esquema de cooperación, dotándolo de un grado de formalidad.

El concepto de ECR surge, pues, como una metodología para aunar los esfuerzos de los fabricantes y los distribuidores de productos de consumo con el fin de optimizar sus rendimientos, ofreciendo así el mejor servicio a sus clientes.

La implantación de un proyecto ECR supone la eliminación de barreras entre el fabricante y el distribuidor, tomando conciencia de que todos son componentes de una cadena. Una vez se ha dado este paso previo, se establecen aspectos de mejora divididos en dos grandes áreas.

La primera, hace referencia al *reaprovisionamiento eficiente de productos.* Se trata de asegurar que el flujo de productos se realice de forma ágil. La propuesta de ECR al respecto es cambiar la dirección de la cadena de suministro, pasando de un sistema controlado por el fabricante, que empuja el producto, a un sistema controlado por el consumidor.

La segunda área se corresponde con la *gestión por categorías.* El objetivo de la gestión por categorías es conseguir la máxima efectividad en el proceso de generación de demanda, para lo que se deberá actuar en tres frentes: promociones, planificación de surtidos e introducción de productos.

1.1 Filosofía ECR

Se trata de implantar una nueva filosofía de negociación en la que no se produzca una presión centrada en que la ganancia económica de un miembro implique o suponga inevitablemente una pérdida para la otra parte.

Para ello, la información debe pasar de ser concebida como una fuente de ejercicio de poder, a constituir la piedra angular en la que fundamentar la cooperación interorganizacional.

Entonces, la ECR implica los siguientes cinco elementos:

1. **Cooperación:** para conseguir objetivos compartidos la ECR requiere el trabajo en equipo de diferentes empresas e involucra a distintos departamentos de las mismas.
2. **Cambio cultural:** la ECR no es simplemente una técnica o una metodología, supone un cambio cultural en las organizaciones

y, especialmente, en las personas que intervienen en el sistema. La mayor o menor resistencia al cambio de las personas claves que participan en el proceso condicionará de forma muy determinante la consecución o no de los objetivos de la ECR.

3. **Confianza:** la ECR se basa en la confianza mutua entre el distribuidor y el fabricante y requiere adoptar una actitud participativa antes que combativa con los proveedores. Establecer estos nexos de confianza suele suponer un proceso largo, sobre todo cuando tradicionalmente han existido situaciones hegemónicas por parte de alguna de las organizaciones que intervienen.
4. **Compromiso:** la ECR supone un importante compromiso de la organización que debe ser compartido por todos sus miembros. Las empresas establecen contratos o compromisos a largo plazo, obtienen una mejora de la calidad de sus servicios y de los tiempos de suministro, así como una reducción de los costes.
5. **Capacitación:** la implantación de la ECR implica un cambio de roles y responsabilidades directivas y una adquisición de conocimientos por parte de las personas involucradas, lo que supone establecer un plan de acciones formativas y de sensibilización para cualificar a las personas y provocar su adhesión al cambio.

Las experiencias más recientes en implantación de ECR confirman que el 80% de esfuerzo del proyecto corresponde a procesos, políticas y cambios en las personas y el 20% restante se invierte en tecnologías.

El acuerdo de colaboración ECR intenta enfocar los esfuerzos hacia el logro de una mayor eficiencia en los procesos del canal de distribución, mediante la realización de acciones conjuntas que permitan mejorar el servicio ofrecido al consumidor final, de una forma rentable tanto para fabricantes como para distribuidores.

1.2 Proceso ECR

El proceso ECR se inicia cuando un consumidor entrega al cajero del punto de venta el producto que desea adquirir. En este momento el sistema del terminal punto de venta registra la información que el código de barras incorpora sobre el producto adquirido. Dicha información es enviada electrónicamente desde el mismo punto de venta hasta la oficina central del distribuidor y, con ella, se inicia el proceso (Figura 1.1).

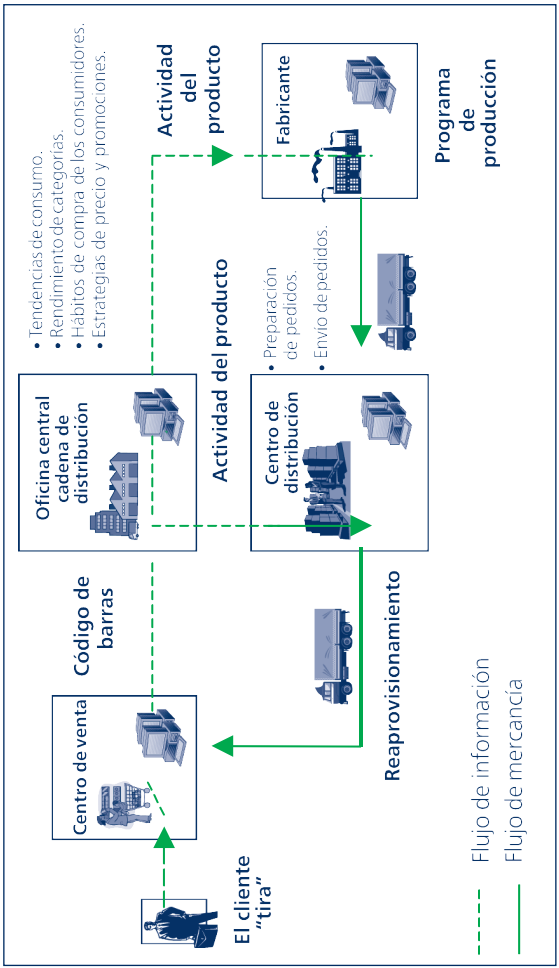
En la oficina central, en base a los datos recibidos, se analizan las tendencias de consumo de los productos y los hábitos de compra de los consumidores, lo que ayuda a establecer las estrategias de precios y promociones para los diferentes productos y categorías, así como tomar decisiones que incrementen la probabilidad de éxito en la introducción de nuevos productos.

Desde la base de datos de la oficina central del distribuidor, la información de actividad del producto (nivel de stock, pedidos pendientes, nuevos pedidos), se transmite al centro de distribución del operador logístico o del fabricante.

La información enviada desde los puntos de venta hace que se preparen los pedidos para reabastecer lo más rápidamente posible. Como resultado, no sólo se agiliza el suministro del producto, sino que se realiza de manera más eficiente, con menor número de errores en la facturación, al reducirse la necesidad de tratamiento manual de la información; con menor coste administrativo, al ser necesario un menor número de personas para realizarlo; y con aumento de la calidad y cantidad de información sobre el proceso.

El fabricante recibe la información directamente desde la oficina central del distribuidor. Esta información le permite determinar con más tiempo y de manera más ajustada la demanda de los consumidores, mejorando con ello la eficacia de los sistemas

Figura 1.1. Modelo ECR de respuesta rápida al consumidor.



Fuente: Elaboración propia.

de fabricación, almacenamiento y transporte. Concretamente, el ECR permite al fabricante trabajar con stocks de seguridad más reducidos, menores necesidades de espacio y, consecuentemente, menores costes de mano de obra, de operaciones y financieros.

La importancia del ECR radica en la mejora de los procesos de gestión ya existentes para reducir o eliminar las ineficiencias que producen. Se trata de redefinir la relación convencional entre cliente y proveedor para sacar el máximo partido de los recursos, de modo que generen ahorros económicos para ambas partes y, al final, estos beneficios puedan repercutir en un mejor servicio al consumidor.

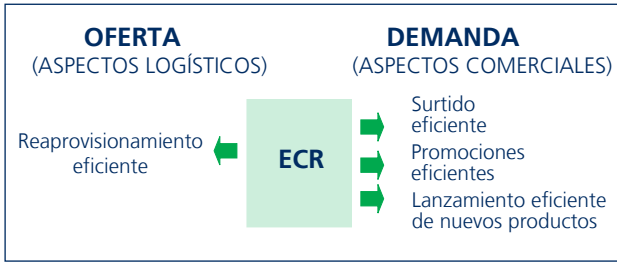
Para conseguir estos ahorros es necesario incidir en todos aquellos procesos que intervienen en la cadena distributiva. Los márgenes pueden mejorarse si se eliminan aquellas actividades que no aportan valor al consumidor (por ejemplo, roturas de stock en las tiendas, baja rotación por deficiencias de surtido, etc.).

1.3 Dimensiones de la ECR

Una vez establecido el concepto básico sobre el que se asienta la ECR, los promotores de este proyecto se plantearon el modo más adecuado de implantarla o ponerla en marcha. Para ello, y en base a las dos perspectivas fundamentales de análisis, se decidió estructurarlo en dos partes: desde el lado de la oferta y desde el lado de la demanda.

La dimensión *oferta* incluye todas las etapas del proceso logístico, desde las materias primas, la producción, el packaging, la codificación, la distribución, etc., hasta llegar al consumidor; el lado de la *demanda* abarca todas las acciones comerciales encaminadas a satisfacer correctamente las necesidades de los consumidores y sus demandas concretas en el punto de venta.

Figura 1.2. Estructura de "ECR".



Fuente: Elaboración propia.

La ECR de la demanda intenta conseguir principalmente un aumento de las ventas y un mayor nivel de satisfacción del cliente, que garantice su fidelidad al producto y a la marca. Aunque este tipo de ECR no será específicamente abordado en este capítulo, cabe señalar que una base para el logro de tales objetivos la constituye la implantación de la gestión por categorías.

La ECR, en su globalidad, consiste en cuatro estrategias de cooperación proveedor-distribuidor que crean valor para el consumidor a un coste menor. Estas estrategias se muestran en la Tabla 1.1 y se explican a continuación.

Tabla 1.1. Estrategias ECR.

EFICIENCIAS EN REPOSICIÓN	EFICIENCIAS EN PROMOCIÓN
EFICIENCIAS EN SURTIDO	EFICIENCIAS EN INTRODUCCIÓN DE PRODUCTOS

Fuente: Elaboración propia.

1.3.1 Eficiencias en reposición

En la mejora de la eficiencia en la *reposición,* se parte de dos premisas básicas: (1) el acuerdo y compromiso de los socios comerciales (fabricante-distribuidor) para poner en marcha esta nueva forma de colaboración, aplicándola a uno, un grupo o categoría, o a todos los productos que se negocien entre ellos y (2) la voluntad de desarrollar conjuntamente la plataforma tecnológica necesaria para que el modelo ECR funcione.

Para disponer del sistema integrado es necesario implantar seis conceptos fundamentales:

1. Proveedores integrados.
2. Fiabilidad del ciclo de pedidos.
3. Producción sincronizada.
4. Muelles cruzados *(cross docking).*
5. Reposición continua.
6. Pedidos automatizados al almacén con asistencia del ordenador *(computer assisted ordering).*

El concepto de *proveedores integrados* se refiere a la consolidación de las relaciones con los proveedores de materias primas, suministros, componentes y, en general, otros productos semielaborados, gracias a la cual se consigue una cierta integración que agiliza los procesos, evitando la duplicación de funciones y los costes innecesarios.

Por otra parte, es importante lograr la *fiabilidad del ciclo de pedidos* y, por lo tanto, conseguir que las entregas solicitadas se ajusten a las condiciones pactadas y no se produzcan fallos, errores u omisiones en las mismas.

La *producción sincronizada* consiste en adaptar el ritmo de producción a la velocidad a la que se van demandando los productos y, por consiguiente, la demanda se convierte en el elemento de referencia de la producción, aplicándose definitivamente una orientación completa al mercado, hasta el punto de

que son las características de este mercado las que van configurando las cantidades a producir en cada momento.

Asimismo se hace necesario poner en marcha los denominados *muelles cruzados* para evitar, en la medida de lo posible, el almacenamiento de los productos, pasando directamente desde el muelle de descarga al de carga para llevarlos al punto de venta.

Mediante la *reposición continua* los productos se entregan teniendo en cuenta la información sobre el nivel de stock existente, los pedidos realizados en tiempo real y otros parámetros predeterminados del inventario.

Por último, es conveniente que se efectúen *pedidos automatizados al almacén con asistencia del ordenador,* siendo posible de este modo automatizar la reposición de los productos en la tienda, ya sea desde el centro de distribución del detallista o directamente desde la fábrica, utilizando como base los datos generados por el escáner o lector óptico del código de barras en el punto de venta.

La reingeniería de la cadena de suministros es aplicable tanto a productos perecederos como no perecederos, ya que en ambas categorías existen notables ineficiencias en su proceso distributivo.

En el sector de productos perecederos presenta un sistema logístico con características particulares debido a sus atributos diferenciales. La frescura del producto condiciona una frecuencia de suministro más elevada que en los productos no perecederos, el tamaño medio de entrega al punto de venta es reducido (lo que dificulta la optimización del transporte) ya que, además, las cámaras frigoríficas de los puntos de venta suelen tener una capacidad limitada.

La reingeniería de la cadena de suministros permite aprovechar mejor su potencial y racionalizarla. Existe la posibilidad de conseguir sinergias compartiendo centros de distribución y flujos de transporte entre fabricantes y/o distribuidores, y potenciando

la reexpedición o *cross-docking;* disminuyendo así el número de centros de distribución y de entrega al punto de venta. Por otro lado, pueden obtenerse mejoras con la reducción de las colas de espera para la descarga. Los tiempos medios de espera de los vehículos de transporte en las tiendas, antes de la descarga, varían entre 50 y 120 minutos según el tipo de establecimiento. Existe, pues, un potencial de mejora importante.

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

1.3.2 Eficiencias en promoción

Las *promociones* se pueden definir como el conjunto de acciones específicas y diferenciadas de la actividad de venta corriente que fabricante y distribuidor acuerdan con el fin de influir en la decisión de compra del consumidor. El propósito de las promociones es, por tanto, estimular la demanda a corto plazo mediante la mejora temporal de las condiciones de compra. El resultado será la intensificación de las compras de los clientes actuales, así como la captación de nuevos compradores.

El efecto positivo que la herramienta promocional puede tener en la venta de los productos es uno de los temas que suscita mayor preocupación entre proveedores y distribuidores.

En los últimos años se ha producido un fuerte crecimiento de la actividad promocional y de sus costes relacionados, si bien resulta difícil cuantificar los beneficios obtenidos de esta actividad.

Por otra parte, las actividades promocionales se hacen cada vez más complejas, lo que comporta dificultades adicionales como, por ejemplo, errores de comunicación, duplicación de actividades, problemas a la hora de gestionar el ciclo de pedido y elevados costes administrativos.

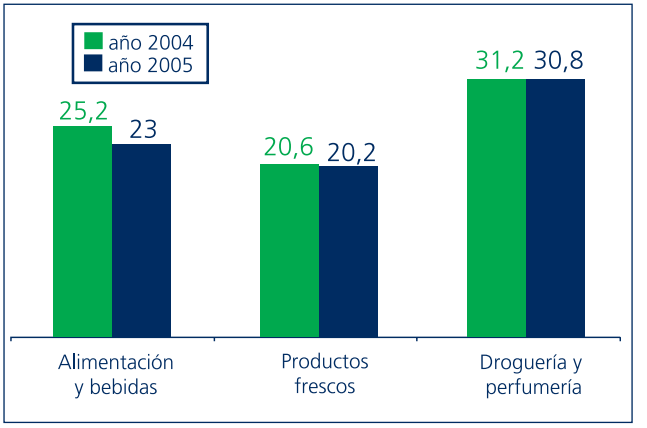
La preocupación de las empresas se centra no sólo en los costes adicionales que conlleva la actividad promocional para ambas partes, sino en cómo pueden reducirse sin que ello perjudique el estímulo de compra de los consumidores o amenace la posición competitiva de las empresas.

Las promociones constituyen una actividad fundamental en la distribución comercial y prueba de ello es el peso relativo que suponen las ventas en promoción respecto al total facturado por los establecimientos. Según datos de AC Nielsen (2006), en el año 2005 las ventas promocionales representaron un 23% de las ventas totales en libreservicio como media para el sector de alimentación y bebidas (30,8% en droguería y perfumería) (figuras 1.3 y 1.4).

Asimismo, los datos muestran que el número de referencias promocionadas prácticamente no varían.

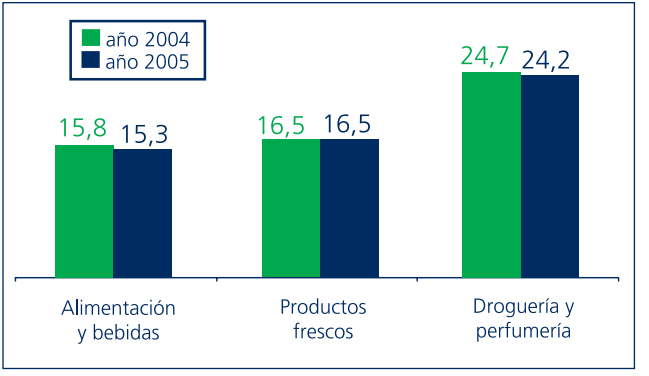
Si se compara este dato con la parte que representan las promociones sobre el conjunto de ingresos se puede concluir, en términos generales, que la eficacia de las promociones disminuye. Es decir, el mismo número de referencias en promoción supone un decrecimiento de las ventas realizadas en promoción. En el mercado de alimentación y bebidas, por ejemplo, se vendieron un 15,8% de las referencias en promoción durante el año 2004 alcanzando un 25,2% de las ventas totales en valor. Un año después, el porcentaje de referencias en promoción fue de un 15,3% y el peso de las ventas en promoción descendió un 2,2%.

Figura 1.3. % ventas valor referencias en promoción.



Fuente: AC Nielsen (2006).

Figura 1.4. % referencias en promoción.

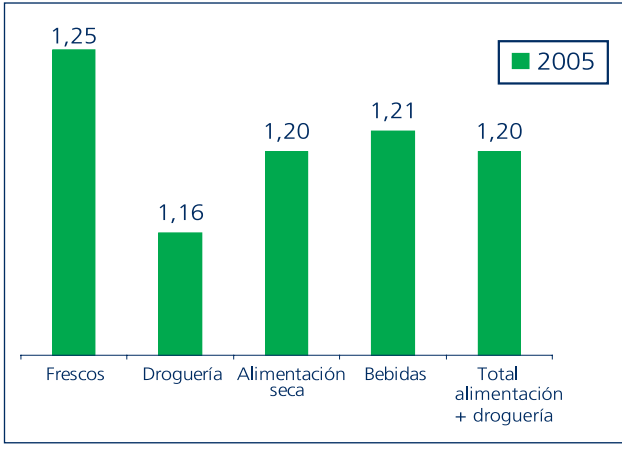


Fuente: AC Nielsen (2006).

Detrás de este descenso de la efectividad se encuentran diferentes razones como: (1) promociones más agresivas en precios y, por tanto, ingresos menores por promoción; (2) promociones que logran ventas, pero no incrementan el consumo; y (3) promociones con pocos resultados por una ejecución no idónea como, por ejemplo, cuando dos referencias de un mismo segmento ofrecen el mismo tipo de promoción en el mismo período.

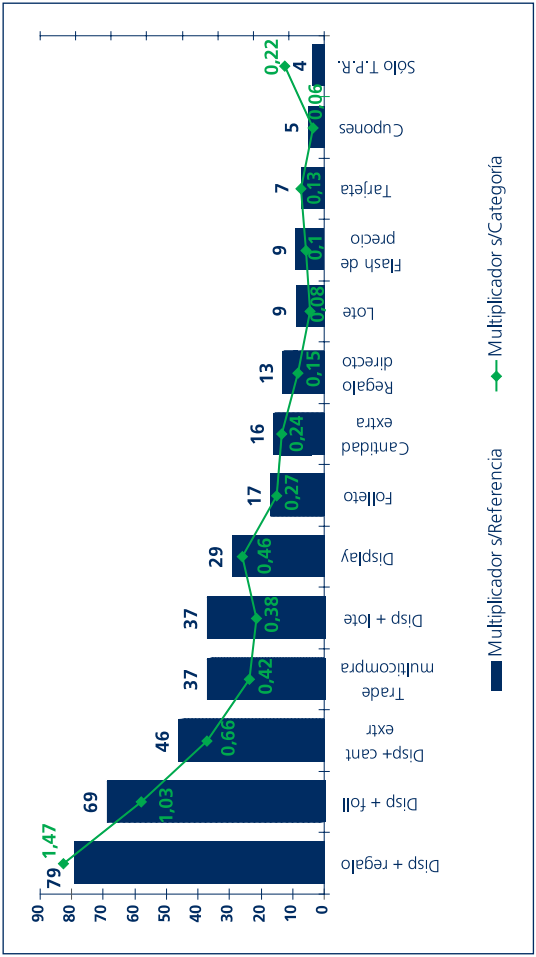
A pesar de ello, la herramienta promocional es un elemento de marketing poderoso que ofrece notables resultados en incremento de ventas. Los datos indican que una promoción del tipo reducción temporal del precio en un 10% aumenta las ventas de alimentación y droguería de las marcas promocionadas en un 20% (Figura 1.5).

Figura 1.5. Incremento medio de las ventas regulares de las marcas al disminuir su precio regular un 10% por sectores.



Fuente: AC Nielsen (2006).

Figura 1.6. Análisis del impacto de las distintas promociones en las ventas de la referencia y de la categoría.



Fuente: AC Nielsen (2006).

Ahora bien, para valorar el verdadero efecto de las promociones de ventas hay que analizar su impacto en el conjunto de la categoría.

Los factores que actúan como motores de la actividad promocional son: (1) alto nivel de agresividad competitiva en el sector; (2) estancamiento de la demanda; (3) necesidad de estimular las ventas semanales a través de promociones; (4) negociaciones con la distribución; (5) necesidad de comunicación directa con los consumidores; y (6) lanzamiento de nuevos productos.

Las consecuencias del aumento de la actividad promocional son: (1) el consumidor se ha acostumbrado a las promociones, a buscar ofertas; (2) las guerras de precios provocan un descenso de márgenes para fabricantes y distribuidores; (3) algunas empresas se orientan hacia sistemas de fidelización y a promociones adaptadas a los diferentes *targets* de compradores; (4) crece la necesidad de optimizar las acciones promocionales; y (5) las promociones ya no se realizan para vender más si no para no vender menos.

La mayor parte de los fabricantes piensa que las promociones son un coste irremediable que hay que asumir; mientras que para los distribuidores se trata de un problema logístico, ya que en un folleto pueden aparecer alrededor de 200 referencias. Con frecuencia fabricantes y distribuidores tienen objetivos diferentes (marca *versus* categoría, papel del precio, etc.) y es difícil gestionar de forma eficiente y ponerse de acuerdo.

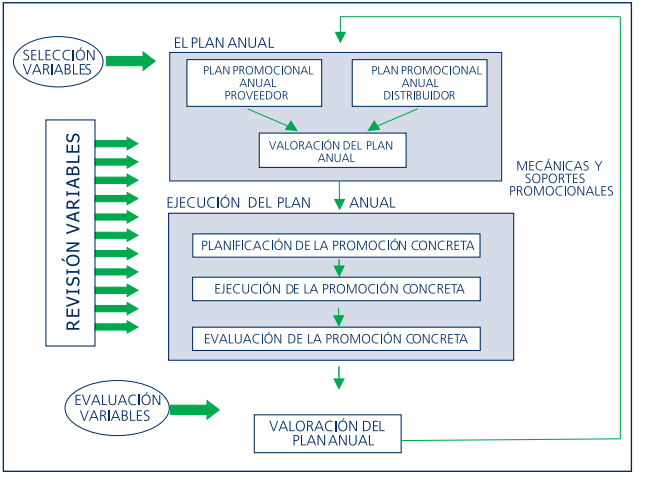
Las empresas deben saber atribuir la venta incremental a los diferentes mecanismos promocionales: folletos, reducciones temporales de precios (T.P.R.), etc., con el fin de medir la eficacia de cada uno de ellos. Asimismo, es importante conocer si la promoción está generando un incremento para la categoría, si esta canibalizando alguna de las otras marcas o variedades dentro de la cartera del fabricante o si realmente se está captando participación a alguna marca rival. Como observamos en la Figura 1.6, el display + regalo incide en el crecimiento de una referencia

en un 79%, mientras que para la categoría sólo añade un crecimiento del 1,47%. Conocer las diferentes fuentes del volumen incremental y aislar sus efectos es la única manera de definir las estrategias más eficientes en términos de ventas y rentabilidad.

Con más de 22.000 asociados, AECOC es una de las mayores asociaciones empresariales de nuestro país y la única en que fabricantes y distribuidores trabajan conjuntamente para la mejora del sector. Para su Comité de Marketing Merchandising, la eficiencia en la promoción requiere de un proceso de colaboración entre las partes para fomentar las sinergias.

En su informe *Recomendaciones sobre promociones eficientes,* AECOC recomienda seguir un proceso de trabajo conjunto tal como el que se esquematiza en la Figura 1.7.

Figura 1.7. Proceso de trabajo conjunto para implementar promociones eficientes.



Fuente: AECOC (2007).

El proceso debe comenzar por la planificación que tanto proveedor como distribuidor han hecho por separado respecto a los objetivos que desean para sus marcas y categorías. El objetivo de esta planificación es tener una visibilidad mutua a largo plazo, especialmente acerca de eventos promocionales significativos. De los planes del distribuidor y el proveedor surgirá un plan para ambas partes para todo el ejercicio. Este plan conjunto ayuda a establecer o explicitar los objetivos promocionales y crea un esbozo del programa a lo largo de un año.

En el diseño de los planes, tanto individuales como conjuntos, proveedores y distribuidores seleccionarán las herramientas más indicadas para sus objetivos respecto a la marca y la categoría. Dentro de un plan tienen cabida muchas promociones individuales. Una vez ejecutado, se revisará conjuntamente con el fin de que sirva de referencia en futuros eventos promocionales.

1.3.3 Eficiencias en surtido

El *surtido,* la oferta de productos que finalmente el consumidor encuentra en los establecimientos, tiene una importancia evidente para la industria y la distribución. Para los fabricantes un producto que no está en los lineales simplemente no se vende. Al distribuidor le interesa maximizar la oportunidad de compra de sus clientes: una vez que éstos han acudido a su establecimiento no deben tener que ir a buscar a otra tienda un producto que no encuentran en la visitada, porque pueden no volver.

Si bien resulta deseable, en términos generales, proponer una oferta de productos amplia, variada y atractiva, lo cierto es que el limitado espacio disponible en los puntos de venta no lo permite. Por otra parte ¿qué aporta una nueva referencia en el surtido en relación con el incremento de costes que conlleva su incorporación (desde el punto de vista de suministro, gestión de stock, etc.)? Este es el dilema del surtido y resolverlo es uno de los retos más importantes.

Para los distribuidores, el surtido constituye un elemento fundamental de su posicionamiento ya que identifica la oferta

que propone el punto de venta, de forma que la creación de un surtido único definirá a la enseña para el consumidor y, además, diferencia a los distintos formatos y establecimientos. Por ello, el surtido es uno de los aspectos del punto de venta que más expresa la diferenciación de la enseña.

Para los fabricantes, la oferta de productos que proponen al consumidor final debe responder a un perfecto entendimiento de sus necesidades y cómo satisfacerlas mejor. La proliferación de artículos que no aportan verdadero valor añadido al consumidor final puede aumentar los costes de la cadena de suministro sin que se incrementen las ventas, disminuyendo la rentabilidad y reduciendo el valor de la marca.

Para los consumidores, un surtido eficiente asegura que encuentran las opciones que desean, a la vez que se refuerza el desarrollo de productos nuevos y mejorados para responder a sus necesidades en evolución. Las decisiones de las empresas fabricantes y distribuidoras deben orientarse a ellos con fin de que éstos encuentren los productos demandados en el lugar, momento y formato más convenientes.

Por el lado de la oferta, el surtido tiene importantes implicaciones a largo plazo en los costes de la cadena de suministro para proveedores y distribuidores. Surtidos más eficientes conducen a fábricas, centros de distribución y sistemas logísticos más eficientes, así como a rendimientos de la inversión más elevados.

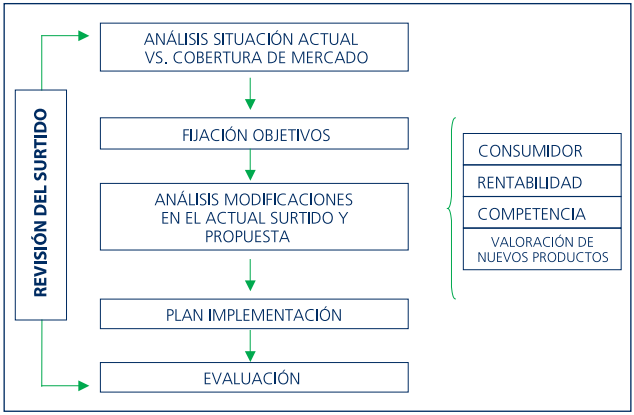
En su informe *Recomendaciones sobre surtido eficiente,* AECOC lo define como el "proceso de colaboración entre distribuidores y proveedores para determinar la oferta óptima de producto en una categoría que alcance la satisfacción del consumidor objetivo, al mismo tiempo que mejora los resultados del negocio". De esta definición cabe destacar dos aspectos:

1. **Importancia del consumidor en la definición de surtido.** La decisión de introducir, mantener o retirar referencias dependerá de lo que dichas referencias signifiquen para el consumidor.

2. **Mejora de los resultados.** El trabajo conjunto en surtidos eficientes debe traducirse en resultados, en términos de incremento de ventas, de cuota, de fidelidad, de satisfacción..., según acuerden las partes. Esto es algo que hay que pactar y medir.

La metodología que recomienda AECOC para desarrollar surtidos eficientes consiste en un proceso de trabajo conjunto y dinámico en varias etapas tal y como muestra la Figura 1.8.

Figura 1.8. Metodología para desarrollar surtidos eficientes.



Fuente: AECOC (2007).

El objetivo de la primera etapa, análisis de la situación, es averiguar el peso que tiene cada uno de los artículos ofrecidos por el distribuidor y conocer qué referencias con un volumen importante de ventas en el mercado no están incluidas en el surtido; también identificar aquellas que están en el surtido pese a no tener una participación de mercado considerable. Esto dará paso

a un análisis exhaustivo posterior para determinar las referencias susceptibles de ser introducidas o retiradas.

En el análisis de la situación actual el distribuidor decidirá con quién realizar la comparación (en el total mercado, en un área geográfica, con los competidores del mismo formato comercial, etc.).

A continuación procede el análisis de cobertura, que consiste en medir cuál es la aportación de cada una de las referencias a las ventas del conjunto de la categoría. Siempre que sea posible, este análisis se realizará para el mercado y comparándolo con el surtido actual del distribuidor. En fases posteriores del proceso, se determinará si es preciso incluir en el surtido alguna de las referencias que están por debajo del nivel de cobertura fijado y si hay que eliminar algún producto que está por encima. Este ranking deberá compararse con las ventas del distribuidor, ya que puede darse el caso de que existan referencias que en el mercado realicen un volumen pequeño de ventas, pero que sean importantes para el distribuidor.

En una segunda etapa se fijarían los objetivos que pretenden conseguir. Se trata de determinar las variables que servirán para medir los resultados del trabajo en surtido. Estas variables se fijan normalmente en base a tres criterios: rentabilidad, cuota de mercado y satisfacción del consumidor.

En una tercera fase se pasa a un análisis más profundo únicamente sobre aquellas referencias que: (1) forman parte del surtido del distribuidor, pero están por debajo del nivel de cobertura objetivo; y (2) superan dicho nivel de cobertura porque el distribuidor no trabaja. En este punto es donde se deben tener en cuenta las variables de información sobre el consumidor, ya que referencias con resultados no muy buenos desde el punto de vista de cobertura de mercado deben ser mantenidas en razón de, por ejemplo, el elevado índice de fidelidad del público objetivo del distribuidor.

La cuarta fase consiste en el acuerdo entre fabricante y distribuidor sobre si se pilotará la implantación y las condiciones en que se llevará a cabo (cluster de tiendas, tiendas test, etc.). En la quinta fase se procederá a la evaluación de los resultados.

Los beneficios del surtido eficiente para el consumidor son:

1. Mejora la satisfacción del consumidor al eliminar las roturas de stock.
2. Adaptando el surtido a las necesidades particulares de la comunidad que accede a él.
3. Refuerza el desarrollo de productos nuevos y mejorados para satisfacer las necesidades evolutivas de los consumidores.

Las ventajas para el proveedor y distribuidor son:

1. Mejor conocimiento de la dinámica del consumidor objetivo de la categoría.
2. Mayor valoración de conceptos tales como fidelidad a la marca, exclusividad y sustituibilidad y sus implicaciones en el marketing efectivo.
3. Mejor toma de decisiones tácticas sobre precios, presentación en el lineal, promoción y suministro de producto, así como para desarrollar el micromarketing tienda a tienda.
4. Mejor metodología para evaluar las introducciones de nuevos productos y los resultados posteriores a la introducción.
5. Potencial para aumentar los beneficios.

1.3.4 Eficiencias en la introducción de productos

Los fabricantes se encuentran con un consumidor cada vez más exigente, una feroz competencia de las marcas de la distribución (que porporcionan un producto similar al suyo por un precio considerablemente menor) y unos mercados estables en su mayoría;

esto hace que los fabricantes innoven y lancen nuevos productos que les permita diferenciarse y seguir creciendo. Satisfacer y adaptarse a las necesidades cambiantes de los consumidores es la gran preocupación de las empresas de gran consumo. Sin embargo, los elevados costes que conlleva los *lanzamientos de nuevos productos* (Tabla 1.2) hacen que su introducción sea uno de los temas que suscita mayor preocupación entre los responsables del sector.

Tabla 1.2. Actividades y costes asociados al lanzamiento de nuevos productos.

Producción	Fabricación
	Almacenaje producto acabado
	Districución del producrto
Comunicación lanzamiento	Diseño campaña publicidad
	Comunicación al distribuidor
	Comunicación al consumidor
	Acciones promocionales (merchandising, promociones, etc.)
	Apoyo a la fuerza de ventas
Distribución lanzamiento	Referenciación de nuevos productos
	Procedimientos administrativos de alta
	Incorporación a las bases de datos
	Comunicación centros logísticos y puntos de venta
	Almacenaje
	Revisión, adecuación y comunicación de planogramas
	Definir programaciones de pedidos en toda la cadena de suministro
	Ubicación en el punto de venta

Fuente: Elaboración propia.

Los estudios realizados hasta la fecha ponen de manifiesto que, cuando uno analiza la evolución completa del proyecto de desarrollo de un nuevo producto, desde el momento en que se concibe la idea original hasta su aceptación por el mercado, se comprueba que: el 90% de las ideas originales nunca salen del despacho; del 10% restante de ideas, menos del 1% llega a lanzarse al mercado y sólo el 0,3% logra el éxito. **Por consiguiente, se requieren aproximadamente trescientas ideas innovadoras para generar un nuevo producto de éxito comercial.**

En el mundo se lanzan al año de media más de 115.000 nuevas referencias al mercado (Tabla 1.3).

Tabla 1.3. Lanzamiento de productos comestibles y no comestibles.

Área	2001	2002	2003	2004	TOTAL
Asia	14.588	22.994	27.328	35.082	**99.992**
Europa	40.086	40.742	44.220	52.456	**177.504**
América latina	3.714	4.564	6.895	11.419	**26.592**
África y medio oriente	3.122	4.110	5.877	4.921	**18.030**
Norteamérica	26.923	33.234	33.429	46.467	**140.053**
TOTAL	**9.434**	**107.646**	**119.752**	**152.349**	**462.171**

Fuente: IRI, 2005.

Muchos de los productos lanzados al mercado no pueden catalogarse como productos verdaderamente innovadores sino que, a menudo, se trata de la mejora de productos ya existentes.

Una forma de segmentar los lanzamientos es basándose en el grado de innovación del producto. Analizando todos los nuevos códigos EAN y separando los lanzamientos de productos de las

promociones podemos realizar la siguiente clasificación de nuevos productos:

1. Los realmente innovadores (lejía en polvo).
2. Los que son extensiones de línea (el primer yogurt con sabor a coco).
3. Los "me too" (la segunda marca en lanzar el yogurt con sabor a coco).
4. Los que son conversiones y/o sustituciones (un detergente que pasa de un formato de 4 kg. a 5 kg.).

En este apartado debemos distinguir entre los productos recientemente lanzados que el surtido del distribuidor todavía no contempla, de los nuevos productos que aún no existen en el mercado.

En el primero de los casos, los lanzamientos recientes deben considerarse en el análisis de cobertura utilizando los datos que existan, extrapolándose al conjunto del ejercicio y teniendo en cuenta la evolución en el mercado, indicando que es una novedad para tomar con cautela los datos sobre el mismo (para que no parezca simplemente una referencia con un mal comportamiento en el mercado).

En cambio, para los productos no lanzados, el único análisis que puede realizarse es cualitativo. Lo primero que hay que hacer es definir perfectamente en qué consiste el lanzamiento e identificar si se trata de una extensión de línea, un lanzamiento promocional, una sustitución o una verdadera innovación.

A continuación hay que analizar una serie de factores de forma conjunta que el distribuidor ponderará y valorará de forma subjetiva y que son:

1. Valor añadido del nuevo producto al consumidor en términos de necesidades no cubiertas anteriormente o de mejora de esfuerzo que debe realizar para satisfacerlas.

2. Valor añadido a la categoría del distribuidor: crecimiento o expansión de la categoría, rentabilidad, posicionamiento en el mercado (en precios, etc.) y previsión de ventas.
3. Apoyo del fabricante a la categoría: plan de comunicación y plan promocional.

El punto de partida de la innovación debe ser la creación de un producto que satisfaga una o varias necesidades de forma diferente a las conocidas hasta el lanzamiento. Un ejemplo de un producto exitoso es la leche omega 3 que combina dos necesidades: alimentación y salud.

Para que la introducción en el mercado de un producto nuevo sea un éxito, hace falta todo un proceso:

1. Que el producto esté en la tienda.
2. Que el consumidor lo encuentre.
3. Que el consumidor lo elija.
4. Y, que tras probarlo, repita la compra.

1.4 ECR y tecnologías de la información

En un momento en el que la clave del éxito en la economía está no en la cantidad de información que pueden almacenar las empresas sino en la gestión de esa información, aparece cada vez con más claridad la importancia de las tecnologías de la información y comunicación por su capacidad para agilizar, flexibilizar y simplificar la coordinación de flujos internos y externos y, por otro lado, abaratar el almacenamiento y transmisión de la información, de tal forma que facilite las tareas de funcionamiento de la empresa, el control y la toma de decisiones, todo ello en la línea de la estrategia y con el fin último de alcanzar la eficiencia en la organización. Es por ello que las empresas líderes han

desarrollado estrategias que se fundamentan en las siguientes herramientas de gestión:

- Los **ERP** *(Enterprise Resource Planning)* o sistemas de planificación de recursos de la empresa. Un ERP es un sistema transaccional de comunicación electónica entre las distintas áreas de la empresa. Son sistemas de gestión de información que integran y automatizan muchas de las prácticas de negocio asociadas con los aspectos operativos o productivos de una empresa (Ejemplo: R/3 de la compañía alemana SAP). No podemos hablar de ERP en el momento que tan sólo se integra uno o una pequeña parte de los procesos de negocio, sólo podemos definir un ERP como la integración de todas estas partes. Lo contrario sería como considerar un simple programa de facturación como un ERP por el simple hecho de que una empresa integre únicamente esa parte.
- El **CRM** *(Customer Relationship Management)* es un modelo de gestión basado en la relación con los clientes Una parte fundamental de su idea es, precisamente, la de recopilar y almacenar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes (Data warehouse) para poder dar valor a la oferta.
- **Dataminig** es el proceso de extracción de información significativa de grandes bases de datos, información que revela inteligencia del negocio *(Business Intelligence)*, a través de factores ocultos, tendencias y correlaciones para permitir al usuario realizar predicciones que resuelven problemas del negocio proporcionando una ventaja competitiva.

  Las técnicas de datamining están soportadas por tres tecnologías que ahora tienen suficiente madurez, la recolección masiva de datos, el poder de las computadoras con multiprocesadores y los algoritmos.
- **EDI.** Existen diversas tecnologías para lograr la comunicación de información entre empresas que actúan como socios en torno al ECR. Son necesarios códigos de identificación (estructuras utilizadas para identificar productos y manejar

unidades, embalajes, palés, etc.), códigos de barras (simbologías utilizadas para codificar y permitir el buen funcionamiento del escáner en diferentes códigos de identificación) y el EDI (Electronic Data Exchange).

1.4.1 Intercambio electrónico de datos (EDI)

Para poder implantar la filosofía ECR con éxito, un factor decisivo es la información, tanto su acceso y recogida, como su gestión y utilización. En este contexto, el intercambio electrónico de datos (EDI) es la herramienta utilizada por las empresas para la transmisión de información.

El EDI hace referencia al intercambio de documentos comerciales entre empresas, de ordenador a ordenador, en un formato estandarizado y procesable.

Podría parecer que la necesidad de transferir información de una empresa a otra es una tarea simple que consiste en hacer "hablar" a dos ordenadores, pero el EDI es algo más, ya que, desafortunadamente, dos sistemas de ordenadores no son lo suficientemente similares en la mayoría de los casos. Por tanto, aunque las formas más elementales de comunicación sean posibles entre dos ordenadores, no es tan fácil compartir archivos ni tampoco la forma en la que se trabaja para realizar transacciones comerciales empleando el EDI.

El establecimiento de un vínculo comercial sofisticado e informatizado requiere de cierta inversión específica, tanto desde el punto de vista estrictamente financiero, por la compra del material necesario (fundamentalmente software), como por el capital humano, por la formación necesaria para su uso, o por tiempo dedicado a estudiar su implantación. Por tanto, esta inversión supone asumir el inicio de una relación comercial estable y duradera.

A la hora de adoptar el EDI, las empresas lo hacen no sólo en términos de la eficiencia de la tecnología, sino también de

su influencia en las relaciones comerciales con sus proveedores y/o clientes.

Los requisitos básicos para utilizar el EDI son tres:

- Equipos que emitan y reciban información.
- Lenguaje común.
- Red de comunicaciones que conecte los equipos.

1.4.2 Características de la tecnología EDI

Entre las características fundamentales de la tecnología EDI destacan las siguientes:

1. **Transmisión electrónica.** Una de las razones de ser del EDI es la velocidad de las comunicaciones; por ello es lógico que éstas se realicen por medios electrónicos.

   Las posibilidades de intercambio de información son ilimitadas, incluyendo eventos como salidas de almacén, movimientos de reaprovisionamiento continuo o notificación de expediciones.
2. **Documentos comerciales estandarizados.** Tales como facturas, pedidos y otros documentos similares.
3. **Aplicación comercial.** En la mayoría de las definiciones de EDI aparece el término de "transmisión de documentos comerciales de ordenador a ordenador". Sin embargo, si el EDI se define así, se pierde uno de sus beneficios más importantes: la eliminación de la reintroducción de datos. Si un ordenador produce una orden de compra, el EDI puede vincular los ordenadores de dos empresas, pero cabría la posibilidad de que una vez que llega el mensaje vía EDI a la empresa receptora, ésta lo imprima y lo introduzca de la forma que estime oportuna en su sistema informático. Por tanto, para no eliminar un beneficio fundamental del EDI, el

término "de ordenador a ordenador" se debería sustituir por "de aplicación a aplicación".

4. **Formato predefinido.** Los documentos comerciales deben tener un formato predefinido de manera que sean perfectamente comprensibles por las distintas aplicaciones informáticas situadas en los ordenadores implicados en el proceso.

   El alineamiento de ficheros maestros es requisito necesario para conseguir un EDI de calidad, sin intervención manual.

5. El EDI es de **naturaleza interorganizacional.** Requiere, pues, al menos de dos organizaciones con relación comercial. Esto hace que las fronteras de las organizaciones se difuminen y el interior de la organización esté expuesto en cierta forma a los socios comerciales.

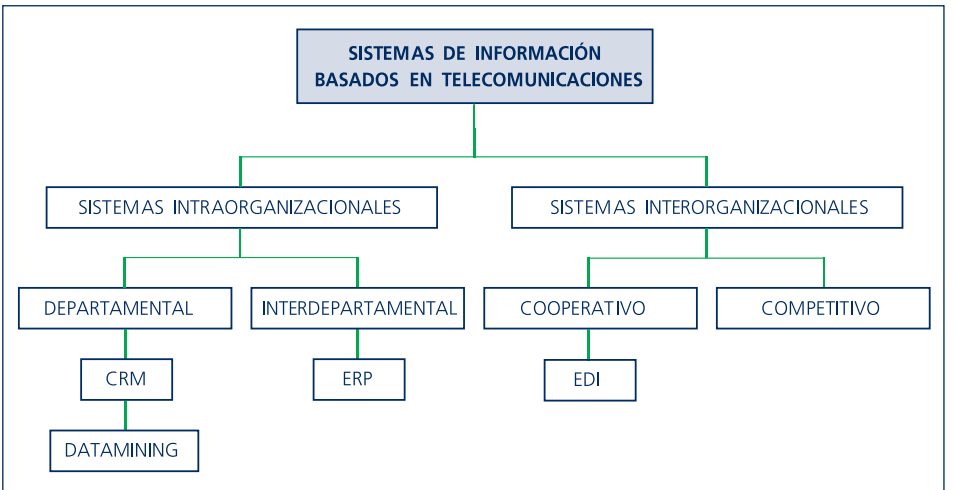
   El desarrollo de los Sistemas de Información Interorganizacionales (SIE) posibilita a las empresas responder mejor al dinamismo del entorno comercial, al compartir una información actualizada, de forma rápida y sin necesidad de un documento físico que dé fe de la operación.

   Los SIE conducirán a una nueva situación, caracterizada por redes globales formadas por organizaciones flexibles capaces de responder rápidamente a los cambios del mercado, es decir, enmarcadas en un contexto relacional en el que predomina el diseño de relaciones a largo plazo con los socios comerciales.

6. El EDI es **cooperativo** por naturaleza**.** Una de las diferencias más sobresalientes entre los primeros sistemas interorganizacionales y el EDI es que éste consigue sus mejores resultados gracias a la cooperación entre las organizaciones (Figura 1.9).

7. **Propósito del EDI.** El objetivo fundamental del EDI es mejorar la gestión de la información, reduciendo aquellos tiempos que no añaden valor y eliminando la entrada redundante de datos.

Figura 1.9. Tipos de sistemas de información.



Fuente: Elaboración propia.

Existe una extensa gama de beneficios que pueden obtenerse con la adopción del EDI. Unos son fácilmente identificables y realizables, los llamaremos *directos,* y son básicamente los ahorros en costes. Otros pueden aportar mejoras en la eficiencia de la organización interna de la empresa y cambios en sus relaciones con proveedores y con clientes, a los beneficios de este grupo los llamaremos *indirectos.* Por último, llamaremos estratégicos a los indirectos que se obtienen debido a la gran cantidad de información generada y a la rapidez para obtenerla.

Los *beneficios directos* son los más tangibles y comprensibles de todos y, obviamente, los que antes experimenta el adoptante. Se evita reintroducir los datos en el ordenador, la conciliación de documentos, los gastos de envío de los mismos (correo o fax) y el archivo y almacenamiento de los documentos, así como el espacio dedicado a ello. Si tenemos en cuenta que algunos estudios demuestran que una simple transacción comercial genera entre cinco y veinte documentos (treinta si es internacional), este ahorro se hace patente.

Entre los *beneficios indirectos* destacan:

1. Disminución del coste de los errores: los errores disminuyen el evitar rescribir el documento. Aumenta la calidad de la información, se evita la devolución de documentos y/o envíos incorrectos con los costes de transporte y pérdida de tiempo que esto acarrea.
2. Ahorro en inventarios: el ahorro en el tiempo de las comunicaciones, así como en el procesamiento de los pedidos, permite hacer éstos con más frecuencia, lo cual puede suponer una disminución de los stocks de seguridad.
3. Reducción del ciclo de pago, lo cual disminuye los problemas de liquidez. Debido a los retrasos del correo y procesamiento, un emisor de información no está realmente seguro de cuándo y

cómo llega ésta. Predecir exactamente cuándo un pedido será recibido y procesado es difícil. Además, no es extraño que un comprador no sepa si se ha perdido un pedido hasta que no recibe los productos. La incertidumbre se produce en tres áreas: el emisor no conoce cuándo el receptor recibirá la transacción y la procesará; si estará de acuerdo con el contenido de la misma y, en términos de pago, es difícil saber cuándo un cheque será compensado por el banco.

4. Apoyo a otros sistemas, como *just in time* y *material requirement planning*. Mayor exactitud en la información y aumento de las transacciones con los proveedores.
5. Mejora de la gestión del transporte de mercancías.
6. Disminución del trabajo administrativo de vendedores y técnicos. La entrada de datos requiere trabajo manual, haciendo este proceso muy intensivo en costes laborales y, por lo tanto, caro.
7. Funcionalidad. Un reconocimiento funcional es una notificación de que el mensaje EDI fue recibido. Es equivalente a un correo certificado. Cada vez que se recibe un mensaje EDI, el software lo genera automáticamente y lo envía, de forma que el emisor sabe con certeza que le receptor lo ha recibido.

Los *beneficios estratégicos* están estrechamente relacionados con la información generada por el EDI (Emmelhainz, 1993). Se concretan en:

1. Acceso a más y mejor información necesaria para la toma de decisiones en la empresa.
2. Posibilidad de ofrecer más información a los clientes sobre la situación de los pedidos o de los envíos y en menos tiempo.
3. Rápida respuesta a los cambios en el mercado, al transmitir en menor tiempo los datos sobre las modificaciones en las tendencias de las ventas.
4. La cooperación necesaria proveedor-cliente para implantar el EDI y el aumento de las relaciones, así como la eliminación de

causas de conflicto, como los errores, llevan a unas relaciones más estrechas, lo cual permite al proveedor concentrarse en hacer el producto más a la medida del cliente y, a éste, trabajar con unos pocos proveedores, en particular con aquéllos que usan el EDI.

Los *conceptos de inversión* de la implantación EDI son:

1. **Hardware:** disponer de un ordenador y un elemento de conexión (módem, router, etc.).
2. **Software** de estación de usuario: que permite realizar la integración con las aplicaciones informáticas, traducir los mensajes a un formato estandarizado (EDIFACT, XML,...) y la conexión del sistema informático con la Redes de Valor Añadido. El software tiene una gran variedad de precios que dependen del proveedor y de las funcionalidades instaladas, pueden encontrarse soluciones homologadas desde tres mil euros.
   El lenguaje común requiere el acuerdo de todas las partes para diseñar los documentos comerciales, de forma que recojan toda la información que un interlocutor quiera comunicar. Así cada empresa necesita un software que traduzca sus formatos internos a un único lenguaje con el que se pueda comunicar con todos sus interlocutores comerciales. Si este lenguaje común se sustituyera por comunicaciones bilaterales, este software tendría que "entender" todos los "idiomas" hablados por cada uno de los interlocutores de la empresa, lo cual se haría inviable conforme aumentara el número de éstos.
3. Alta en una **Red de Valor Añadido** *(Valued Added Network* o VAN) o Internet. La función de las VAN es similar a la del servicio de Correos, incluso al lugar donde las empresas depositan sus mensajes se le denomina buzón. Así, las VAN reciben los mensajes enviados por las empresas, los clasifican y almacenan en función de los destinatarios, hasta que éstos se conectan con la VAN para retirarlos. La única, pero fundamental, diferencia que presenta este proceso con el correo es que en lugar de ser en formato papel, los mensajes

tienen un formato electrónico. Los clientes sólo necesitan realizar una conexión física para intercambiar documentos con todos sus interlocutores, circunstancia que facilita el uso diario del Servicio.

Las VAN cargan un precio por su uso, así como por cualquier servicio adicional utilizado, el cual varía considerablemente de una empresa a otra, en función del volumen de tráfico y de la tarifa que se negocie con la empresa que ofrece los servicios. Es obvio que a mayor número de facturas enviadas o recibidas, es decir, a mayor tráfico, menores precios por documento (lo cual está estrechamente ligado al poder de negociación de la empresa). Debido a los altos costes que representan los servicios de una VAN, surge la idea de utilizar Internet como medio de comunicación para implementar el EDI. En el pasado existían aspectos en contra, como el nivel de seguridad en la red, pero dados los posibles beneficios muchas empresas productoras de software comenzaron a desarrollar programas y aplicaciones que solventaran estas limitaciones.

Las mejoras en Internet han provocado que la popularidad de las VAN haya disminuido considerablemente, ya que además las aplicaciones en Internet proporcionan mucha más información de las transacciones efectuadas.

EDI no es un proyecto que sólo involucra a los encargados de la tecnología en la empresa, ya que el concepto de EDI afecta a la forma en que muchos departamentos van a trabajar de ahora en adelante. El comercio electrónico implica la eliminación de algunas funciones que resultan innecesarias y obsoletas hoy en día, permitiendo así al personal de la empresa utilizar su tiempo en actividades y proyectos más importantes y de mayor envergadura para la empresa.

Dado que el EDI implica cambio, no sólo de forma, sino de fondo y en todos los niveles y áreas funcionales de la empresa, es imprescindible que el apoyo hacia el área técnica provenga del órgano del que emanan todas las políticas y directrices de la empresa.

A pesar de la gran cantidad de literatura que demuestra la capacidad del EDI como tecnología de información para crear ventajas competitivas a las empresas, su difusión en casi todos los países es más lenta de lo que cabría esperar.

1.4.2.1 Adopción del EDI en España: Expectativas de futuro y papel de Internet

Dentro de la distribución comercial, el primer subsector que hizo un uso considerable del EDI fue el de la alimentación.

El EDI en la distribución comercial en España es un servicio relativamente nuevo. La asociación encargada de su desarrollo en la distribución ha sido AECOC, que con tal finalidad creó en 1987 el servicio AECOM en el que se implicaron tanto grandes fabricantes (Henkel Ibérica, Procter & Gamble, Vileda, etc.) como grandes distribuidores (Mercadona, El Corte Inglés, etc.). En mayo de 1990 se inició una experiencia piloto, lo que condujo a su implantación oficial en el año siguiente.

EANCOM es un estándar EDI que contiene la definición y formatos de los documentos comerciales habituales como pedidos, catálogo de productos y precios, facturas, abonos, etc. EANCOM ha sido desarrollado por la *International Numbering Association* EAN, a la que AECOC pertenece y representa en España.

AECOC ha decidido basar las nuevas versiones en el estándar EANCOM en lugar del AECOM cuya última versión es del año 1990. El motivo ha sido la necesidad planteada por los propios usuarios de incluir datos o prácticas comerciales tales como tasas de alcoholes, el impuesto canario (IGIC), descuentos por línea codificados, varios vencimientos o el canon de la sociedad de autores.

La relación de usuarios de EANCOM en España a finales del año 2006 era de 4.661.

En un estudio realizado por Jiménez y Martín en el año 2000 a través de entrevistas en profundidad a los responsables EDI de empresas de la distribución comercial española obtuvieron los

siguientes resultados: (1) el tiempo empleado por factura EDI varía desde los 2,44 minutos en el supermercado pequeño hasta los 0,096 minutos en la gran superficie; (2) el tiempo empleado por factura en papel se mueve entre los 8,21 minutos en el supermercado pequeño y los 1,68 en el grande, (3) el coste del EDI por factura oscila entre 0,6011 euros en el supermercado pequeño y 0,030 euros en el supermercado grande; y (4) el coste por factura en papel varía desde los 1,111 euros en el supermercado pequeño hasta los 0,149 euros en el supermercado grande.

De este estudio se pueden colegir las siguientes conclusiones (Tabla 1.4): (1) los ahorros en tiempo por recibir las facturas vía EDI varían entre un 70,3% en el supermercado pequeño y el 94,3% de la gran superficie; (2) el ahorro en mano de obra por la factura EDI oscila entre 0,51 euros en el supermercado pequeño y 0,119 euros en el grande; y (3) la pérdida en ahorro por la no utilización del EDI asciende a 1.215.000 euros en la gran superficie.

Se considera que el futuro de la transmisión de documentos está en Internet. Ha habido muchas reflexiones relativas a la amenaza que Internet podría suponer para el EDI, si bien más que una amenaza, hay que considerarlo como una oportunidad. Ante el auge tan espectacular en su uso, tanto a nivel de usuario individual como de empresa, como herramienta de consulta de bases de datos, sistema de correo electrónico, etc., la pregunta que surge es: ¿se puede utilizar Internet para enviar y recibir mensajes formateados según estándares EDI? Técnicamente es posible ya que los mensajes EDI a transmitir no varían con el sistema de comunicación utilizado. Por tanto, utilizar Internet aporta a las empresas que lo utilizan los siguientes beneficios:

- Permite la reducción de costes en los intercambios.
- Aumenta potencialmente el número de usuarios porque es un canal accesible a todas las empresas, incluso a las más pequeñas, bien vía web o vía mail. Un caso especial de la combinación EDI + Internet es la utilización de servicios como el EDIWEB de

Tabla 1.4. Costes y ahorros por el uso de la faturación EDI.

Concepto	Gran superficie	Supermercado grande	Supermercado pequeño	Supermercado pequeño no usuario
Minutos/factura (EDI)	0,096	0,150	2,440	
Minutos/factura (papel)	1,680	1,240	8,210	7,200
Coste mano de obra/factura EDI (en euros)	0,013	0,018	0,330	
Coste VAN por documento	0,033	0,012	0,271	
Euros/factura (EDI)	0,046	0,030	0,601	
Euros/factura (papel)	0,226	0,149	1,111	1,082
Ahorro por factura (incluido VAN)	0,180	0,119	0,510	
Nº de facturas que recibe al año	7.500.000	1.080.000	50.000	360.000
Nº de facturas que recibe al año vía EDI	750.000	240.000	15.000	0
Nº de facturas que recibe al año en papel	6.750.000	840.000	35.000	360.000
Ahorro total en euros por el uso de la facturación EDI*	135.000	28.464	7.650	
Ahorro total posible en euros por el uso de la facturación EDI	1.350.000	128.088	25.500	
Pérdida en ahorro en euros por no utilizar la facturación EDI	1.215.000	99.624	17.850	

* Han sido sustituidos los costes de los software EDI (3.000 euros) y del programa de casación (12.000 euros), suponiendo una amortización lineal en 5 años.

Fuente: Elaboración propia.

AECOC o el TradeWeb de GEIS *(General Electric Information Services)*. En este caso ni siquiera adquirimos un caro software de EDI, sino que utilizamos los formularios del World Wide Web (se puede ir a http://ciberconta.unizar.es/LECCION/EDI/EDIWEB/inicio.html para descargar un software demostrativo).

- Al ser Internet un canal abierto y, por lo tanto, inseguro se recomienda la firma digital incrustada en el mensaje EDI más el acuse de recepción del emisor (no puede negar el envío realizado) y del destinatario. Desde febrero de 2003 las facturas EDI ya pueden sustituir al papel por la firma digital sin que sea necesario la autorización de la Agencia Tributaria ni la firma de ningún contrato. La firma digital es una aplicación de los sistemas de clave pública, el objetivo es enviar un documento, y poder demostrar quien lo ha enviado. En un papel normal, lo que se hace es firmarlo. En el caso electrónico, quien envía el mensaje lo codifica con lo que se denomina "clave privada", que sólo conoce el autor. Sólo se puede descifrar con la "clave pública" correspondiente a dicha persona o institución. Si efectivamente con dicha clave se descifra es señal de que quien dice que envió el mensaje, realmente lo hizo. Estas claves públicas están disponibles para todo el mundo en servidores como http://www.rediris.es/cert/servicios/keyserver. Pero ¿cómo asegurarnos de que una clave pública que hemos encontrado en Internet pertenece realmente a quién dice pertenecer? Una posible solución es la utilización de un certificado digital que es un fichero digital intransferible y no modificable, emitido por una tercera parte de confianza (Autoridad de Certificación). En el caso que estamos hablando, de EDI, es AECOC quien emite el certificado digital.

Internet es atractivo no sólo por su bajo coste y porque puede manejar EDI, sino porque sitúa, incluso a las empresas más pequeñas en igualdad de condiciones para utilizar el EDI con todos sus clientes o proveedores.

¿Por qué se llega a la ECR?

La estructura competitiva del comercio minorista ha experimentado en los últimos años una serie de cambios importantes en el sector de productos de gran consumo que han favorecido la implantación de la ECR.

2.1 Evolución y desplazamiento del poder en las relaciones fabricante-distribuidor

El concepto de poder se puede definir como la capacidad de un miembro de la cadena de suministro para conseguir que otro haga algo que no hubiera hecho de no haber sido por la influencia del primero.

En los últimos años, el sector de la distribución ha estado influido no sólo por las transformaciones producidas en el sector industrial, sino también por las registradas en el propio sector comercial, así como por las derivadas de los avances tecnológicos producidos en el entorno. Ello ha provocado que se hayan dado los siguientes desplazamientos de poder en la cadena de valor en España:

1. Hasta 1959 existía un equilibrio entre fabricantes y distribuidores. El perfil de los fabricantes era el de una empresa pequeña que vende sin marca y en la zona de influencia; no invierte prácticamente en publicidad. El perfil del distribuidor era el de una empresa pequeña con las funciones siguientes: aconsejar a los clientes, fijar precios, elegir a los proveedores por razones de familiaridad y vender lo que se produce.

2. De 1960 a 1974 se produce un desequilibrio favorable a los fabricantes, motivado por su evolución. El perfil del fabricante era el de una empresa con mayor dimensión (aparecen las multinacionales), que utiliza procesos industriales avanzados (producción masiva y estandarizada), tiene una distribución masiva e impone precios a través de la imagen de marca. El perfil del distribuidor era el de una empresa pequeña meramente expendedora.

3. De 1975 a 1985 se reestablece el equilibrio, iniciándose un desequilibrio favorable a los distribuidores como consecuencia de la profesionalización profunda que sufren. El perfil del fabricante es el de la etapa anterior con la diferencia de que está muy preocupado en superar la crisis y reestructurar la empresa. En la distribución se produce un cambio muy profundo donde se eliminan escalones y formas comerciales. Las funciones del distribuidor son la fijación de precios, decidir su oferta, crear su propia logística e iniciar la creación de sus propias marcas.

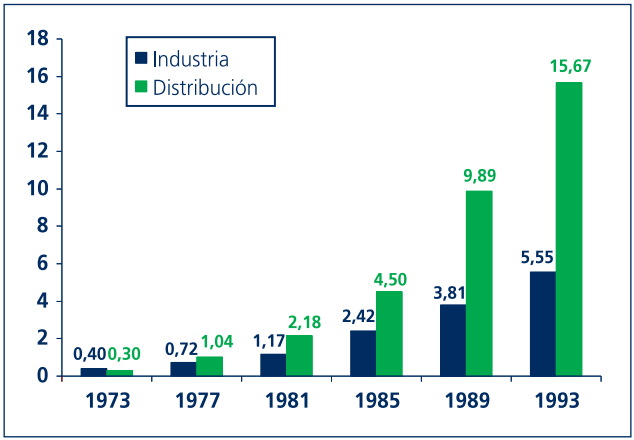
   En 1985 las diez principales empresas de la distribución facturaron 4.496 millones, mientras que las de la industria facturaron 2.413 millones de euros (+86,3%).

   En el ranking de cincuenta empresas, la industria supera a la distribución: 7.056 millones de euros frente a 6.419 millones. A partir de este año la industria no volvió a superar a la distribución en ningún grupo de las cincuenta empresas líderes.

4. De 1986 a 1996 se produce un desequilibrio favorable a los distribuidores. En la distribución se produce un proceso de concentración de las compras y de las empresas. Siguen haciendo parte del marketing del fabricante y el suyo propio.

   En el año 1989, por primera vez, la distribución supera a la industria en todos los grupos. Las cinco empresas líderes suponen casi tres veces y media las de la industria. Las cincuenta empresas líderes del ranking de la distribución con 14.528 millones de euros suponían un +31,1% con respecto a las de la industria (11.085 millones de euros).

Figura 2.1. Industria-distribución 1973-93. Diez primeras empresas en España.



Fuente: Fomento a la producción 1973-93 (en MM. de euros).

5. De 1997 a la actualidad, el consumidor se alza como el rey de las relaciones entre fabricantes y distribuidores. Los fabricantes reducen los costes de fabricación y se ven obligados a introducir productos innovadores. Se produce una concentración de fabricantes y marcas. La distribución se ve obligada a una mayor profesionalización en áreas como calidad, higiene, stock máximo, surtido, mejora del servicio, etc.

2.2 Concentración en el sector de la distribución de bienes de gran consumo

La concentración se define como toda operación por la cual una o más empresas pierden su independencia económica quedando sometidas a la dirección unitaria de otra ya existente o de una nueva, bien mediante una fusión completa, bien por una participación

financiera dominante o bien, por último, por contrato de traspaso o transferencia de la gestión efectiva del negocio.

La competencia en los mercados es una de las cuestiones económicas sobre las que tienen que mostrar mayor atención los responsables públicos. El nivel de competencia de una economía y el grado de intervención en la misma son elementos claves que enlazan con el crecimiento, la estabilidad de precios, el nivel de empleo y el grado de bienestar de los individuos.

Una aplicación rigurosa de la teoría económica hace posibles dos planteamientos extremos sobre la estructura del mercado:

1. En situación de **competencia perfecta,** los consumidores obtienen los productos deseados en las mejores condiciones de precio y las empresas alcanzan beneficios normales puesto que la libertad de entrada y salida en los mercados supone que, a largo plazo, desaparezcan los beneficios extraordinarios.
2. En situación de **competencia imperfecta,** las proposiciones teóricas muestran que existen incentivos, en términos de mayores beneficios conjuntos, para que las empresas lleven a cabo procesos de concentración económica o estrategias cooperativas hacia posiciones de dominio en los mercados.

   La situación actual de la distribución comercial encaja con este entorno imperfecto y, en consecuencia, las decisiones sobre precios, empleo o nivel de servicios, son el resultado final de las actuaciones de los diversos grupos de distribuidores y de las regulaciones de los responsables públicos.

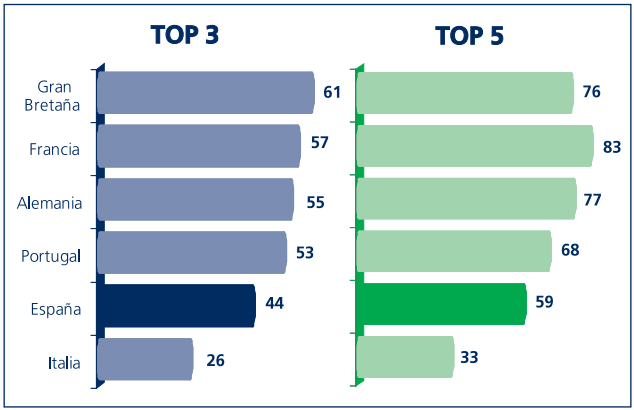
En este sentido, el *Libro Verde de Comercio* incluye la siguiente premisa: *"Garantizar la competencia en el comercio, así como en otros ámbitos de la economía, constituye una herramienta importante en la batalla contra el aumento de precios y beneficia al consumidor. La competencia desempeña un papel crucial para el comercio"*.

Sin embargo, el Libro Blanco del Comercio ha puesto en duda recientemente el grado de competencia que se presenta en la

distribución comercial: "A largo plazo se corre el riesgo de una concentración extrema de la distribución en Europa, con lo que un puñado de grandes cadenas dominaría todo el mercado al por menor. Este sería el fin del pequeño y mediano comercio y reduciría el número de puntos de venta. En el sector de la distribución, una concentración así podría llegar a reducir la gama de productos en oferta, la variedad de sistemas de venta y el número de tiendas (sobre todo en los centros urbanos y las zonas rurales) y alteraría la relación entre pequeños productores y minoristas".

La medida de la concentración hace referencia a la participación de las mayores empresas en la facturación total del mercado (Figura 2.2).

Figura 2.2. Concentración de la distribución en Europa en el año 2004

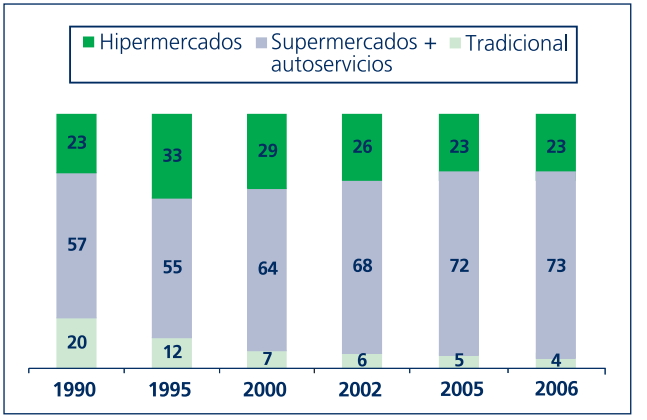


Fuente: AC Nielsen 2005.

En el caso de España los tres principales grupos de alimentación y droguería en el año 2004 concentraban el 44% de las ventas totales y los cinco primeros el 59%.

Si se analiza la evolución de la concentración por canales en el mercado español, se ve claramente que la distribución moderna ha ganado el pulso comercial a la tienda tradicional, así supermercados e hipermercados son los grandes triunfadores, absorbiendo en el año 2006 el 96% de las ventas, mientras que dieciséis años antes absorbían el 80% (Figura 2.3).

Figura 2.3. Evolución de la concentración por canales.



Fuente: Elaboración propia sobre datos Anuario AC Nielsen, 2007.

Las empresas de distribución encuentran ventajas a medida que se incrementa su tamaño y aprovechan las economías de escala para obtener las siguientes ventajas:

- **Condiciones de compra más beneficiosas.** Al aumentar el poder de las empresas minoristas frente a las pertenecientes al sector productivo, pueden lograr mayores descuentos y mejores condiciones de adquisición de los productos. Este mayor poder de negociación de los distribuidores se debe a una situación de mayor dependencia de los fabricantes por

carecer de alternativas efectivas para la distribución de sus productos. Los márgenes brutos calculados como la diferencia entre las ventas netas y el coste de las ventas, oscilan entre el 24% de las grandes empresas de distribución y el 17% de las pequeñas (facturación menor a 180 millones de euros). En la medida en que nos encontramos en una situación de ralentización del consumo, cabe imputar el aumento de los márgenes brutos de los distribuidores a la obtención de unos costes de compra ventajosos frente a los proveedores más que a un aumento de los precios a los consumidores, pues se observa cómo las empresas de distribución utilizan distintas estrategias de precio para aumentar su posición competitiva.

- **Aplazamiento de pago.** En España el período de aplazamiento de pago en las operaciones comerciales es de media 80 días. Este promedio contrasta con los 39 días de media en la Unión Europea, situación que influye negativamente en la industria suministradora del comercio, que debe financiar en su mercado doméstico unos períodos de cobro mucho más dilatados que los de sus competidores en la Unión Europea.

  Grecia, Portugal e Italia se sitúan a la cabeza del ranking europeo de países con plazos de pago medio más dilatados, con 94, 91 y 87 días, respectivamente, por delante de España, que ocupa el cuarto lugar. En el polo opuesto, el aplazamiento de pago medio en Noruega, Finlandia y Suecia es de 27, 29 y 32 días, en cada caso.

  En base a lo anterior, las grandes empresas de distribución desarrollan todo un conjunto de actividades financieras derivadas, por un lado, de la gestión de sus activos de tesorería, diferencia temporal entre el pago y el cobro, y, por otro, de la diversificación que conlleva asumir funciones que anteriormente contrataban a entidades financieras.

- **Condiciones favorables de financiación.** En primer lugar, debido a la existencia de economías de escala en la obtención de capital, puesto que los costes de transacción muchas veces son de carácter fijo: mayores cantidades implican un coste

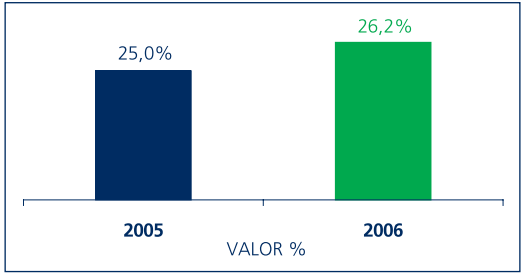
unitario menor. Y, en segundo lugar, una gran empresa puede diversificar más sus operaciones y disminuir el riesgo asociado a sus beneficios.

- **Mayor información para competir en los mercados.** Los grandes grupos de distribución consiguen beneficiarse por el gasto fijo que representa obtener la información y por recibir más volumen de información del mercado debido a su mayor implantación territorial.
- **Publicidad.** Las grandes empresas de distribución tienen ventajas con respecto a los pequeños comerciantes porque, por un lado, para que una campaña sea efectiva es necesario superar un umbral mínimo de dimensión; por otro, pueden utilizar medios de mayor impacto que están fuera del alcance de las empresas de tamaño reducido. Además pueden aprovecharse de la imagen adquirida en una determinada línea de comercialización para promover otras con un coste comparativamente menor.
- **Desarrollo de nuevas tecnologías.** Las grandes empresas de distribución encuentran más posibilidades que las pequeñas para desarrollar nuevas tecnologías. Primero, las empresas que tienen una mayor participación en el mercado tienen más facilidad para explotar, sin peligro de imitación, las innovaciones. Segundo, los grandes distribuidores tienen un mayor incentivo a la innovación para mantener su situación en el mercado. Y tercero, las posibilidades de financiar las innovaciones son superiores en los grandes distribuidores.
- **Marcas del distribuidor.** La concentración de ventas en grandes distribuidores favorece el crecimiento de la cuota de mercado de las marcas del distribuidor. La sustitución de artículos del fabricante por artículos del distribuidor introduce presión sobre los procesos productivos de los fabricantes con escasa notoriedad; el fabricante pierde prácticamente su condición de empresario.

  Si analizamos el anuario Nielsen, observamos que las marcas de la distribución representan en el año 2006 un 26,2% en

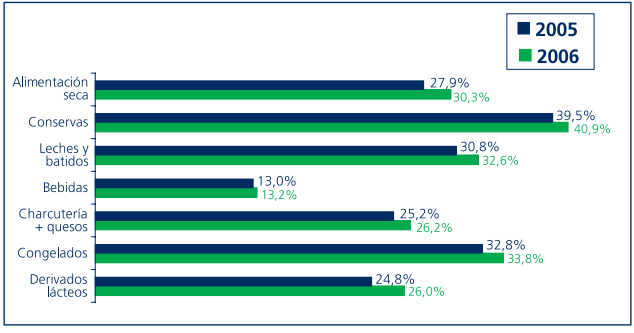
el sector alimentación. En alimentación por secciones, son las conservas las que mayor cuota ostentan con un 40,9%. Las bebidas presentan la menor cuota de marca de la distribución con un 13,2 % (figuras 2.4 y 2.5).

Figura 2.4. Participación de las marcas de la distribución en el sector de la alimentación.



Fuente: AC Nielsen (2007).

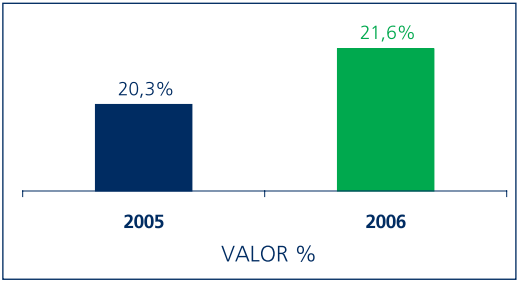
Figura 2.5. Participación de las marcas de la distribución en el sector de la alimentación.



Fuente: AC Nielsen (2007).

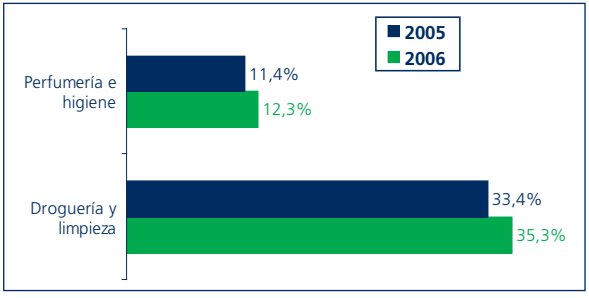
En el sector de droguería y perfumería la cuota en valor de las marcas de la distribución aumentó en 1,3 puntos respecto al año 2005, situándose en el 21,6%. A nivel secciones, las diferencias en el comportamiento de las marcas son significativas, con participaciones del 35,3% y 12,3% respectivamente para droguería y limpieza y perfumería e higiene (figuras 2.6 y 2.7).

Figura 2.6. Participación de las marcas de la distribución en el sector droguería y perfumería.



Fuente: AC Nielsen (2007).

Figura 2.7. Participación de marcas de la distribución en el sector droguería y perfumería.



Fuente: AC Nielsen (2007).

En este estudio también se muestra el diferencial de precio de venta al público que, para distintos productos, tienen las marcas de la distribución en relación a las del fabricante. Las mayores diferencias se aprecian en las bebidas refrescantes, las lejías, champú y bronceadores, situándose todas ellas por encima del 60% (tablas 2.1 y 2.2).

Tabla 2.1. Diferencial de precios y distribución de marcas de la distribución del sector de la alimentación y bebidas.

	Diferencial PVP M. distribución-PVP M. fabricante (%)		Distribución numérica[1]/ distribución ponderada[2]
	2005	2006	2006
Aceite de oliva	–18,2	–12,9	44/92
Tabletas de chocolate	–38,5	–41,5	36/90
Mayonesa	–42,8	–44,6	33/90
Galletas	–49,5	–50,0	50/95
Pan de molde	–58,0	–53,9	29/88
Alimentos de gatos	–48,6	–47,8	40/91
Mejillones	–35,3	–33,4	40/93
Atún	–39,7	–35,8	43/95
Mermelada	–47,9	–48,7	51/95
Aceitunas	–32,0	–29,1	53/96
Leche líquida	–27,6	–29,1	40/91
Batidos de leche	–49,1	–48,5	23/81
Agua mineral	–48,8	–49,3	39/58
Bebidas refrescantes y gaseosas	–62,1	–61,4	46/92
Whisky	–52,0	–53,2	26/81

[1] Numérica: Porcentaje de establecimientos del Universo ACNielsen de alimentación que trabajan alguna marca de la distribución.
[2] Ponderada: Participación de esos establecimientos respecto a la venta total en valor del producto considerado.

Fuente: Anuario AC Nielsen (2007).

Tabla 2.2. Diferencial de precios y distribución de marcas de la distribuciónen el sector de la droguería y perfumería.

	Diferencial PVP M. distribución-PVP M. fabricante (%)		Distribución numérica[1]/ distribución ponderada[2]
	2005	2006	2006
Detergentes de ropa	–39,4	–40,9	41/89
Lejías	–59,4	–60,5	40/89
Estropajos	–51,2	–51,0	30/85
Bolsas de basura	–3,0	–0,5	43/88
Papel aluminio	–31,7	–27,7	41/87
Insecticidas	–43,8	–40,6	25/77
Papel higiénico	–5,8	–0,9	39/89
Servilletas de papel	–32,8	–27,9	32/86
Champú	–67,0	–67,3	45/77
Máquinas de afeitar	–64,5	–63,4	9/32
Pasta de dientes	–47,9	–49,4	42/77
Bronceadores	–64,6	–67,5	11/30
Colonias	–48,5	–51,4	32/27
Pañuelos desechables	–13,8	–29,1	26/86
Toallitas humedecidas	–42,8	–44,2	33/87

[1] Numérica: Porcentaje de establecimientos del Universo ACNielsen de alimentación que trabajan alguna marca de la distribución.
[2] Ponderada: Participación de esos establecimientos respecto a la venta total en valor del producto considerado.

Fuente: Anuario AC Nielsen (2007).

Conforme a todo lo anterior, las empresas de distribución encuentran incentivos para incrementar su tamaño y, de forma adicional, conseguir poder de mercado puesto que en mercados concentrados aparece una asociación positiva entre el grado de concentración y la rentabilidad de las empresas. Sin embargo, el

grado de concentración existente hoy en día parece indicar que existe poco recorrido para mejorar la rentabilidad de las empresas de distribución por esta vía, ya que los organismos públicos no permitirán situaciones cuasi monopolísticas.

2.3 Ley de comercio

El *Boletín Oficial del Estado,* de 17 de enero de 1996, publicó la Ley orgánica 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista. Esta ley sufrió modificaciones que han sido introducidas a la Ley del Comercio Minorista por la Ley 55/99.

Por tanto, el presente punto contiene explicaciones relativas sólo aquellos pasajes o artículos de la Ley 7/96 y la Ley 55/99 con los que la práctica comercial pone en contacto a proveedores y clientes.

1. **Comercio minorista.** La Ley 7/96 regula la actividad desarrollada profesionalmente, con ánimo de lucro, consistente en ofertar la venta de cualquier clase de artículos a los destinatarios finales de los mismos utilizando un establecimiento.
2. **Obligación de vender.** El Art. 9 establece para los comerciantes la obligación de vender los artículos ofrecidos y prohíbe la limitación del número de artículos que podrán ser adquiridos por cada comprador.
3. **Libertad de precios (Art. 13 y 14).** En consonancia con los principios constitucionales reconoce, salvo excepciones tasadas y enumeradas, el régimen de libertad de precios, pero prohíbe las ventas con pérdida salvo en casos concretos. Este punto es el que más ha perjudicado a los hipermercados, que basaban parte de su estrategia en ofertar una serie de referencias (productos gancho), de la compra habitual en el hogar, por debajo del coste de adquisición. Esta estrategia de la distribución se podría resumir de la siguiente manera: "islas de pérdidas en océanos de beneficio".

Se entiende por venta con pérdida aquella en la que "el precio a un producto sea inferior al de adquisición con factura, deducida la parte proporcional de los descuentos que figuren en la misma, o al de reposición si éste fuese inferior a aquél o al coste efectivo de producción si el artículo hubiese sido fabricado por el propio comerciante incrementados en las cuotas de los impuestos indirectos que graven la operación".

Este apartado se incumplía por algunas fórmulas comerciales debido a la definición del comercio minorista de la Ley 7/96, que regulaba aquella actividad desarrollada profesionalmente con ánimo de lucro consistente en ofertar la venta de cualquier clase de artículos a los *destinatarios finales de los mismos* utilizando un establecimiento. Por eso en la Ley 55/99 se añade una disposición adicional que dice "será de aplicación a las entidades de cualquier naturaleza jurídica, que se dediquen al comercio mayorista o que realicen adquisiciones o presten servicios de intermediación para negociar las mismas por cuenta o encargo de otros comerciantes".

El comerciante no puede vender por debajo de este precio salvo:

- Que tenga por objetivo alcanzar los precios de uno o varios competidores con capacidad para afectar significativamente sus ventas.
- Que se trate de artículos perecederos en las fechas próximas a su inutilización.
- Que se trate de ventas en saldos, o de productos con valor disminuido por deterioro, desperfecto, desuso u obsolescencia (no puede admitirse la aplicación a productos alimentarios).
- Que se trate de ventas en liquidación, que tienen carácter sumamente excepcional.

4. **Promoción de ventas.** La Ley 7/96 admite determinadas actividades de promoción de ventas, que enumera. De ellas,

las que más afectan a las relaciones entre fabricantes y distribuidores de productos de gran consumo son las ventas en oferta o promoción y las ventas con obsequio.

Las ventas en oferta o promoción (Art. 27) son las que se realizan en precio inferior o condiciones de venta más favorables que las habituales, con el fin de potenciar la venta de ciertos productos o el desarrollo de uno o varios comercios o establecimientos.

Los productos en promoción no pueden estar deteriorados ni ser de peor calidad que los mismos productos en oferta normal.

Las ventas con obsequios (Art. 33) son las que incluyen otro producto o servicio gratuito o a precio especialmente reducido, ya de forma automática o mediante la participación en un sorteo. Los bienes o servicios en que consistan los obsequios o incentivos promocionales deberán entregarse a los compradores en el plazo máximo que determinarán las Comunidades Autónomas, sin que pueda exceder de tres meses, a contar desde el momento en que el comprador reúna los requisitos exigidos.

Prohibición de ofertas conjuntas. El Art. 34 prohíbe directamente ofrecer como una unidad de contratación dos o más clases o unidades de artículos salvo que:

1. Exista una relación funcional entre los mismos.
2. Sea una práctica comercial común vender el artículo en cantidades superiores a la unidad.
3. Se ofrezca la posibilidad de adquirir los artículos por separado a su precio habitual.
4. Cuando se trate de lotes presentados por razones estéticas o para obsequio.

Marcas del distribuidor. La confusa y abierta redacción del Art. 35 (venta directa) no permite saber si se aplica a las marcas del distribidor. Ello refuerza la necesidad de identificación del

fabricante, por lo menos a través de su número de registro sanitario, en las confecciones para marcas del distribuidor, y, desde luego, la aplicabilidad a estos casos de la Ley de Responsabilidad por Daños Ocasionados por Productos.

5. Precios y forma de pago. El Art. 17 de la Ley 7/96 es sumamente interesante a efectos financieros y de negociación comercial y, sin duda, recoge la aspiración de los juristas de que no se pongan en circulación efectos sin valor ejecutivo.

   En caso de que no haya pacto expreso, el pago se considerará al contado, es decir, al día de la recepción de las mercancías, debiendo documentar en el mismo acto la operación de entrega. La Ley 7/96 modificada por la Ley 55/99 establece un sistema de documentación de pagos aplazados a más de 60 días, admitiéndose, por tanto, la formalización de pagos superiores.

   Cuando los comerciantes acuerden con sus proveedores aplazamientos de pago que excedan de los 60 días desde la fecha de entrega y recepción de las mercancías, el pago deberá quedar instrumentado en documento que lleve aparejada acción cambiaria, con mención expresa de la fecha de pago indicada en la factura. En los casos de aplazamientos superiores a 90 días, este documento será endosable a la orden. En todo caso, el documento se deberá emitir o aceptar por los comerciantes dentro del plazo de 30 días a contar desde la fecha de recepción de la mercancía, siempre que la factura haya sido enviada. Para la concesión de aplazamientos de pago superiores a 120 días, el vendedor podrá exigir que queden garantizados mediante aval bancario o seguro de crédito o caución.

En la práctica el número de empresas españolas que se deciden a poner en práctica estos derechos que les otorga la ley apenas alcanza el 5%. Lo que ocurre es que existe un desequilibrio en la relación proveedor-cliente , generándose una especie de relación de servidumbre, principalmente entre las pymes y las grandes multinacionales.

En lo referente a las sanciones por el incumplimiento de la Ley (Art. 68 y 69) las multas oscilan entre los 3.000 euros y los 600.000 euros. Esta gradación dependerá del volumen de la facturación a la que afecte, cuantía del beneficio obtenido, grado de intencionalidad, plazo de tiempo durante el que se haya venido cometiendo la infracción y reicidencia.

Por consiguiente, la Ley no sólo pretende establecer reglas de juego en el sector de la distribución y regular nuevas fórmulas contractuales, sino que aspira, también, a ser la base para la modernización de las estructuras comerciales españolas, contribuyendo a corregir los desequilibrios entre las grandes y las pequeñas empresas comerciales.

2.4 Comunidades Autónomas: Impuestos y limitación de aperturas

El ritmo inversor de los últimos años se está viendo frenado por las fuertes restricciones impuestas por las Comunidades Autónomas a la concesión de nuevas licencias.

Las Comunidades Autónomas (CC.AA.) establecen los requisitos en virtud de los cuales se otorgorá la calificación de gran establecimiento. En todo caso, tendrán esta consideración, a efectos de las autorizaciones y de lo establecido en la normativa mercantil, los establecimientos comerciales que tengan una superficie útil superior a los 2.500 metros cuadrados.

Las CC.AA. han creado impuestos que gravan a las grandes superficies. El impuesto grava el impacto que tienen las grandes superficies sobre el comercio tradicional., asimismo, han creado todo tipo de trabas para concederles nuevas licencias.

Los Gobiernos regionales, antes del 2011 deberán adaptar sus leyes regionales sobre comercio a la directiva europea de liberalización de servicios, que prohíbe prácticas ahora habituales en España como las moratorias en la concesión de licencias de apertura comercial y los límites a las grandes superficies para proteger al pequeño comercio.

La estrategia de las CC.AA. consistirá en aprovechar los recovecos de la directiva para mantener las restricciones actuales. La norma comunitaria sólo permite que se restrinja la libertad de establecimiento de las empresas por motivos claros de medio ambiente o de ordenación urbanística. Aquí es donde los Gobiernos regionales ha encontrado una tabla de salvación.

2.5 Mercados maduros

Existe un cierto consenso entre los profesionales del sector, que para considerar que un mercado no es maduro deber crecer por encima del 10% en volumen.

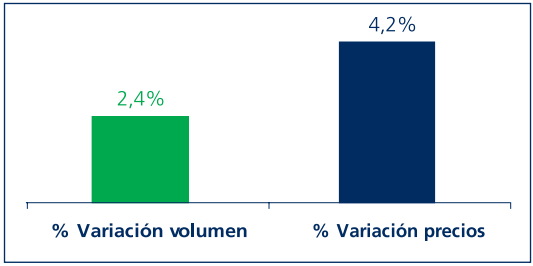
En el año 2006, las ventas del mercado de alimentación envasada auditada por AC Nielsen en su panel de detallistas, tuvieron un crecimiento en valor del 6,7%, frente al año 2005, como resultado de un incremento en volumen del 2,4% acompañado de un aumento en los precios de venta al público de un 4,2%.

Por secciones, el sector de las conservas es el que registra, la mayor evolución en el precio promedio (+6,9%). Las bebidas, junto con los congelados, son las secciones con mayor crecimiento del consumo, con evoluciones por encima del +4%. Por otra parte, las secciones de charcutería y leches y batidos son las menos dinámicas en volumen, presentando una involución de –0,7% y –3,1%, respectivamente (Figura 2.7 y Tabla 2.2).

Si analizamos el mercado del sector de la droguería y la perfumería cubierto por el Índice Nielsen Combinado (hipermercados, supermercados, tradicionales y especialistas en droguería/perfumería), observamos un crecimiento en valor del 6,9% en el año 2006, que se explica por un incremento en volumen del 3,7% y una evolución en el precio de un 3,1%.

Por secciones, la perfumería e higiene se muestra con registros más dinámicos que la droguería y limpieza, con un +4,9% de evolución en valor frente a un +2%, respectivamente. Sin

Figura 2.7. Evolución del mercado en el sector de la alimentación envasada.



Fuente: Anuario AC Nielsen (2007).

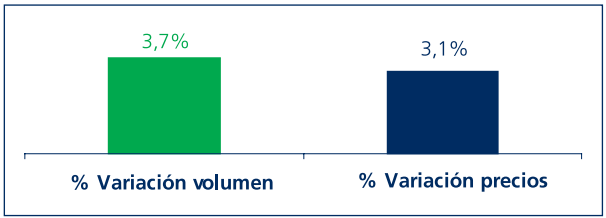
Tabla 2.2. Evolución del mercado en el sector de la alimentación envasada.

	% Estructura ventas valor 2006	% Variación volumen	% Variación precios
Alimentación seca	29,4	2,2	6,9
Conservas	6,9	1,4	6,9
Leche y batidos	7,9	–3,1	3,8
Bebidas	24,4	5,4	2,7
Charcutería	7,3	–0,7	2,6
Quesos	7,0	2,5	1,7
Congelados	7,9	4,1	–2,3
Derivados lácteos	9,2	1,4	3,1
TOTAL	100,0	2,4	4,2

Fuente: Anuario AC Nielsen (2007).

embargo, la evolución de precios es inferior en la primera, con un 2,7% frente al 3,6% de la droguería y limpieza (Figura 2.8 y Tabla 2.3).

Figura 2.8. Evolución del mercado en el sector de la droguería y perfumería.



Fuente: Anuario AC Nielsen (2007).

Tabla 2.3. Evolución del mercado en el sector de la droguería y perfumería.

	% Estructura ventas valor 2006	% Variación volumen	% Variación precios
Droguería y limpieza	38,5	2,0	3,6
Perfumería e higiene	61,5	4,9	2,7
TOTAL	100,0	3,7	3,1

Fuente: Anuario AC Nielsen (2007).

2.6 Fragmentación del mercado de bienes de gran consumo

Uno de los mayores cambios que se han producido en el mercado de bienes de consumo es la división y diferenciación de los consumidores.

El incremento de población y los cambios de estilo de vida han causado fragmentación de los mercados, lo que contrasta claramente con la homogeneidad de los años cincuenta. Los cambios de estilo de vida derivan de aspectos como: (1) la incorporación de la mujer al trabajo; (2) el retraso en la edad del matrimonio respecto a las generaciones anteriores; (3) el incremento de la expectativa de vida; (4) la disminución del número de miembros del hogar; y (5) la inmigración.

Comunicar a los consumidores un mensaje de marketing se ha hecho además muy difícil por la multiplicación de los medios tradicionales de comunicación. Se ha pasado de una oferta concentrada en una televisión con pocos canales, la diferente oferta de canales de televisión, televisiones por cable y una oferta internacional de canales, incluso de pago. Esta fragmentación no sólo se ha producido en la televisión, también se ha podido observar en los periódicos, radio y prensa.

El reflejo de los cambios anteriores es que dos terceras partes de las decisiones de compra de una marca se hacen en las tiendas, según se detecta en los estudios de mercado. Ello hace que los fabricantes traten de buscar en el marketing del establecimiento y en el merchandising la respuesta a sus necesidades.

Como prueba de todo ello, el gasto en promociones al establecimiento y al consumidor se ha incrementado de forma espectacular en los últimos años. Cada vez más fabricantes tratan de utilizar estos medios para comunicar a los consumidores sus marcas a través de la distribución.

Los avances en tecnología, aplicaciones informáticas e información han permitido que fabricantes y distribuidores comprendan mejor las necesidades de los consumidores y sus hábitos de compra.

Así, los datos de escáneres, junto con detallados informes de motivación de compra, permiten crear perfiles de los compradores vecinos al establecimiento.

Al enfocarse en la categoría, el distribuidor toma decisiones de compra basándose en la fortaleza que una referencia aporta a la categoría. Se debe, por tanto, demostrar que cada artículo permite incrementar las ventas de la categoría en general y no sólo trasladar ventas de un artículo a otro.

La información de la categoría establece un diálogo continuo entre la industria y la distribución. Ambas partes pueden obtener una ventaja de la tecnología para observar tendencias y beneficios. Se trata de buscar nuevas estrategias para aumentar las ventas y los beneficios, y reconocen la necesidad de trabajar juntos para capitalizar el potencial de la información y la tecnología.

2.7 Tecnologías de la información y comunicación

La ECR es un proceso de gestión basado en datos. Por lo tanto, es necesario contar con las herramientas tecnológicas adecuadas, dado que la información es esencial durante todo el proceso.

Hay que disponer de un nivel mínimo de capacidades en Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Esto incluye la habilidad para obtener los datos de ventas y margen bruto para todas las referencias de una categoría, un software que permita un amplio análisis de los datos obtenidos y unos programas de gestión de espacio (Apollo, Spaceman, etc.).

Las TIC crean ventajas competitivas tanto en costes como en diferenciación. Algunas de las razones por las que la empresa experimenta una disminución de costes son: la alta disponibilidad de las TIC debido al continuo avance tecnológico que las hace cada vez más accesibles a la empresa, la posibilidad de trasladar información sin tener que mover físicamente ni los soportes de la misma ni a las personas que la gestionan o por la ampliación de la cantidad de información disponible.

Hay que desarrollar un plan a largo plazo para conseguir unas capacidades tecnológicas que permitan proporcionar apoyo al

proceso de planificación de la ECR. Esto se puede proyectar en una serie de etapas paralelas a las fases de implantación de la ECR y puede englobarse en un plan, entre dos y tres años, para la mejora de las TICs.

En conclusión, los principales factores que han inducido al desarrollo de la ECR en España han sido: (1) la evolución en las relaciones entre fabricantes y distribuidores, donde el consumidor se proclama como elemento de referencia; (2) el crecimiento, tanto en rentabilidad como en tamaño, vía compras empieza a tocar techo; (3) la aprobación de la Ley de Ordenación del Comercio Interior, que provoca que ciertas fórmulas tengan que buscar la afluencia de consumidores y la rentabilidad mediante métodos más sofisticados; (4) la limitación de aperturas y la creación de nuevas tasas por parte de las Autonomías; (5) la madurez del mercado de productos de gran consumo, que hace que las mejoras de rentabilidad vengan principalmente de la mejor gestión de los lineales; (6) la fragmentación de consumo, que ha cambiado de forma radical la forma de hacer marketing; y (7) el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación que permiten recoger y tratar de forma más amplia y rápida la información.

Gestión por categorías en detallistas y fabricantes

Introducción

La gestión por categorías se inicia en Estados Unidos en 1990. Nace, como tantas pequeñas revoluciones, en el seno de dos organizaciones americanas, Wal Mart y Kmart.

Se enmarca dentro de un concepto superior de la ECR, cuyo objetivo principal es la respuesta eficiente al consumidor a través de la constitución de un marco que permita a los distribuidores y a los fabricantes colaborar para poder realizar una oferta de mayor valor añadido en términos de productos y servicios a dicho consumidor.

Según la consultora Overlap, se pueden identificar dos tramos claramente diferenciados: el primero, que comprende desde la producción hasta la incorporación de los productos al punto de venta; y el segundo que va desde la incorporación de los productos al punto de venta, hasta el acto de compra realizado por los clientes. En la fase de suministro se analizan principalmente los aspectos logísticos y de planificación de producción; en la fase de demanda se analizan los precios, surtidos, promociones, merchandising y motivación de compra. Es en esta última etapa donde se sitúa la gestión por categorías .

Hay una serie de factores que recomiendan la utilización de la gestión por categorías: las tendencias del comportamiento del consumidor, las presiones de la competencia, la realidad de la

gestión financiera, las capacidades de información y tecnológicas (datos escáner, DDP, gestión de espacio) y el cambio de las relaciones proveedor-distribuidor, todo ello en el marco de la ECR.

La gestión por categorías conlleva una serie de costes pero, sin duda, los beneficios que reporta son mayores.

Las principales áreas de coste se sitúan en las inversiones adicionales en recursos humanos y en sistemas de información. En muchos casos, estos costes no son tan elevados y se recuperan sobradamente con las ganancias obtenidas en productividad.

Las áreas de beneficio son numerosas, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo. Entre los principales beneficios se pueden destacar:

- Aumento de ventas y beneficios para las categorías (se han conseguido incrementos que van desde un 3 hasta un 30%).
- Mayor satisfacción del consumidor en la medida en que la presentación del lineal se contempla desde su punto de vista.
- Mayor interacción entre proveedores y distribuidores.
- Mejor conocimiento del consumidor y del mercado.
- Habilidades de gestión más profesionales por parte del personal de la empresa.

La gestión por categorías provoca grandes transformaciones en el sector del gran consumo, modificando las estructuras organizativas de las empresas e imponiendo una nueva forma de relación entre proveedores y distribuidores basada en la confianza y la posibilidad de aumentar los beneficios mutuos.

Actualmente, en EE.UU., la gestión por categorías se ha convertido en una necesidad competitiva. Dos son las fuerzas que han conducido a esta situación:

- El rápido crecimiento de los *category killers* especializados en un número cada vez mayor de categorías (alimentos para animales, café, tabaco, artículos para el bebé, etc.). El término *category killer* se acuño en Estados Unidos para

denominar a los grandes formatos de tiendas especializadas en una categoría de productos. Un elemento clave de esta fórmula es el grado de especialización. Cuanto más estrecha es la categoría en la que se especializa la enseña, mayor es el riesgo, ya que debe existir una base de público potencial suficientemente grande para rentabilizar el establecimiento. Por ejemplo, Nebada Bob (USA) es un *category killer* ultra-especializado en golf y, por lo tanto, corre un riesgo mayor que uno especializado en diversos deportes, como Decathlon. Si el riesgo es asumible, la estrechez de la categoría permite que el cliente perciba la enseña como más experta.

- El desarrollo del movimiento ECR, ya que sin gestión por categorías no puede proporcionar ventajas competitivas.

En Europa la gestión por categorías se está implantando más lentamente, aunque hay síntomas de que está cobrando impulso.

Los principales obstáculos para la implantación de la gestión por categorías en Europa son:

- Temor a la inversión necesaria y a los importantes cambios organizativos y culturales.
- Temor a la asociación. Los distribuidores temen la pérdida de su poder, y los fabricantes que sus datos puedan ser utilizados en su contra.
- Ausencia de entendimiento acerca de los beneficios que supone la gestión por categorías y de lo que hay que poner en juego para acceder a ella.

3.1 Definición de gestión por categorías

La gestión por categorías constituye un componente esencial de la ECR ya que propone un conjunto de estrategias, un proceso de gestión y un esquema organizacional en el que puede tener lugar la necesaria colaboración entre proveedores y distribuidores. En

la gestión por categorías los productos a comercializar se agrupan, no por sus cualidades intrínsecas o por su procedencia, sino partiendo de la óptica del consumidor.

Para el Comité Europeo de ECR, la categoría es un conjunto de productos o servicios que los consumidores perciben como complementarios o sustitutivos respecto a la satisfacción de una determinada necesidad; y la gestión por categorías es un proceso de gestión de esas categorías como unidades estratégicas de negocio, tanto para el proveedor como para el detallista, que produce mejores resultados empresariales a la vez que proporciona mayor valor al consumidor.

Para Nielsen, la gestión por categorías es una herramienta de marketing cuyo objetivo básico es mejorar los resultados de fabricantes y distribuidores mediante la planificación de estrategias comerciales que logren optimizar la satisfacción del consumidor que se desea atraer. Es decir, se trata de un instrumento de micromarketing o el marketing en el punto de venta, que es el lugar donde se toman en gran medida las decisiones finales de comprar un producto. Por tanto, la gestión por categorías pretende definir, a nivel tienda o grupos homogéneos de tiendas, los artículos que deben ofrecerse al consumidor, en qué cuantía, cuáles deben ser los precios y promociones más adecuadas, la ubicación de la categoría dentro del establecimiento, el espacio dedicado en la estantería y la estructura del lineal.

Para AECOC, la gestión por categorías es una filosofía que lleva a gestionar la oferta de una enseña, tienda a tienda, definiendo y reagrupando los productos en categorías que forman unidades estratégicas de negocio gestionadas individualmente, aunque dentro del marco de la estrategia general de la empresa. La gestión por categorías, es por tanto, un concepto de organización del

marketing del distribuidor, orientado a proporcionar satisfacción al consumidor.

Existen tres elementos indisociables que definen la gestión por categorías: una filosofía, un proceso y un concepto organizativo.

La filosofía permite gestionar de forma estratégica diferentes categorías como unidades estratégicas que permiten establecer planes de ventas y de beneficio. Se definirán categorías o familias de productos, asignando responsables y vinculando la estrategia de las categorías a la estrategia global de la empresa.

El proceso requiere que, tanto proveedores como distribuidores, elaboren de forma conjunta un plan estratégico de actuación anual para cada categoría. Es preciso organizar toda la información disponible en ambas partes para que la planificación sea correcta y se pueda obtener el mayor beneficio común.

El concepto de organización permite que las decisiones tomadas por el distribuidor en materia de compras y de marketing-merchandising sean apoyadas conjuntamente. Este es quizás el aspecto que más diferencia a la gestión por categorías de otras aplicaciones tradicionales.

En este proceso, la planificación de la categoría es el proceso central, que se debe llevar a cabo paso a paso. Los gestores de categorías de los distribuidores comunicarán a los fabricantes objetivos de negocio claros, así como estrategias y tácticas relativas a las categorías encaminadas a conseguir tales objetivos.

El principio fundamental de la gestión por categorías es que todo empieza y termina en el consumidor. Muchas de las prácticas actuales de distribuidores y proveedores hacen que se le pierda de vista, por el contrario, la gestión por categorías supone un regreso a los orígenes, a la comprensión del comportamiento del consumidor y, en base a esto, desarrolla estrategias y tácticas para acercarse más a él. En este proceso todos los participantes (proveedores, detallistas y consumidores) pueden beneficiarse.

3.2 La gestión por categorías en detallistas

Desde sus orígenes, las empresas detallistas han basado su supervivencia y crecimiento en el conocimiento de las necesidades de sus clientes y, con ello, han logrado la lealtad del comprador hacia su establecimiento.

Hoy en día, la distribución moderna enfoca el proceso de gestión por categorías haciendo de cada categoría de productos una unidad de negocio enfocada a las necesidades de los consumidores de cada establecimiento.

La distribución practica la gestión por categorías, utilizando la información y tecnología, para conocer las necesidades de sus consumidores de la misma forma que anteriormente hacía el responsable del punto de venta.

Para Nicolai y Reynard el consumidor es un experto en hacer la compra y el modelo de compra con éxito se basa en encontrarlo todo, incluso lo no previsto, en poco tiempo, optimizando el recorrido y conservando ganas e ilusión para posteriores compras. Es decir, la buena elección da respuesta a las necesidades funcionales y psicológicas del consumidor. El consumidor está expuesto a la dinámica de la tentación: la tienda debe proponer y el cliente saber arbitrar. El tiempo es cada vez más importante, por lo que se debe lograr economía en el desplazamiento.

Lo que observaron Nicolai y Reynard al analizar las listas de compra y realizar un seguimiento de las compras de los clientes es que éstos tienen tendencia a estructurar sus compras en "capítulos". Así que un "capítulo", una categoría, incluye todos los productos de alimentación seca consumidos en el momento del desayuno: café, té, chocolate en polvo, cereales, pan, pan tostado, galletas, etc. Si estos productos se presentan agrupados en el mismo lado del pasillo, el cliente tiene la tendencia a realizar las compras de estos productos en continuidad y, por lo tanto, parece menos probable que se olvide de algo.

La categoría va más allá de la pura organización de mercancías, para el comprador representa una unidad, una asociación de ideas que tiene sentido. Por tanto, lo primero es definir cada una, una tarea que no es tan fácil. Se deben obtener todas las opiniones, pero la más importante es la percepción del consumidor.

Una categoría es un grupo de productos/servicios que los consumidores perciben como interrelacionados y/o que pueden reemplazarse a la hora de satisfacer una necesidad del consumidor.

Las categorías pueden estructurarse en base a diferentes parámetros (Tabla 3.1):

Tabla 3.1. Parámetros para estructurar las categorías.

Parámetro	
Usuario final	Hombre/mujer, perro/gato.
Fórmula/Ingrediente	Cafeína/ descafeinado.
Sabor/Receta	Italiana/china, buey/pollo, limón/cola.
Forma	Líquida/seca.
Uso final	Baño/cocina, comida principal/desayuno.
Tipo de embalaje	Caja/bolsa, lata/botella.
Tamaño	Económico/de un solo uso, rollo único/cuatro rollos.
Precio/Rendimiento	Rebajado/normal/económico.

Fuente: Elaboración propia.

La gestión por categorías es el reconocimiento de que el primer objetivo de un distribuidor es la satisfacción del consumidor y esto se produce mediante un acercamiento a la lógica de compra de éste. Un ejemplo significativo podría ser el hecho de situar en el mismo lineal los pañales, los potitos

infantiles y las revistas dirigidas a los nuevos padres. Y dentro de este orden de cosas, sería lógico que los vídeos infantiles estuviesen en la sección de juguetería, lo que evitaría que los padres tuviesen que dirigirse a la sección de video para encontrar la última película de Walt-Disney que quieren sus niños. Y así se puede pensar en los puntos de venta como islas temáticas.

En caso de duda es aconsejable desarrollar entrevistas a los consumidores de forma que se pueda conocer cuál es la necesidad a que da respuesta la categoría. También resulta necesario investigar qué tipo de productos concibe como adecuados para cubrir esa necesidad y si presupone que deben estar juntos y constituir una misma oferta por parte del distribuidor

Cada categoría se puede dividir en subcategorías, y éstas a su vez en varios segmentos. Es importante identificar las subcategorías dentro de cada categoría. Estos grupos de productos, a menudo, se comportan de modo diferente al resto de la categoría y pueden influenciarla de manera importante. Si, por ejemplo, agrupamos todos los productos de papel en una categoría deberíamos recordar que servilletas, papel de higiénico y toallas de papel son distintas subcategorías, cada una con su propia dinámica de promociones y merchandising.

La gestión por categorías permite realizar el micromarketing, basando la gestión del negocio en la forma en que el público realiza la compra, teniendo en cuenta: qué productos lleva, en qué cantidades, a qué precios, en qué establecimientos, a qué altura del lineal se encontraban y con qué espacio, con qué promociones y dónde estaba localizado el lineal.

Empleando la gestión por categorías se puede, de forma rápida, identificar y capitalizar oportunidades de promoción y merchandising cruzado entre categorías, como es el caso de las bebidas y los aperitivos.

Las unidades de negocios tendrán que cambiar para adecuarse a la nueva definición de las categorías y los objetivos de las mismas se modificarán de forma que el distribuidor llegue a

Figura 3.1. Funciones del *category manager*.

Fuente: Elaboración propia.

contar con una cartera de categorías que le permita la consecución de los resultados de ventas, beneficios y satisfacción del consumidor perseguidos por la organización. En consecuencia, la definición de las categorías y de sus roles debe realizarse al más alto nivel de la organización. Para ello, es fundamental que los detallistas reorganicen su estructura pasando del comprador tradicional al *category manager* (Figura 3.1)

El concepto de la planificación estratégica en base a matrices ha sido extensamente utilizado en el análisis de las carteras de productos. Esta misma metodología, en la que los diferentes productos tienen determinados roles en función del nivel de atractivo del mercado en el que se encuentran y de la capacidad competitiva de la empresa, puede ser igualmente aplicada a la gestión de las categorías. Sin embargo, en este caso habrá también que incorporar toda una serie de consideraciones sobre las necesidades del consumidor, que deberían incluso sobreponerse a los propios objetivos del distribuidor.

Existen dos aproximaciones a la definición de roles: en función de la gestión del distribuidor y en función de la cobertura de necesidades del consumidor.

a. Planificación según los roles para el distribuidor

La base de la cartera de categorías en función de la gestión del distribuidor parte de la comprensión por parte del decisor de cómo contribuyen dichas categorías a los beneficios y a las ventas. Las ventajas de esta metodología consisten en que ayudan al distribuidor a comprender mejor el impacto de las diferentes categorías en sus resultados financieros, a la vez que permiten la utilización de bases de medida objetivas provenientes de la propia información de la tienda.

Por tanto, este enfoque debe poder aglutinar elementos de valoración del tipo de contribución de cada una de las categorías a los objetivos generales de la empresa. A este respecto, es evidente que un distribuidor no puede gestionar todas sus categorías en función del beneficio que aportan, sino que tiene que buscar

un equilibrio entre las categorías generadoras de beneficio y las creadoras de tráfico dentro del establecimiento.

Se podría definir una matriz en la que se cruzaran los dos principales vectores de gestión estratégica de las categorías por parte de un distribuidor (Figura 3.2): el porcentaje de contribución al margen (superior o inferior a la media de la cadena) y las ventas en unidades como variable representativa del flujo de operaciones generado. Se consideran ventas altas, medias y bajas según pertenezcan al 50% superior, entre el 30 y 50% o al 30% inferior.

En la matriz se identificarán seis tipos de roles de las categorías, según su importancia para el equilibrio de la cadena en términos de generación de margen o de creación de tráfico de clientes. Estos tipos de roles de las categorías son:

1. **Categorías estandarte** (alto nivel de ventas y alta contribución al margen). Son las más importantes para el distribuidor ya que aportan tanto tráfico como alto nivel de beneficios. Es necesario cuidar al máximo los elementos de marketing (surtido, merchandising, promociones) que afectan a este tipo de categorías. Ejemplos de este tipo de categorías serían las bebidas alcohólicas, los congelados y los productos navideños.
2. **Categorías fuente de tráfico** (alto nivel de ventas y baja contribución al margen). La función principal de estas categorías para el distribuidor reside en su poder de atracción de clientes a la tienda y de mantenimiento del flujo de compradores. Son las categorías que establecen los puntos calientes de la tienda, por ejemplo, los detergentes o la leche.
3. **Categorías fuente de cash-flow** (nivel de ventas medio y alta contribución al margen). Estas categorías son las principales subvencionadoras en términos de beneficio de las categorías generadoras de tráfico. Las variables de ubicación en la tienda y surtido son cruciales para mantener su capacidad de generación de beneficio. Ejemplos de esta categoría serían los platos preparados o la charcutería.

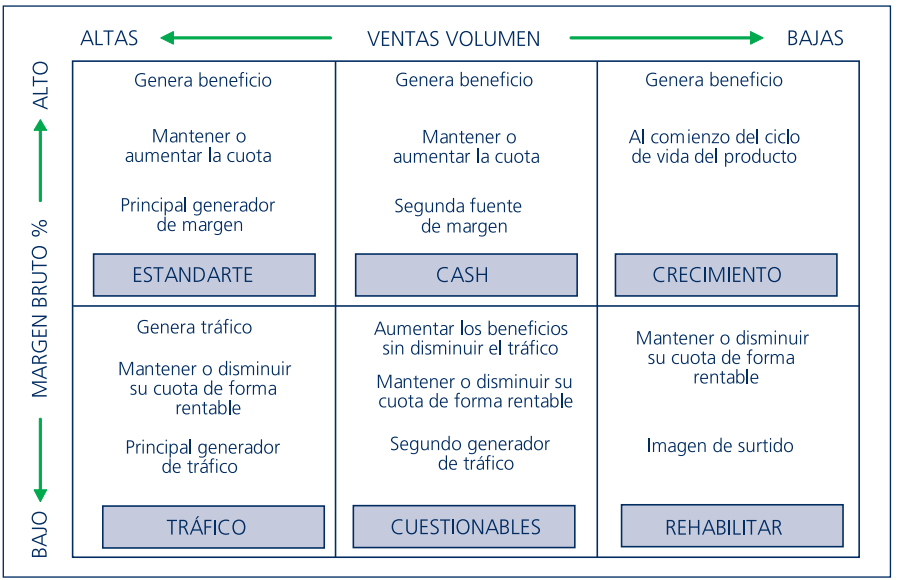
4. **Categorías cuestionables** (nivel de ventas medio y baja contribución al margen). Categorías para las que hay una gran competencia por parte de otros formatos comerciales o entre establecimientos del mismo formato. Por tanto, el distribuidor debe defender su posición en la venta de dichas categorías y sólo puede convertirse en un proveedor secundario o de conveniencia de las mismas. Sería el caso de las categorías de frescos (carne, fruta) o las categorías de menaje.
5. **Categorías mantenimiento/crecimiento** (nivel de ventas bajo y alta contribución al margen). Son categorías más pequeñas, pero que representan importantes oportunidades de crecimiento para el distribuidor. Podríamos poner como ejemplo a todas las categorías de comida internacional o la categoría de productos de cosmética.
6. **Categorías a rehabilitar** (nivel de ventas bajo y baja contribución al margen). En el caso de estas categorías se observa una tendencia a la disminución del volumen de negocio, sin embargo, podría ser la oportunidad para cambiar la oferta e intentar definir un surtido enfocado al incremento de los márgenes. Ejemplos de este tipo de categoría podrían ser la panadería industrial o los condimentos.

b. Planificación según los roles para el consumidor

La perspectiva del consumidor es crucial a la hora de identificar el rol que tiene la categoría dentro de cada establecimiento. Algunas de las variables críticas que pueden definir el tipo de consumidor de la categoría son la frecuencia y el volumen de la compra media ya que el consumidor decidirá de forma diferente la compra, y elegirá una forma comercial determinada. Otras variables a tener en cuenta son la imagen que el consumidor tiene de cada establecimiento para la compra de las diferentes categorías o la sensibilidad a diferentes herramientas de marketing.

Existe un esquema ampliamente implantado de definición de los roles de las categorías que se basa en la percepción que tiene

Figura 3.2. Matriz de roles de las categorías.



Fuente: Valenzuela (1999).

el consumidor del establecimiento como proveedor principal de la categoría. Este esquema identifica los siguientes roles:

1. **Categoría destino.** Las categorías destino atraen al consumidor-comprador al punto de venta. Ayudan a posicionar al distribuidor a través de la oferta consistente de mejores precios y a definir la imagen que el consumidor objetivo tiene del detallista.

   El rol de una categoría destino es generar volumen de ventas. Se caracteriza por productos gancho, es decir, los precios que normalmente aparecen en los folletos y tienen unos precios de venta al público que los consumidores conocen.

2. **Categoría habitual o preferente.** Son las categorías que se adquieren de forma rutinaria y automática. Posicionan al distribuidor como preferido al proveer buena relación calidad-precio de forma consistente en las necesidades diarias de los consumidores.

   El rol de una categoría habitual es la compra regular del día a día por lo que es necesario que exista una buena selección de surtido. Ayuda a definir la imagen que el consumidor objetivo tiene del detallista y juega un rol principal en la producción de beneficio, cash flow y rentabilidad.

3. **Categoría ocasional.** Categorías con compra no premeditada, con alta estacionalidad. Posicionan al distribuidor como preferido en la compra de productos puntuales.

   Ayudan a reforzar la imagen que el consumidor objetivo tiene del detallista; juegan un rol secundario en la producción de beneficio, cash flow y ROI.

4. **Categoría conveniencia o proximidad.** Categorías que aportan amplitud al surtido e imagen de servicio al establecimiento. Estas categorías posicionan al distribuidor como el que ofrece la mejor calidad-precio en las compras no planeadas sistemáticamente.

   Ayudan a reforzar la imagen que el consumidor objetivo tiene del detallista para realizar sus compras en un solo

establecimiento y juegan un rol importante en la generación de beneficio y refuerzo del margen.

Las diversas categorías aportan elementos diferenciales al establecimiento comercial: la categoría destino, flujo a la tienda; la categoría habitual, fidelidad; la categoría ocasional, servicio; y la categoría conveniencia, imagen

Además las tácticas dependen del rol de la categoría (Tabla 3.2).

Tabla 3.2. Tácticas.

Papel de la categoría	Surtido	Precios	Presentación en el lineal	Promoción
Destino	Surtido completo	Liderazgo	Ubicación óptima de la tienda	Alto nivel de actividad promocional
Habitual	Muchas variedades	Competitivo de forma consistente	Ubicación intermedia	Nivel medio de actividad promocional
Ocasional (Estacional)	Variedades en el período estacional	Competitivo de forma estacional	Buena ubicación en el período estacional	Actividad promocional estacional
Conveniencia	Variedades elegidas selectivamente	No inflar	Ubicación que quede disponible	Bajo nivel de actividad promocional

Fuente: Valenzuela (1999).

Existen una serie de roles adicionales que combinan aspectos de percepción del consumidor con otros de la percepción del distribuidor y que podríamos denominar roles mixtos. En este caso se encontrarían las Categorías generadoras de tráfico adicional. Estas categorías pueden provocar más visitas a la tienda, por tanto más oportunidades de compra, y tienen un gran valor estratégico ante tendencias del consumidor en busca de mayor

comodidad y menores desplazamientos. Algunos ejemplos de categorías que desempeñan este rol serían la sección de alquiler de videos o de comida preparada. La búsqueda de categorías con este rol ha originado la existencia de tiendas complementarias en los centros comerciales donde están ubicados la mayoría de los formatos hipermercado.

Otro caso de rol mixto consiste en las Categorías creadoras de imagen, que refuerzan la comunicación que el distribuidor quiere hacer llegar al consumidor a través de su precio, su calidad, su servicio o su variedad, como podría ser el caso de las secciones de frescos. Un último caso lo constituirían los Creadores de ambiente, que suelen ser estacionales. En esta categoría se encontrarían los artículos para deportes al aire libre, los productos navideños o los productos de la vuelta al colegio.

3.3 La gestión por categorías en fabricantes

Los fabricantes juegan un papel importante en el proceso de gestión por categorías. Su éxito futuro dependerá del conocimiento de las tendencias y del éxito de sus marcas y productos dentro de cada categoría. Las decisiones del proveedor determinan, más que las decisiones del distribuidor, el futuro de las categorías. Más específicamente, los fabricantes proporcionan información clave y nuevas percepciones del proceso de gestión, incluyendo las siguientes:

- Conocimiento de las necesidades del consumidor, de sus decisiones de compra, de sus estilos de vida, etc. con respecto a cada categoría.
- Información sobre cómo definir la categoría y qué factores afectarán a su dirección futura.
- Conocimiento de cómo algunos competidores de los distribuidores están gestionando la categoría (por ejemplo, efectos de los *category killers).*

Aunque originariamente la gestión por categorías constituye una estrategia del comercio minorista, han sido los fabricantes los que han desarrollado los conocimientos necesarios para determinar el surtido eficiente, precio, promociones y lugar de emplazamiento de marcas y tamaños de la categoría. Armados con esta experiencia, con datos sobre los consumidores y datos del nivel de mercado, los equipos de las empresas fabricantes poseen capacidad para llevar a cabo el rol de "capitán" o consejero de la categoría. En el caso de implantar la gestión por categorías, la empresa minorista debe seleccionar a un "capitán" de la categoría, al que le ofrecerá su propia información de ventas a nivel del establecimiento (con el escáner de datos) para el total de la categoría (todas las marcas, incluidas las marcas blancas). El fabricante, en este rol, desarrolla un plan para la categoría que cubre todas las referencias: las suyas propias, las marcas del distribuidor y las de los competidores.

La gestión por categorías en los fabricantes es un proceso dinámico que toma cada categoría como un negocio independiente, con su propia estrategia de precios y beneficio. Se puede realizar con mayor éxito si se enfoca en cinco fases: revisar la categoría, establecer el público objetivo, planificar el merchandising, implementar la categoría y evaluar los resultados.

Antes de abordar estas etapas, el fabricante debe definir bien la categoría, ya que en ocasiones no concuerdan las visiones que de ella tienen fabricantes, consumidores y distribución.

En general, **deben de incluirse en una categoría todos los productos que desde el punto de vista del consumidor puedan ser sustitutos entre sí.** La investigación de mercado puede ayudar a conocer la percepción de los consumidores relativa a una categoría.

Al llevar a cabo su definición, el fabricante identifica subcategorías que son claves por su influencia en ella. El fabricante debe entender las tendencias que tiene cada subcategoría y determinar su impacto en otros productos de la misma o de diferente

categoría. También debe conocer cómo unas categorías afectan a otras.

La primera fase es la *revisión de las categorías*. Requiere que el fabricante utilice información interna y externa para crear una visión general de la categoría. Piezas esenciales de información son sus índices de crecimiento en volumen y valor y por tipo de canal; el nivel de publicidad y de actividad promocional en la categoría; y el número de productos introducidos en ella el último año.

También se deben examinar los patrones de compra de los hogares: cuántos hogares la compran, dónde se compra y cuánto se gasta en ella. Asimismo es importante que el fabricante conozca la situación de sus marcas en el ámbito de mercado, volumen y beneficios, liderazgo, precios, promociones, tendencias, publicidad y espacio en el lineal.

Todo ello permite al fabricante identificar oportunidades de crecimiento y explotarlas con nuevas estrategias de marketing o modificando sus estrategias actuales.

En la segunda fase, a través del *análisis del público objetivo,* el fabricante puede crear estrategias basadas en las necesidades específicas de cada tipo de consumidores, lo que incluye tres pasos: (1) crear un perfil demográfico del comprador típico, para la categoría y para una marca en particular (el perfil incluye información relativa al nivel de renta, tamaño de la familia y edad; también se incluye información relativa al volumen que adquiere, dónde lo adquiere y si es sensible el precio); (2) identificar y evaluar al público objetivo, analizando información general relativa a su estilo de vida, qué productos compra y dónde suele comprar; y (3) planificar las promociones y estrategias en medios.

Comparando el perfil del consumidor de una marca con el perfil de los consumidores del área de influencia de un establecimiento no sólo se puede determinar el potencial de una marca en un establecimiento, si no que también se puede determinar cómo puede afectar dicho potencial e incrementar la categoría, para fijar el precio, promoción y merchandising necesario para conseguirlo.

La tercera fase de la gestión por categorías es *planificar el merchandising,* que incluye el de la categoría, por cada cliente de la gama de productos, precios, promociones y posicionamiento de los mismos en el lineal.

Para examinar la gama de productos, el fabricante puede utilizar aplicaciones informáticas para determinar qué marcas no rotan y cuáles de ellas tienen un volumen potencial de ventas para el detallista y el fabricante. Estas aplicaciones informáticas pueden recomendarle la gama óptima, proyectando el volumen y beneficio, añadiendo o eliminando referencias de la gama.

Para determinar las estrategias de precios y promociones adecuadas, el fabricante debe conocer la actividad promocional de cada cadena y establecimiento y reconocer que sus marcas son sólo parte de la categoría.

Ambas partes, el detallista y el fabricante, deben enfocar la categoría como un todo para desarrollar conjuntamente estrategias de precios y promociones beneficiosas. El fabricante debe familiarizarse con la imagen del detallista y su estrategia de marketing. El detallista desarrolla su estrategia de precios para obtener beneficio, imagen y competitividad.

Otro componente de la planificación de merchandising es la producción de planogramas, que indican cómo y dónde se deben situar los productos en el lineal de una categoría en cada tienda. Los programas informáticos de gestión de lineales permiten a fabricantes y detallistas gestionar los lineales de las tiendas, situando la cantidad de producto necesaria en el lugar adecuado para los consumidores, objetivo del área de influencia del establecimiento.

En función de este público objetivo, los fabricantes pueden agrupar los establecimientos, creando planogramas para cada segmento, tomando en cuenta variables demográficas, de tamaño del establecimiento, de tipo de lineal, de requerimientos de inventario y de filosofía de merchandising del detallista.

A estos planogramas se les puede añadir información relativa a precios, promociones y movimiento de productos que pueden determinar estrategias específicas de merchandising para alcanzar los objetivos de volumen y beneficio.

Los programas de gestión de espacios utilizan también aplicaciones para la reposición de los inventarios con los cuales se pueden gestionar mejor las entregas de productos, reduciéndose el número de las mismas.

Con este instrumento se puede gestionar de forma más correcta la categoría. El fabricante ayuda al detallista a que los productos adecuados estén situados en las tiendas correctas, en las cantidades adecuadas y en el momento preciso.

En la cuarta fase, el responsable de ventas del fabricante hace su *presentación de la categoría al comprador.* Gracias a la información de las fases previas, provee al comprador de una visión general de la categoría, sus marcas y el comportamiento de compra de los consumidores. Se presentan las recomendaciones sobre gama, precios, promociones y estrategias de posicionamiento en el lineal, apoyando todo ello con cuadros, gráficos, planogramas y cualquier otro instrumento que facilite el análisis y presentación.

El responsable de ventas debe relacionar las recomendaciones con el perfil demográfico de los consumidores potenciales de los establecimientos y con los objetivos financieros del detallista, explicando claramente cómo las estrategias propuestas pueden ayudar al distribuidor a atraer más clientes a sus establecimientos y mejorar los volúmenes y beneficios de la categoría.

Analizando la actividad promocional, el fabricante puede descubrir oportunidades de realizar promociones cruzadas con otras categorías, y tomar la máxima ventaja utilizando para ello todos los instrumentos necesarios, como la utilización de descuentos especiales. En ocasiones se firman acuerdos anuales de descuentos en función de un plan de actividad promocional que deben desarrollar ambas partes conjuntamente.

El responsable de ventas presenta también los planes de publicidad para cada marca, indicando cómo se van a canalizar los mensajes publicitarios hacia el público objetivo, enfatizando el beneficio local indirecto de dichas campañas publicitarias.

3.4 Factores críticos de éxito

Para que la gestión por categorías sea un éxito y permita a la empresa ser más fuerte y competitiva, hay una serie de aspectos que deben ser tenidos en cuenta. Son los siguientes:

- Hay que establecer expectativas y objetivos realistas. La gestión por categorías necesita tiempo para su implantación. El rendimiento de la categoría interesa a todos los participantes en el canal, ya que representa el retorno de sus inversiones en la gestión por categorías. Su rendimiento se considera generalmente desde tres puntos de vista: (1) financiero (crecimiento, rentabilidad, cuota relativa frente a otros establecimientos); (2) comercial (fidelidad, satisfacción); y (3) de costes (inventario, manipulación, devoluciones). Se considera que una gestión por categorías eficaz mejorará el rendimiento de la categoría en una o más de estas dimensiones.
- La definición de los roles de una categoría y de sus subcategorías son decisiones fundamentales.
- Los planes para una categoría los deben desarrollar conjuntamente distribuidor y fabricante. La voluntad de pasar de una relación tradicionalmente vista como de enemistad a una relación de colaboración es un factor clave de éxito, aunque es uno de los aspectos más difíciles de conseguir.
- Compromiso de recursos por parte del proveedor. La gestión por categorías requiere importantes inversiones en herramientas de análisis de datos y formación y cambios organizativos tanto de los minoristas como de los fabricantes. Una vez que

se llevan a cabo estos compromisos, la meta para ambas partes es garantizar un desarrollo eficaz y eficiente de la práctica de la gestión por categorías. Por tanto, cuando los recursos comprometidos crecen, se espera un incremento tanto de la objetividad del plan por categoría como de su implantación.

- Conflicto jefes de marca-categoría. Los jefes de marca suelen presionar para lograr un tratamiento preferente a sus propias marcas. Me refiero al conflicto jefes de marcas-responsables de la categoría como el grado en que los jefes de marca de una empresa presionan a su propio departamento de gestión por categorías para que favorezcan sus marcas. El razonamiento es el siguiente: cuando se elabora un plan para una categoría, a menudo cubre varios cientos de tiendas de una cadena, por lo que el impacto de retirar una referencia o reducir la presencia en el lineal será reducir en varios miles de cajas las ventas del producto. Además, la categoría probablemente no sea revisada hasta el siguiente año. Para evitar el efecto negativo en la empresa fabricante se presiona al capitán de la categoría, lo que se traducirá en un surtido menos eficiente y en un plan menos objetivo (Grewal *et al.,*1999).
- Objetividad. En nuestro contexto, un plan por categoría se considera objetivo cuando considera los datos a nivel del establecimiento y a nivel de mercado de tal forma que los intereses de los consumidores son tenidos en cuenta por completo. El incentivo para respetar la objetividad de los planes por categorías es que, al utilizar datos de ventas reales e incorporar el conocimiento de lo que los consumidores quieren y necesitan, el plan debería llevar al surtido, emplazamiento, promociones y precio de las referencias que optimice el volumen de ventas de la categoría y el crecimiento de ingresos, por tanto, el rendimiento de la misma. En el caso del proveedor, si mejora la categoría, simultáneamente mejorarán las marcas dentro de ella.

- Implantación. Los planes para las categorías deben ser implantados para que generen buen rendimiento. La implantación se refiere al seguimiento fiel de los planes en los lineales de los minoristas. Para los fabricantes resulta frustrante darse cuenta de que los recursos de tiempo y dinero destinados al desarrollo del plan por categorías sólo logran una implantación inadecuada o incompleta.
- Es esencial el compromiso de la alta dirección. **Si la gestión por categorías no se comprende bien y no se apoya, o si no existe un compromiso por parte de la alta dirección, se obtendrán unos resultados mínimos en comparación con los potenciales.** En todos los casos de éxito de la gestión por categorías, sea en el país que sea, este compromiso de la alta dirección resulta evidente.

Instrumentos operativos de la gestión por categorías

Introducción

La evolución del comercio desde el nacimiento del punto de venta tradicional hasta la actualidad, ha tenido unos hitos: en primer lugar la aparición de los grandes almacenes, que datan de 1858 cuando Arístides Boucicaut abre en París el *Bon Marché,* y, en segundo lugar el nacimiento del libre servicio en Estados Unidos en 1916.

Los grandes almacenes posibilitan, por primera vez, el acceso directo del cliente al producto manteniendo la presencia, el consejo y el asesoramiento del vendedor; el libre servicio supone la desaparición del vendedor y la comunicación directa entre producto y comprador. No es de extrañar que el libre servicio haya sido considerado como el avance más importante en el desarrollo del comercio.

Al entrar el cliente en un comercio en autoservicio inicia el acto de compra en ese mismo momento. La argumentación oral ya es nula y, por tanto, va a estar influido por otros elementos a la hora de elegir. La influencia puede venir de la publicidad del producto, pero también por la publicidad en el punto de venta.

Si consideramos al comprador potencial situado frente a un lineal nos encontramos la soledad del producto, que en esta nueva situación debe darse a conocer o reconocer sin asistencia humana y, por tanto, sin argumentación. Será elegido en función de su notoriedad, motivación, información e identificación.

La notoriedad se va a adquirir con el tiempo, gracias a la calidad, distribución obtenida por el producto, publicidad, promoción e imagen de marca.

La motivación está principalmente en el precio y en las promociones, pero también puede estar en el tamaño del producto, etc.

La información es un elemento cada vez más decisivo, debido a la mayor exigencia del consumidor, que cada día se preocupa más de su salud y del impacto que el producto y su envase puedan tener en el medio ambiente.

La identificación se crea cuando el producto utiliza nuevos códigos, que son familiares al comprador, como el tipo de envase, los colores que identifican un segmento de dicha categoría, el diseño del envase, la facilidad de lectura, etc.

4.1 El merchandising

Una idea clave en este tipo de venta actual es que el producto esté situado en su sitio. A ello contribuye el merchandising. Según un estudio realizado por la *American Marketing Association,* la empresa media americana atribuye un 66,1% de la eficacia de sus ventas a la acción de merchandising dentro del establecimiento.

Masson y Wellhoff definen al merchandising como el conjunto de métodos y técnicas conducentes a dar al producto un activo papel de venta por su presentación y entorno, para optimizar su rentabilidad.

La *American Marketing Association* lo define como un conjunto de técnicas basadas, principalmente, en la presentación, la rotación y la rentabilidad, comprendiendo un conjunto de acciones llevadas a cabo en el punto de venta destinadas a aumentar la rentabilidad, colocando el producto en el lugar durante el tiempo, en la forma, al precio y en la cantidad más conveniente.

Kepher señala que el merchandising es la aplicación de las cinco "adecuaciones". Tener el producto adecuado, en la

cantidad adecuada, al precio adecuado, en el momento y en el lugar adecuado.

El Instituto Francés de Merchandising lo define como el conjunto de estudios y técnicas de aplicación puestas en práctica, de forma separada o conjunta, por distribuidores y fabricantes, con miras a acrecentar la rentabilidad del punto de venta y la introducción de productos, mediante una adaptación permanente del surtido a las necesidades del mercado y mediante la presentación apropiada de las mercancías.

Todas las definiciones anteriormente incluyen y centran su atención en el punto de venta como elemento base del merchandising y en el lineal como elemento clave del comercio y, por tanto, del merchandising.

El *lineal* es la longitud de exposición de los productos en el establecimiento. En el plano del lineal es donde se realiza el acto de compra y donde se concretan los esfuerzos del responsable de merchandising. Puede decirse que representa la herramienta básica. La gestión del lineal del establecimiento representa una gran parte del merchandising.

De una situación inicial de la distribución caracterizada por: tiendas pequeñas con sólo 300 artículos, mercancía almacenada tras un mostrador de separación, dependientes como elemento esencial para establecer el diálogo entre el producto y el consumidor y una clientela fija; se ha pasado con la aparición del libre servicio a una posición caracterizada por: tiendas que aumentan de tamaño con un surtido de hasta 10.000 referencias o más, en las cuales se coloca el género ante los ojos y las manos del consumidor, eliminando las barreras, y con una desaparición casi total del dependiente y la venta personal.

La entrada violenta del autoservicio ha originado cuatro grandes cambios:

1. **Modificaciones que conciernen al producto.** En autoservicio, el producto tiene que ser su propio vendedor, de

ahí la progresiva transformación del packaging (envase o embalaje). El producto debe autoargumentarse al no haber ya un vendedor que lo haga por él.

2. **Modificaciones que conciernen al consumidor.** Abandonado en un mundo de signos debe aprender a orientarse, descifrar y comprender las distintas clasificaciones para poder formarse luego una opinión personal sobre los productos, las marcas nacionales, las marcas del distribuidor, los precios más bajos... De ahí que los estudios sobre el comportamiento de los consumidores en el establecimiento sean de gran importancia y la base de todo enfoque del merchandising que se pretenda eficaz.
3. **Modificaciones que conciernen al productor.** ¿Cuántos responsables de marketing tuvieron en cuenta la unidad estándar de los mobiliarios de presentación (1,33 m.) en el momento de determinar los embalajes?
4. **Modificaciones que conciernen al distribuidor.** La distribución se ha convertido en una industria, se piensa en términos de productividad, tal como se hace en una fábrica. El producto fabricado por el distribuidor es el servicio que pone a disposición de los consumidores.

Todo lo anterior, unido a la actual tendencia de la distribución a la concentración y el aumento de la competencia, ha configurado la existencia de tres tipos de merchandising: de presentación, de seducción y de gestión.

4.1.1 Merchandising de presentación

El merchandising de organización o presentación tiene como objetivo determinar adecuadamente el lugar de ubicación más conveniente de los productos en las estanterías, tal y como marcan los usos y preferencias de los consumidores. Hay que optimizar la circulación de la clientela, llevando a los consumidores a que visiten el mayor número de estanterías posibles y facilitar sus compras ofreciéndoles una impresión de rapidez y comodidad.

Las técnicas utilizadas tienen como finalidad conseguir que los productos cobren vida en las estanterías y atraigan a los compradores incrementando las ventas del establecimiento. La utilización de puntos calientes y fríos, el impacto visual, *facing* (número de cajas para que un producto sea visualizado), ubicación de un producto en una estantería, etc., son las armas del merchandising de presentación.

Este tipo de merchandising es de vital importancia. Si tenemos en cuenta que durante los 30 ó 45 minutos que dura una estancia media en un punto de venta la percepción-relación con cada producto no puede durar más que unos segundos y que, por ejemplo, en un hipermercado de 6.000 m^2, cada cliente recorre unos 2 kilómetros de pasillos, recibiendo (que no percibiendo) unos 300 impactos por minuto; entonces el papel que juega el lugar de colocación del producto en el lineal es importantísimo y de él depende un porcentaje muy elevado de la cifra de ventas.

Las *funciones* del merchandising de presentación son:

1. Reforzar el posicionamiento de la empresa en su entorno competitivo. En los últimos años el diseño de la tienda y todos aquellos elementos que contribuyen a crear un determinado ambiente de venta, han sido considerados y utilizados en algunos casos como una poderosa arma con la que lograr una diferenciación de imagen.

   Y es que aquellas formas comerciales que son percibidas como semejantes acaban compitiendo en precios, lo que afecta negativamente a los beneficios y a la rentabilidad.

   Es importante que el minorista se diferencie de sus competidores creando una personalidad e imagen que le sea propia. En este sentido, el merchandising puede actuar como un arma fundamental, partiendo del conocimiento de las percepciones, actitudes y expectativas de los clientes, a través de la presentación más adecuada de los productos y de su entorno (la tienda), para tratar de satisfacerlas.

2. Provocar el interés, fomentar la comparación y mover al cliente hacia un compromiso de compra. El merchandising debe ocuparse específicamente del acto de compra. Es decir, a nivel operativo supone un conjunto de acciones diseñadas para desencadenar un comportamiento de compra por parte de los clientes cuando éstos ya se encuentran en el punto de venta.
3. Coordinar y comunicar la estrategia global del surtido al grupo objetivo de clientes, asegurándose de que el mensaje final presentado sea compatible a sus expectativas. El merchandising actúa de soporte entre los distintos elementos del posicionamiento del punto de venta.

En la línea de las consideraciones precedentes, podemos concretar como *objetivos* del merchandising de presentación los siguientes:

1. Atraer a los clientes al punto de venta, en base a la creación de imagen de los establecimientos. Por tanto, su objetivo será favorecer la elección del establecimiento por parte de los clientes.
2. Favorecer el acto de compra, respondiendo a las expectativas y necesidades de los clientes cuando éstos se encuentran en el establecimiento, a través de una adecuada presentación tanto de los productos como de su entorno. Para ello recurre a técnicas de diseño y trazado interior de la tienda, reparto de espacio y adecuada selección, ubicación y presentación del surtido, entre otras.

4.1.2 Merchandising de seducción

El merchandising de seducción concibe el establecimiento como la denominada tienda espectáculo y pasa por la concepción del mobiliario específico, decoración, información, etc., con el fin de dar un aspecto seductor al lineal y al punto de venta para promover la imagen del propio distribuidor.

No hay que olvidar que el consumidor llega a conocer los productos a través de todos los sentidos (un 55% a través de los ojos, un 18% a través del oído, un 12% del olfato, un 10% del tacto y un 5% del gusto), pudiéndose jugar con todo ello para animar el punto de venta.

Es necesario crear un ambiente agradable en el comercio, ayudando a la venta visual con un establecimiento bien decorado y bien iluminado. Se debe estudiar el nivel de claridad conveniente en función de los productos, de su presentación y de la decoración en general. Es un hecho comprobado que los consumidores acuden más a las zonas más iluminadas, pues una claridad elevada aumenta la rapidez de la percepción visual, permitiendo a los compradores reaccionar más rápidamente y circular más convenientemente.

La realización de acciones promocionales es otro de los elementos a tener en cuenta. Algunos elementos publicitarios estratégicamente dispuestos permitirán llamar la atención del público sobre los stands de demostración, avisar a la clientela cada vez que se produzca una demostración y anunciar las ventajas promocionales que se den en la tienda.

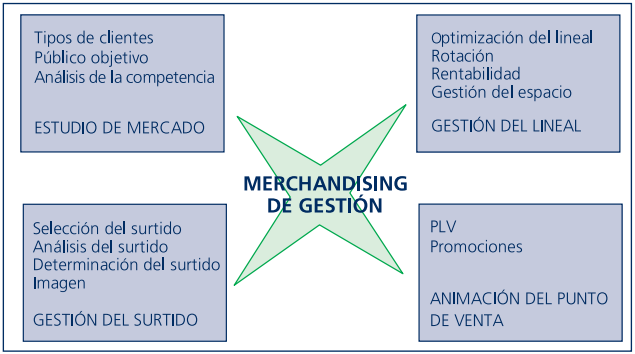
4.1.3 Merchandising de gestión

El merchandising de gestión determina el tamaño del lineal, el desglose en diferentes familias, el número de referencias, marcas y *facings* para optimizar la venta de la sección. Su base es la información generada en el punto de venta por lo que se hace imprescindible recoger toda esa información y, para ello, es necesaria la utilización de medios mecánicos (ordenadores, escáneres, programas diversos, etc.).

El merchandising de gestión puede compararse a una estrella con cuatro puntas que simbolizan los ejes en los que se apoya: gestión del lineal, estudio del mercado, gestión del

surtido y animación del punto de venta. En la Figura 4.1 se recoge esta visión.

Figura 4.1. Merchandising de gestión.



Fuente: Díez y Landa (1996).

4.1.4 Merchandising: Relaciones entre fabricantes y distribuidores

El merchandising tiene repercusiones sobre dos colectivos estrechamente vinculados: fabricantes y distribuidores. Se ha llegado a afirmar que el fabricante hace marketing y el distribuidor merchandising, como queriendo separar estos dos conceptos. Esta afirmación es incorrecta ya que el merchandising es una parte importante del marketing y no algo ajeno al mismo. Lo que sí que es evidente es que los aspectos y puntos de vista del merchandising pueden no ser coincidentes para fabricantes y distribuidores.

Para el comerciante, el merchandising consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas con el objetivo de optimizar la rentabilidad o beneficio de la superficie de su establecimiento. La disposición del establecimiento, su división en secciones, la selección del surtido, la colocación de los productos, la gestión del lineal, etc., son las labores de merchandising del distribuidor.

El fabricante, sin embargo, identifica el merchandising con las técnicas de comunicación y promoción efectuadas sobre el minorista con el objetivo de conseguir una adecuada presencia de sus productos en el punto de venta.

Una vez determinada la estrategia de distribución (intensiva, selectiva o exclusiva) considerada como más idónea, el fabricante centra sus esfuerzos de merchandising en conseguir estar presente en los puntos de venta seleccionados.

Es dramático para un fabricante que, una vez elegida su estrategia de distribución, no pueda estar presente en una parte importante de los puntos de venta elegidos porque: (1) sus productos no son seleccionados por el comerciante y/o (2) las condiciones impuestas por las grandes cadenas de distribución o centrales de compra no pueden ser aceptadas.

Una vez superada esta primera barrera, los esfuerzos negociadores frente al minorista se basan en conseguir un determinado espacio para sus productos en las estanterías del punto de venta y, por supuesto, que el lugar adjudicado sea bueno desde la óptica del merchandising.

Cuando un distribuidor selecciona una determinada marca para ser expuesta en su lineal en unas condiciones acordadas con el productor, la concordancia del merchandising del distribuidor y del fabricante es total. Ahora bien, hay que precisar que en muchas ocasiones las negociaciones, pueden adquirir ribetes de dureza tal que dejen latentes para el futuro, pese al acuerdo, unas relaciones tensas entre las partes. Las diferentes ópticas de fabricante y distribuidor quedan reflejadas en dos aspectos relevantes:

1. El fabricante vende un producto o conjunto reducido de productos; en cambio, el distribuidor comercializa miles de referencias de muchos fabricantes. El fabricante está especializado en sus productos, mientras que el distribuidor es un generalista de dichos productos.
2. El fabricante prepara unos productos que va a vender en un país o región, es decir, en un mercado amplio. El distribuidor,

por el contrario, centra su negocio en una clientela concreta o, lo que es lo mismo, en un mercado más reducido.

Hay unanimidad en considerar que los enfrentamientos entre fabricante y distribuidor deben dejar paso a una estrecha colaboración entre ambos. Si tanto fabricantes como distribuidores tienen como objetivo la venta para conseguir resultados, parece claro que se impone la colaboración estrecha entre ambos.

Los programas de colaboración se pueden centrar en aspectos igualmente importantes para fabricantes y distribuidores, como: (1) optimización del espacio de venta, (2) optimización de las herramientas de venta en el lineal, (3) adaptación de la política de precios del fabricante a la del punto de venta y (4) coincidencia de los requerimientos de acondicionamiento (tamaño, color, cantidad, envase, etc.) del fabricante y del distribuidor.

4.2 Disposición en el punto de venta

Una de las primeras decisiones que debe realizar el responsable del punto de venta consiste en la reparto del espacio en las diferentes secciones. Sin embargo, la decisión del lugar donde se va a ubicar cada una de las secciones no puede desligarse de la siguiente consideración: ¿cómo deben situarse las secciones entre sí? Es decir, que el problema no es solamente buscar dónde colocar cada una de las categorías, sino que las categorías guarden un orden lógico y racional, que facilite la orientación y la compra de los clientes del establecimiento.

4.2.1 Situación de las categorías de productos

La decisión sobre la localización de las categorías dentro de un establecimiento se complica cuando consideramos una serie de aspectos y restricciones que condicionan la mencionada decisión y que se derivan de los productos que comprenden las categorías.

Algunos factores importantes al respecto son los siguientes:

1. **Productos de atracción.** Todo establecimiento tiene una serie de productos que son los más vendidos. Los consumidores acuden al punto de venta buscando comprar una serie reducida de productos concretos. Parece evidente que los productos atracción no deben estar situados próximos entre sí; por el contrario, es recomendable que se coloquen distantes, de forma que lleven a los clientes a recorrer la mayor superficie posible del establecimiento.
2. **Productos de compra impulsiva.** Otro de los factores que influye en la ubicación es el comportamiento de compra de los consumidores con respecto a los distintos tipos de productos.

   Los productos de compra reflexiva, por ejemplo un electrodoméstico, precisan una zona amplia que favorezca la reflexión del comprador, donde no existan agobios de circulación.
3. **Complementariedad.** Una distribución de las categorías fundamentada en la complementariedad contribuye de forma positiva en la imagen del establecimiento. La complementariedad se da también entre productos (por ejemplo: leche y café, fresas y nata...). Consideraciones de este tipo puede llevar a situarlos de forma contigua.
4. **Manipulación de los productos.** Tiene que ver con el peso, volumen y fragilidad de los productos. La manipulación de éstos abarca una doble perspectiva: comprador y establecimiento.

   Desde la perspectiva del establecimiento, los productos muy pesados (muebles, electrodomésticos) aconsejan una localización en las proximidades de los almacenes, para no tener que efectuar grandes desplazamientos desde el almacén al punto de ubicación de los productos.
5. **Conservación de los productos.** Los productos congelados precisan un mobiliario y unas condiciones específicas para su conservación que obligan a considerar su idónea ubicación.

4.2.2 Circulación

En la circulación en el establecimiento resultan relevantes tres aspectos: el itinerario, la velocidad de circulación y el tiempo de permanencia en el punto de venta.

4.2.2.1 Itinerario

El camino recorrido por un cliente en el interior de un comercio depende de los siguientes factores; (1) entrada; (2) disposición del mobiliario; (3) colocación de los productos y (4) información.

La influencia de la posición y orientación de la puerta de entrada ha sido puesta de manifiesto por Saint-Cricq y Bruel. La situación de las cajas en un autoservicio viene impuesta por la ubicación de la puerta de entrada. Si ésta se coloca a la derecha del establecimiento, las cajas irán a la izquierda, y si, por el contrario, la puerta se pone en la parte izquierda, las cajas irán a la derecha.

La entrada a la derecha y las cajas a la izquierda es la ubicación más utilizada en la práctica y la más recomendable. Las razones de esta recomendación derivan de la tendencia del ser humano de ir hacia el fondo-derecha. Igualmente, parece probado que las personas llevan el carro de compra con la mano izquierda y cogen los productos con la derecha. La idea que se pretende al entrar por la derecha es impulsar el flujo del público hacia el fondo y a la izquierda, a fin de tratar de rentabilizar al máximo toda la superficie del establecimiento. La circulación periférica de las personas en sentido contrario al de las agujas de un reloj también propicia esta colocación de la puerta de entrada.

Otro de los elementos que influyen en el recorrido de la clientela en un punto de venta es la distribución y colocación del mobiliario (góndolas, estanterías, etc.). Se diferencia entre distribución abierta y cerrada. Dentro de esta última matiza la distribución de zona y grupo.

En la distribución abierta la totalidad de la sala de ventas se puede visualizar desde cualquier punto de la misma, no existen obstáculos que dificulten su visión. Implica que no existe

separación entre las distintas divisiones del punto de venta, lo que puede crear cierta confusión al cliente. Esta distribución se utiliza, con preferencia, en tiendas de descuento y droguerías.

La distribución cerrada divide a la sala de ventas por categorías, dando a cada una de ellas una cierta identidad por su estilo, color y ambiente. Implica separación entre las divisiones fijadas, que se llevan a cabo mediante paredes, mobiliarios y expositores. Esto supone, lógicamente, mayores costes que la división abierta.

Cook y Walters señalan que los individuos afrontan las compras de dos formas diferentes: compras como tarea y compras como placer. Cabe la posibilidad de que una persona, cuando acude a un punto de venta, pueda tener ambas orientaciones.

La compra como tarea es aquella en la que los clientes conceden gran valor al tiempo invertido en la misma. Esta compra presenta dos características: satisfacer las necesidades y liberar tiempo y/o energía para utilizarla a otros fines. Por tanto, el minorista debe facilitar las compras de los clientes de manera que sean rápidas y efectivas. La orientación de la compra como tarea suele asociarse a productos de compra corriente como alimentación, droguería, limpieza, etc.

En la compra como placer el detallista deberá ocuparse de crear el ambiente más adecuado y confortable para sus clientes, de modo que éstos permanezcan más tiempo en la tienda y, consecuentemente, tengan una mayor probabilidad de adquirir productos.

La colocación estratégica de los productos en un establecimiento es una de las formas que obliga a los clientes a recorrer más superficie, fomentando las ventas por impulso y acrecentando las ventas.

Otro conjunto de elementos que influyen en el itinerario en un punto de venta es el formado por las distintas informaciones que pueden guiar a los clientes en el interior del mismo. Cabe destacar, en este punto, rótulos, carteles, publicidad en el punto de venta, etc.

4.2.2.2 Velocidad de circulación

El itinerario de un cliente en un establecimiento está relacionado con la velocidad de circulación en su interior. Los elementos que influyen en la velocidad de circulación son: (1) los pasillos; (2) los cuellos de botella y (3) las informaciones.

Los *pasillos* deben permitir un fácil acceso a las distintas categorías del punto de venta. Este principio puede llevar a recomendar disponer de pasillos amplios. Sin embargo, éstos presentan el inconveniente de que disminuyen los metros de lineal.

Por el contrario, los pasillos estrechos producen molestias para la circulación de clientes por lo que la compra se torna incómoda, especialmente en los momentos de mayor afluencia de público al establecimiento.

Vistos los inconvenientes de pasillos amplios y estrechos, parece evidente que nos encontraremos con una anchura de los mismos que pueda ser considerada como óptima. Este óptimo, sin embargo, depende del tamaño del establecimiento, la categoría o el tipo de productos (alimentación, muebles, etc.) y de cómo se realiza la compra por parte del cliente (sin llevar nada, cesta, carro de compra). Se afirma que en un libre servicio cuyas compras se hacen con carrito la amplitud idónea del pasillo debería oscilar entre 1,80 y 2,40 metros, es decir, entre el mínimo necesario para realizar el cruce de carritos con holgura y el máximo a partir del cual la atención del cliente sobre la mercancía en uno de los lados del pasillo se perdería.

Otro aspecto de los pasillos a considerar hace referencia a la longitud de los mismos. Estudios empíricos han puesto de relieve que existe una relación positiva entre una mayor longitud del pasillo y la percepción de los productos expuestos en las estanterías por parte del comprador. Los pasillos más largos tienen como ventaja el que obligan al cliente a hacer un itinerario mayor; no obstante, presentan el inconveniente de que hacen más difícil el acceso a las diferentes categorías y complican la circulación en el establecimiento.

En un comercio se producen *cuellos de botella* cuando un camino por el que circula un conjunto de clientes se hace más estrecho en su final, desemboca en pasillos sin salida o se cruza con pasillos transversales de circulación muy densa. Las cajas de salida son también consideradas como cuellos de botella. Es decir, cualquier punto donde se produzcan estrangulamientos constituye elementos que dificultan la velocidad de circulación dentro del punto de venta.

Es evidente que la existencia de cuellos de botella es el reflejo de una mala gestión que no ayuda a la imagen del establecimiento. En algunos casos es muy difícil evitar los cuellos de botella, tal es el caso de los días y horas de máxima afluencia de público.

Las *informaciones* sobre la ubicación de categorías y productos influyen en el camino recorrido y, también, en la velocidad de circulación.

4.2.2.3 Tiempo de permanencia

El tercer elemento que configura el itinerario de un cliente dentro de un establecimiento es el tiempo que permanece en el mismo. Este tiempo está en función de la longitud recorrida y de la velocidad de circulación.

Se puede comprobar empíricamente que existe una relación entre el tiempo de permanencia de una persona en un punto de venta y el número o volumen de compras efectuado. Un tiempo amplio de estancia en el punto de venta no es conveniente, ya que, normalmente, se debe a colas, incomodidades de circulación, velocidad reducida, etc., y, por consiguiente, origina clientes no satisfechos. Las consecuencias para el establecimiento son pérdidas de imagen y clientela.

En principio, el tiempo idóneo será el que permita a un cliente realizar sus compras y salir satisfecho del tiempo empleado en las mismas. La duración idónea se consigue cuando no hay colas dentro de un establecimiento, la circulación no presenta incomodidades ni estrangulamientos, no se producen retrocesos

del cliente porque haya pasado productos que pensaba adquirir como consecuencia de defectos de información o de visualización de dichos productos, y, además, el cliente recorre una proporción elevada de los metros del lineal.

4.2.3 Valor de los niveles

Los productos en un establecimiento de libre servicio son ubicados, normalmente, en góndolas o muebles murales, para que sean adquiridos por el comprador.

Hay una conciencia general en toda la literatura sobre el merchandising en considerar que, desde el punto de vista del consumidor, existen tres niveles:

1. **Superior.** Es el más alto de los tres niveles considerados. Recibe dos denominaciones alternativas: (1) de los ojos, porque se corresponde con la altura de los ojos del cliente y (2) de percepción, ya que el objetivo de este nivel es el de atraer y retener la atención del consumidor.
2. **Intermedio o medio.** Como su nombre indica está situado entre el nivel superior y el inferior. Este nivel se localiza a una altura que permite al cliente, de forma cómoda mediante la extensión de los brazos, coger con las manos el producto.
3. **Inferior.** Se considera un nivel de percepción nula y supone para el comprador un esfuerzo para ver el producto y coger sus unidades. Por estas razones recibe el nombre de nivel del suelo.

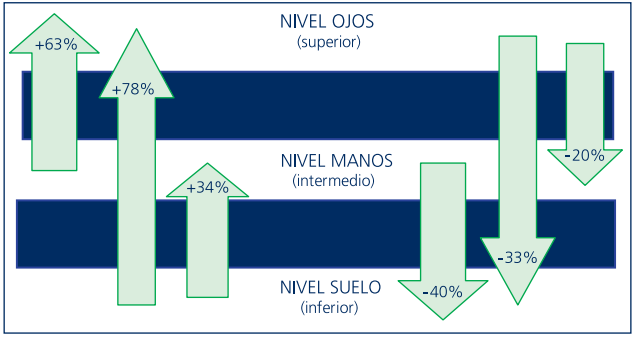
Cabe precisar la posibilidad de fijar un cuarto nivel que estaría ubicado por encima del nivel de los ojos. Recibe el nombre de nivel de la cabeza.

Homedes fija el siguiente valor de los niveles: cabeza (9% de las ventas), ojos (52%), mano (26%) y suelo (13%), señalando que el nivel del suelo está comprendido entre 0 y 50 cm., el de las manos, entre 50 y 80 cm., el de los ojos entre 80 y 170 cm. y, por último, el de la cabeza en más de 170 cm.

Masson, Wellhoff y Salén hacen referencia a una investigación realizada en Estados Unidos en el año 1987 sobre 400 referencias. El estudio consistió en cambiar el nivel de ubicación de dichos productos y observar las diferencias de ventas durante períodos comparables y de duración suficiente para dar cifras ponderadas. La conclusión fue que la ganancia de ventas obtenida con la subida de los productos de un nivel a otro supera la pérdida de ventas ocasionada por la variación en la colocación en sentido contrario.

Efectivamente, si se ubicaba un producto del nivel medio, en el superior, las ventas se incrementaban en un 63%. El movimiento contrario se producía un descenso del 20%. Igualmente, pasando del inferior al superior se obtenían unos valores de incremento de ventas del 78%, frente a una disminución del 33% en el descenso del producto. La excepción a este planteamiento se observa entre los niveles inferior y medio. La disminución de ventas del 40% ocasionada por una colocación en un nivel más bajo era superior al incremento de ventas del 34% por subir un nivel el producto (Figura 3.2).

Figura 3.2. Variación de las ventas como consecuencia de cambios en los niveles.



Fuente: Díez de Castro y Landa (1996).

A la vista de estos resultados se establece la siguiente regla: "Un producto debe ascender al nivel superior de la percepción y después descender al nivel inferior sin pasar por el intermedio".

Este planteamiento del valor de los niveles desarrollado tiene dos limitaciones: (1) se valoraron las ventas en unidades físicas, pero la variación en unidades monetarias o rentabilidad puede ser muy distinta; y (2) un problema crucial es cuál es el tiempo que debe permanecer un producto en un nivel de origen y de destino para que los resultados sean equiparables a los reseñados.

Se precisan nuevos estudios en este campo para establecer confirmaciones más categóricas.

4.2.4 Presentación horizontal y vertical

Cuando un determinado producto se ubica en todos los niveles de una góndola decimos que existe una *presentación vertical;* por el contrario si se utiliza únicamente un nivel, lo denominamos *presentación horizontal*.

Hay un acuerdo unánime en afirmar que la presentación vertical es más conveniente que la presentación horizontal. No obstante, la falta de espacio en los lineales obliga la mayoría de las veces a efectuar una presentación horizontal en los puntos de venta.

Las *ventajas* de la presentación vertical son:

1. **Visibilidad del producto.** El movimiento de la cabeza sigue, generalmente, una línea horizontal, por lo que todos los productos son visibles para los clientes.
2. **Facilita la búsqueda del producto.**
3. **Lineal armónico.** La presentación vertical permite romper la monotonía de las presentaciones horizontales.
4. **Equidad.** Todos los productos disponen, en principio, de la misma probabilidad de ser vistos y comprados.
5. **Distribución de las referencias según objetivos.** La presentación vertical permite al establecimiento efectuar la

distribución de las referencias en los distintos niveles según objetivos fijados (ventas, margen, tamaño, etc.).

6. **Complementariedad.** La presentación vertical está especialmente indicada para la exhibición de productos complementarios.

Los *inconvenientes* de una presentación vertical son:

1. **Pérdidas de espacio.** El hecho de colocar los productos en todos los niveles ocasiona, cuando estos productos no tienen dimensiones semejantes, espacios ociosos en los diferentes niveles.
2. **Dimensiones del producto en el lineal.** El número de *facing* de cada producto es inferior al que tendríamos si adoptásemos una presentación horizontal. Es decir, la presentación vertical posibilita una mejor visualización de todos los productos por encontrarse en todos los niveles pero, por otra parte, la pone en peligro al reducir las dimensiones de exposición en cada nivel.

La *ventaja* de una presentación horizontal es que permite que los productos visualizados por el cliente lo sean durante un mayor tiempo que en la presentación vertical.

Los *inconvenientes* de la presentación horizontal son:

1. **Visibilidad del producto.** Determinados productos no serán vistos por los clientes, ya que el movimiento de la cabeza es horizontal.
2. **Lineal monótono.** La presentación horizontal conduce a que en cada nivel del mobiliario se coloca un producto cuyas referencias gozan de gran semejanza, confiriendo al lineal una cierta monotonía.

4.2.5 Situación preferente

Uno de los aspectos fundamentales a considerar para la distribución del espacio del establecimiento consiste en analizar el valor de las distintas áreas que lo conforman.

Hay que precisar que cada zona de un punto de venta tiene un valor diferente, que dentro de cada zona existen espacios mejores y peores, y que dentro de cada góndola los niveles de exposición también tienen distinto valor. Como consecuencia de este razonamiento se habla de *situación preferente* de un producto (también de categorías de productos) dentro de un establecimiento.

Para conceptualizar la ubicación preferente nos valemos de dos variables: número de personas que pasan por la zona y tiempo de estancia en la misma. Por tanto, podemos definir una ubicación como preferente cuando presenta una gran circulación y/o el tiempo de estancia es muy elevado.

Situación preferente y no preferente conduce a hablar de puntos calientes y fríos de un punto de venta. Los puntos calientes se corresponden con situaciones preferentes y son lugares donde se producen unas ventas muy superiores a la media del establecimiento; en contraposición, los puntos fríos se ubican en sitios no preferidos y las ventas son inferiores a la media del punto de venta.

Se distinguen dos tipos de puntos calientes: (1) naturales: cabeceras de góndola y proximidades de zonas con turno de espera (carnicería, pescadería, charcutería, etc.); y (2) artificiales: zonas de promociones, de publicidad y de utilización de técnicas de merchandising.

La alimentación es la sección más caliente, que atrae al público, dado que en la mayoría de las ocasiones son los artículos que hacen que el comprador vaya al establecimiento. Los artículos de impulso se sitúan entre la sección de alimentación y las cajas de salida; y los productos de compra reflexiva antes de la alimentación. Este principio común para el autoservicio y el supermercado puede variar en el hipermercado, por el volumen de las compras, que incita al comprador al abandono del establecimiento una vez lleno el carro, perjudicando las secciones de impulso.

Las áreas promocionales, como cabeceras de góndola, forman un área de atracción, dan ambiente comercial, impacto y deben

variar los artículos promocionales con frecuencia, entre 10 y 15 días, para conservar el impacto publicitario y promocional.

4.2.6 Cambio en la distribución del punto de venta

La primera implantación de un establecimiento se produce cuando comienza su actividad comercial. Las modificaciones en la distribución del punto de venta deberán hacerse mientras dure su vida comercial. Las razones para la modificación de la distribución son muy amplias: dinamismo comercial, cambios en los gustos y hábitos de los consumidores, nacimiento de nuevos productos, etc. No obstante, los aspectos fundamentales que recomiendan el cambio periódico son consecuencia de intentos de mejora de la gestión del comercio, fundamentalmente la consecución de mejores resultados y la adaptación a la clientela.

Fase I. Obtención de la información

Los datos que precisa el modelo tienen dos coordenadas: los productos que se venden en el establecimiento y las zonas que lo conforman. Con respecto a estos dos factores, para cada uno de ellos debemos obtener dos índices.

- ***Con respecto al producto:***
  1. *Índice de interés del producto para el punto de venta.* El interés de un producto está en función de los objetivos que se proponga conseguir el punto de venta. Normalmente los objetivos cuantitativos están relacionados con las ventas, márgenes, beneficio, rentabilidad, etc.
  2. *Índice de atracción de los productos.* Cuando una persona decide comprar un producto acude a un punto de venta. Los productos que el cliente planifica comprar en el establecimiento son considerados productos atracción. Hay determinados productos que atraen a un número mayor de personas al punto de venta que otros. Por tanto el grado de atracción de los productos es diferente.

La determinación del índice de atracción se puede calcular de dos formas; como: (1) cociente entre el número de personas que compra el producto y el número de personas totales; y (2) cociente entre el número de personas que ha comprado el producto y que previamente había manifestado su intención de adquirirlo. Esta forma de calcular el índice es superior a la anteriormente descrita. La razón de esta aseveración estriba en lo siguiente: en la primera forma determinábamos el índice según el número de personas que habían comprado el producto. No todas las personas que se llevan un producto de un comercio acuden con la intención de adquirirlo, ya que existen las ventas por impulso. La segunda forma salva este inconveniente, ya que calcula el índice de atracción en función de las personas que acuden al punto de venta con la intención de comprar un producto y, además, impone una segunda condición, que compren el producto. Sin embargo, la obtención del índice de esta forma precisa la realización de una encuesta sobre una muestra con los costes subsiguientes.

- ***Con respecto a las zonas:***

  1. *Índice de ventas por zonas*. Tiene por objetivo determinar un índice que nos sirva para medir y clasificar el potencial vendedor de cada una de las áreas que componen un comercio. Se procede de la siguiente forma:

  a) Distribución en planta de la superficie de venta. Debemos de proceder a dividir el punto de venta en zonas, buscando la mayor homogeneidad posible (superficie, surtido, etc.).

  b) Las dos variables utilizadas para medir la capacidad vendedora de una zona son las ventas en valor y el número de compras efectuadas en la zona. Los ingresos obtenidos por una zona constituyen un criterio fundamental para medir su potencial. No obstante, este criterio debe

complementarse con el número de compras efectuadas en la zona.

2. *Índice de paso por las zonas*. El índice de paso se obtiene a través del cociente entre el número de personas que pasan por una zona y el número de personas que entran en el establecimiento. Este índice indica el grado de frecuentación de las diferentes zonas que componen un establecimiento. Un valor alto de este índice significa que la zona es muy concurrida; por el contrario, valores bajos expresan que la zona es poco visitada.

Fase II. Toma de decisiones

La toma de decisiones requiere una serie de reflexiones previas.

1. Un producto puede obtener resultados buenos por dos razones:
   - Porque es un producto atracción.
   - No siendo atractivo, porque está situado en una zona muy visitada.
2. Una zona, puede ser muy vendedora por dos razones:
   - Porque presenta un conjunto de productos atracción y, por tanto, está muy concurrida.
   - Porque es una zona muy visitada (aunque no tenga productos atracción), es decir, es una zona vendedora por sí misma.
3. Productos atracción y zonas vendedoras por sí mismas permiten al establecimiento, si son correctamente utilizadas, potenciar y mejorar sus resultados.
4. En principio, no debemos colocar productos atracción en zonas vendedoras por sí mismas, ya que estaríamos desperdiciando recursos.
5. Un producto no atractivo para la clientela y calificado como muy interesante para el punto de venta debe ser colocado en una zona vendedora.

6. Una zona puede estar muy concurrida (por ejemplo, cajas de salida) y ser un punto caliente sin tener productos de atracción.
7. Una zona puede calentarse incluyendo en la misma productos de atracción.
8. Una zona poco vendedora con un índice de paso elevado indica que en dicha zona no existen productos de atracción que deberían ser incluidos para mejorar su capacidad vendedora.

4.3 Animación en el punto de venta

Una de las partes del merchandising consiste en la animación del punto de venta. Los medios de animación pueden ser clasificados en cuatro apartados: (1) físicos; (2) psicológicos; (3) de estímulo y (4) personales.

La mayor parte de los *medios físicos* para animar un punto de venta, constituyen formas masivas de presentación del producto. Destacamos, entre éstas, las siguientes:

1. Cabecera de góndola (emplazamiento situado a la extremidad de las góndolas del establecimiento).
2. Islas (emplazamiento fuera del lineal y accesible desde todos los lados).
3. Pilas (presentación masiva del producto dentro del lineal).
4. Exhibidores (expositor que contiene una o varias unidades de una familia de productos vendibles).
5. *Shop in Shop* (espacio exclusivo de una marca, dentro de un establecimiento).

Los *medios psicológicos* son las promociones y la presentación repetida del producto (por ejemplo, cabeceras de góndola).

Las promociones se sirven de una serie de técnicas diversas para ayudar, temporalmente al desarrollo de las ventas de un

producto. Su utilización es cada día más frecuente e intensa a causa de: el aumento del número de marcas en el mercado, la intensificación de la competencia y las crisis económicas, que han hecho a los consumidores más sensibles a las acciones promocionales.

Los medios o técnicas de promoción que se usan habitualmente se pueden clasificar en cuatro grandes grupos: (1) ventas con regalo (regalo directo, la muestra-regalo, el envase-regalo, etc.); (2) concursos y sorteos; (3) rebajas de precios (oferta especial, venta por lotes, etc.); y (4) muestras gratuitas, especialmente útiles para el lanzamiento de un nuevo producto.

Los *medios de estímulo* pueden ser: (1) audiovisuales y (2) de creación de ambientes (Semana Santa, Día del Padre, ferias, etc.).

Los *medios personales* están conformados por el personal del establecimiento, personal de animación del punto de venta, espectáculos, stands de demostración y degustación, etc.

El responsable del punto de venta puede utilizar una multitud de medios de animación, pero nunca deberá olvidar que un buen merchandising exige un flujo de clientes bien conducido y rápido. No se debe entorpecer la circulación de acceso a las secciones y a las cajas. Una isla, un stand puede orientar la circulación, pero, en absoluto, frenarla, desviar los canales clásicos ni oponerse a las compras premeditadas. Todo el arte del animador, tanto para una sección como para el establecimiento, consiste en atraer la mirada y la mano del cliente potencial sin molestarle ni entorpecerle antes del acto de compra.

Es necesario controlar y valorar los resultados de cada promoción. Esto no parece fácil, ya que en la mayoría de los casos, su objetivo es atraer la simpatía, la confianza y la fidelidad de los clientes. Pero es posible obtener una cierta medida de su impacto, midiendo el aumento de la frecuencia de la tienda o de las categorías afectadas y relacionándola con la evolución de la cifra de ventas.

4.4 Surtido como imagen del establecimiento

El surtido se define como el conjunto de referencias o artículos que comercializa el punto de venta. De su valor, rotación y composición depende la rentabilidad del establecimiento.

El surtido hace la imagen del establecimiento, contribuye a forjar su personalidad y a asegurar, en gran parte, su éxito. La elección del surtido es un acto fundamental, ya que, al determinarlo, se satisface a un sector de la clientela en detrimento de otro. Cualquier modificación en él es una decisión importante dentro de la política comercial del establecimiento.

La coherencia del surtido se define como el equilibrio que se consigue entre los productos, según los criterios de rotación, margen, superficie y lineal disponible, motivación de la clientela, necesidades permanentes y estacionales.

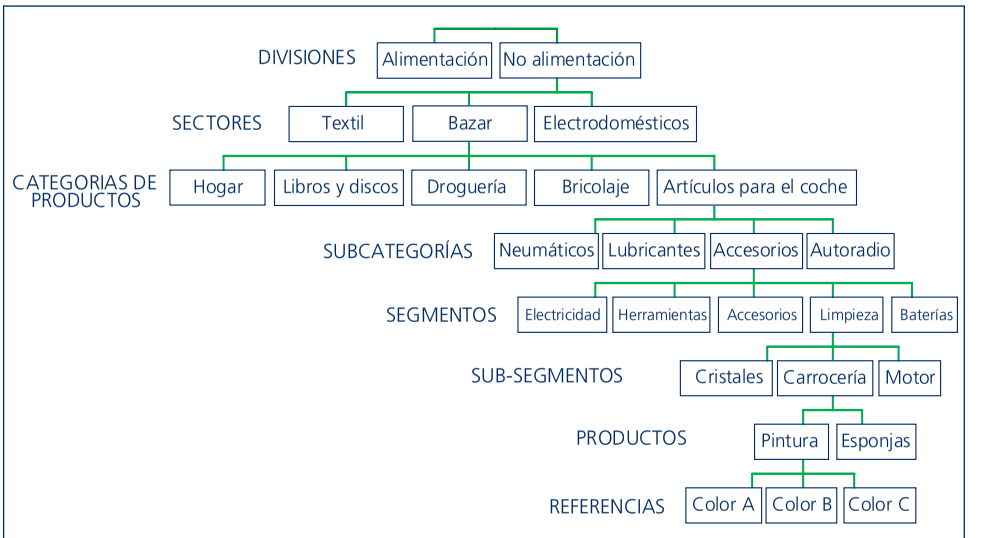
4.4.1 Clasificación del surtido

El número de referencias que comercializa un punto de venta está muy condicionado por su tamaño. Lógicamente, los establecimientos con mayor superficie suelen presentar un número de referencias más alto. Así un hipermercado puede tener hasta 10.400 referencias, los supermercados ente 1.000 y 2.500 m^2 alrededor de 5.300 referencias y los autoservicios hasta 2.900 referencias.

Otras variables que influyen en el número de referencias que trabaja un establecimiento son los hábitos de compra de los clientes, la imagen de la tienda y su política comercial (*discount,* supermercado tradicional, etc.).

La clasificación del surtido consiste en ordenar este conjunto de miles o cientos de referencias en una serie de niveles. Tiene una doble finalidad: distinguir los niveles entre sí e identificar niveles de mayor o menor rango.

Figura 4.3. Clasificación del surtido.



Fuente: Elaboración propia.

En el marco de la gestión por categorías, la siguiente clasificación distingue, partiendo de la totalidad del surtido y llegando a la referencia los siguientes niveles (Figura 4.3):

1. **Divisiones.** También denominadas grupos, por ejemplo, alimentación, no alimentación.
2. **Sectores o departamentos.** Constituyen los grandes centros de actividad de un punto de venta.
3. **Categorías de productos.** Se corresponden con una unidad de necesidad. Responden a una finalidad global idéntica. La gestión por categorías tiene como requisito previo el definir claramente qué es una categoría o, lo que es lo mismo, cuáles son las necesidades de los individuos. Según cómo se defina una categoría de un producto podrá estar ubicado en un lugar o en otro, ya que puede responder a diferentes necesidades.
4. **Subcategorías.** Son las divisiones que se marcan dentro de una categoría.
5. **Segmentos.** Divisiones dentro de la subcategoría.
6. **Referencias *(sku o stock keeping unit).*** Término que identifica un producto.

4.4.2 Criterios de clasificación del surtido

Se pueden utilizar cuatro criterios para clasificar un surtido: (1) semejanza; (2) origen; (3) uso y (4) diferencias.

El criterio de semejanza consiste en agrupar artículos dotados de una homogeneidad o similitud. La homogeneidad puede ser valorada por diversos factores:

1. Procedimientos de fabricación.
2. Materias primas utilizadas en la fabricación.
3. Forma de conservación.
4. Estado natural.
5. Forma de funcionamiento

El criterio de origen implica unir aquellos artículos que tienen un origen común sea porque proceden de la misma zona geográfica (Rioja, Valdepeñas, etc.), sea porque son del mismo fabricante o diseñador.

El criterio de uso o utilización del producto lleva a integrar en una misma agrupación los artículos que van dirigidos a un tipo de consumidor o sirven para usos complementarios (oficina, desayuno, etc.).

El criterio de diferencias consiste en buscar productos que presentan diferencias sensibles y, una vez encontrados, incluirlos en agrupaciones distintas. Dos son las formas a través de las que se lleva a cabo este criterio: (1) utilizando la partícula "no" y (2) por medio del término "otros". Aquí, a diferencia del criterio anterior, identificamos aquellos productos que no entran en estas agrupaciones y los unimos en uno distinto bajo el epígrafe de otros.

La clasificación del surtido se hace imprescindible si queremos disponer de una buena gestión comercial, ya que va a permitir una adecuada planificación y control del punto de venta. Las ventajas son especialmente valorables desde un punto de vista administrativo y comercial. Desde el primero, con respecto al control de la gestión económica y financiera; la gestión de stocks, el almacenamiento y la colocación de los productos. Desde el punto de vista comercial, la clasificación produce ventajas, especialmente en la orientación de la clientela en el punto de venta.

4.4.3 Selección del surtido

Para la elección del surtido se deben tener en cuenta tres factores: (1) tamaño del establecimiento, (2) tipo de clientela objetivo y (3) fórmula comercial elegida (supermercado, hipermercado, *discount,* etc.).

El surtido puede ser: (1) ancho y profundo, como sucede generalmente en los hipermercados y grandes almacenes; (2) estrecho

y profundo, como acontece en establecimientos especializados y tradicionales; y (3) ancho y poco profundo.

Señalar que los conceptos de amplitud y profundidad son conceptos relativos. No existe una frontera establecida que marque a partir de cuándo o de qué nivel un surtido posee esos atributos. Por tanto, la principal utilidad que tiene el estudio de las dimensiones del surtido es comparativa: el surtido de un establecimiento es más ancho o más profundo que el de otro.

La decisión del surtido va a definir el estilo comercial del punto de venta. La imagen que queremos dar a nuestra clientela se debe corresponder con la imagen que los clientes perciben, a través de la selección de productos ofertados, en el interior de la sala de ventas.

El éxito comercial implica necesariamente la rentabilidad del surtido. Cada una de las referencias vendidas por un establecimiento contribuye a formar los resultados de la empresa. Cuanto mayor es el número de familias y referencias dentro de cada tienda, más lenta es la rotación de stocks. Para compensar este inconveniente, en teoría, el punto de venta debería aumentar sus precios de venta. Pero, ¿qué prefiere su clientela? ¿mayor elección a precios menos competitivos o menor elección con precios más bajos?

Un surtido debe ser coherente, es decir, debe gozar de una cierta homogeneidad y complementariedad con respecto a las necesidades que quiere satisfacer. Un punto de venta que ofrece al público ordenadores e impresoras, que son artículos complementarios, posee un surtido coherente.

Por otra parte, la coherencia de un surtido tiene una dimensión temporal, lo que se traduce en un constante estudio del mismo y de las tendencias comerciales. Los cambios en los gustos y hábitos del consumidor, unidos a la aparición de nuevos productos, pueden provocar reformas de las agrupaciones de productos existentes.

Para determinar el surtido se pueden seguir los siguientes pasos:

Paso I. Número mínimo de referencias

Los consumidores presentan, normalmente, un cierto grado de heterogeneidad con respecto a cómo cubrir una necesidad; por ello, es preciso dividirlos en grupos más homogéneos que pueden ser denominados segmentos. Por tanto, un establecimiento que quiera satisfacer las necesidades de todos sus clientes debería tener una referencia para cada segmento de consumidores.

Paso II. Número máximo de referencias

Para obtener el número máximo de referencias de una categoría de productos que podemos ubicar en un lineal debemos de decidir con anterioridad sobre dos puntos: en primer lugar, los metros de lineal otorgados a dicha categoría, y en segundo lugar, el mínimo fijado para la visualización de una referencia.

El número máximo de referencias vendría dado por el cociente entre el lineal desarrollado disponible y el lineal mínimo de una referencia.

Paso III. Distribución por segmentos

Para efectuar este paso debemos conocer la cuota de mercado de los diferentes segmentos. El número de referencias que le corresponden a cada segmento se obtendrá multiplicando su cuota de mercado por el número máximo de referencias.

Paso IV. Correcciones

Las decisiones a tomar pueden ser muy diversas:

- Adjudicar una referencia a todos o parte de los segmentos a los que no les ha correspondido en el reparto ninguna referencia.
- Aumentar el número de referencias en otros segmentos.
- Adjudicar un mayor espacio a referencias líderes, sobre todo en los segmentos de mayor cuota de mercado.

- Eliminar un nivel de exposición si así se mejora la presentación.
- Reducir el lineal de esa categoría.
- Introducir segmentos nuevos.

Paso V. Elección de las referencias
El último paso, una vez que sabemos el número de referencias de cada segmento, es proceder a su elección, es decir, qué marcas van a ser las referencias elegidas para el lineal del punto de venta.

4.4.4 Gestión del surtido

Los criterios más utilizados pueden ser clasificados en dos grandes grupos: criterios cuantitativos y criterios cualitativos.

1. Criterios cuantitativos
Los criterios cuantitativos permiten una fácil medición y, por consiguiente, son los más utilizados. Destacan: (1) la cifra de ventas; (2) margen bruto; (3) beneficio bruto; (4) beneficio comercial; (5) beneficio financiero; (6) beneficio neto; (7) rentabilidad de las ventas; (8) rotación; (9) índice de rendimiento del lineal y (10) coeficiente de ocupación del suelo.

La facturación de las ventas de los productos es un criterio utilizado profusamente por las empresas de distribución en el análisis del surtido. Cuanto más altas sean las ventas monetarias de un producto, mayor será su utilidad para el punto de venta.

Formas muy extendidas de análisis de la cifra de ventas son el análisis ABC *(Activity Based Costing)* y la regla 20/80.

El primero, el método ABC, analiza las actividades de los departamentos indirectos (de soporte) dentro de la organización para calcular el verdadero coste de los productos. Reconoce dos verdades simples pero evidentes:

1. No son los productos, sino las actividades las que causan los costes.
2. Son los productos los que causan las actividades.

Por su parte, la regla 20/80 se basa en el Principio de Pareto que afirma que de todo grupo de elementos o factores que contribuyen a un mismo efecto unos pocos, el 20% de los productos, son los responsables de la mayor parte de dicho efecto (suponen el 80% de la cifra de ventas).

La rotación es uno de los objetivos que debe establecer toda empresa comercial ya que existe una relación directa entre rotación y resultados. El margen sin rotación no significa nada.

El lineal es el espacio destinado por el establecimiento para la colocación de los productos que se ofrecen a la clientela. Hay que distinguir entre lineal a ras de suelo y lineal desarrollado. El lineal a ras de suelo se mide por los metros de lineal disponibles en el establecimiento al nivel del suelo. El lineal desarrollado se obtiene multiplicando el lineal a ras de suelo por el número de estanterías de exposición de productos.

El rendimiento del lineal *(RL)* y el índice de rendimiento del lineal *(IRL)* son elementos muy importantes para valorar y comparar las distintas categorías que componen el surtido de un punto de venta.

El rendimiento del lineal se obtiene dividiendo el beneficio total entre la longitud del lineal.

El índice de rendimiento del lineal se calcula con la siguiente fórmula:

$$IRL = \frac{RL \times CR}{1.000}$$

donde *RL* es el rendimiento del lineal y *CR* es el coeficiente de rotación.

El coeficiente de ocupación del suelo (COS) se calcula como el cociente entre el lineal a ras de suelo y la superficie de ventas en metros cuadrados; el resultado se multiplica por 100. El COS expresa el grado de densidad o claridad de un establecimiento. Cuanto más bajo es, menos material de presentación hay y más

amplios y espaciosos son los pasillos. Inversamente, con un COS elevado, el establecimiento parece más estrecho.

2. Criterios cualitativos

La utilización exclusiva de criterios cuantitativos produce errores graves en la determinación del surtido que hacen imprescindible la adición de algún criterio cualitativo. Los criterios cualitativos son de difícil valoración y arrastran una cierta subjetividad. Entre ellos destacan: (1) imagen; (2) notoriedad y (3) esencialidad.

Determinados productos o marcas son básicos en la configuración de la imagen de un punto de venta. La eliminación del surtido de estas referencias por sus bajos resultados según criterios cuantitativos puede ocasionar en la clientela distorsiones importantes en la imagen del establecimiento.

La notoriedad tiene que ver con el número de personas que conocen una determinada marca o producto.

Un producto esencial dentro del surtido, como su nombre indica, hace imprescindible la presencia dentro del mismo con independencia de su rentabilidad.

4.5 Gestión del espacio del lineal

El lineal es el espacio destinado por el establecimiento para la colocación de los productos que se ofrecen a la clientela.

Tres son los principios fundamentales en los que se apoya la asignación de espacio en el lineal:

1. *El lineal es un factor limitado, es decir, de longitud fija.* Que el lineal no sea extensible supone que para introducir un nuevo producto o aumentar la longitud asignada a un producto haya que eliminar o reducir la longitud asignada a otros productos.
2. *Existe una relación entre los resultados conseguidos por un producto y la longitud del lineal asignado para su exposición en el punto de venta.*

3. *Los resultados conseguidos deben estar estrechamente correlacionados con los objetivos perseguidos.* Los objetivos o criterios que guían la toma de decisiones en un establecimiento pueden ser divididos en dos grandes grupos: cuantitativos y cualitativos.

Los principales objetivos cuantitativos son: ventas físicas y monetarias, beneficio bruto, margen, rentabilidad, rotación, etc. Los objetivos cualitativos más sobresalientes son: imagen, notoriedad y calidad.

4.5.1 Programas de gestión de espacio

Los programas de gestión de espacio no son un descubrimiento reciente. Ya en los años cincuenta se introdujo el término *Space Management* en la industria americana de gran consumo. Se desarrollaron, entonces, los primeros programas de ayuda para el diseño de los lineales en las tiendas y la distribución del espacio de los diferentes productos. Estos programas se adelantaron a su tiempo, ya que por aquel entonces no se precisaban todavía herramientas tan sofisticadas para rentabilizar las operaciones, puesto que la estructura comercial no estaba tan concentrada y cada empresa poseía su área de influencia, sin tener que hacer frente a una competencia voraz.

El aumento de la competencia, la paulatina profesionalización del sector y la disminución de los márgenes comerciales provocaron la necesidad de utilizar herramientas más sofisticadas. En definitiva, los factores que han influido en la utilización de estos sistemas son:

1. **Encarecimiento del suelo.** Para una empresa de distribución, el emplazamiento de sus tiendas es un elemento fundamental. Conseguir un buen emplazamiento cuesta cada vez más: el suelo urbano es limitado y es difícil ampliar las zonas destinadas al libre-servicio. Fabricantes y distribuidores se dan cuenta de que es en las tiendas donde realmente deben competir y conseguir una óptima rentabilidad.

2. **Aparición del libre servicio.** El consumidor selecciona el producto de entre los expuestos; el espacio se asigna con criterios técnicos y profesionales, hay un progresivo abandono de la intuición como método de asignación del espacio.
3. **Concentración del sector.** La concentración ha originado grandes empresas que necesitan ser gestionadas y dirigidas apoyándose en nuevas herramientas que aseguren una mayor eficacia.
4. **Aumento del número de referencias.** Los consumidores demandan nuevos productos, lo que ha originado un espectacular aumento del número de referencias; sin embargo, el lineal es escaso y todas las empresas quieren estar presentes en los mejores lugares posibles.
5. **Competencia.** La competencia entre las diferentes empresas de distribución moderna (hipermercados, *discounts,* etc.) ha provocado un declive general de los márgenes y, como consecuencia, una degradación de la rentabilidad.
6. **Política de precios.** La política de precios, siempre más agresiva para seducir al consumidor final, también provoca una reducción de los márgenes.

La finalidad de un sistema de gestión de espacio es: (1) la utilización eficiente del espacio en tienda obteniendo beneficio mutuo tanto el fabricante como el distribuidor; (2) retener en el lineal al consumidor para motivar el acto de compra; y (3) permitir tratar a cada lineal como fuente autónoma de beneficio/rentabilidad.

Las ventajas para el distribuidor de la utilización de un sistema de gestión de espacio son: (1) aumento de la rentabilidad del lineal; (2) optimización de los stocks; (3) disminución de los costes (menores stocks); (4) evaluación de la rentabilidad por secciones/categorías; (5) detección de desequilibrios en el lineal; (6) definición del surtido; y (7) homogeneización de la disposición estética.

Las ventajas para el fabricante: (1) colaboración y acercamiento a la distribución; (2) valoración correcta del servicio

prestado, conociendo a fondo las necesidades logísticas y de reposición de los clientes; (3) mayor conocimiento del entorno competitivo; (4) mayor conocimiento del comportamiento de nuestros productos en el lineal; (5) reducción de las roturas de stock; (6) ayuda en la toma de decisiones; y (7) estudio de nuevos productos y sus diseños.

También hay inconvenientes. Éstos se centran básicamente en el elevado coste, la complejidad de los programas y la necesidad de dedicarles recursos humanos.

Dentro de la gestión por categorías, los sistemas de gestión de espacio desempeñan un rol importante en diferentes aspectos de la misma:

- **Valoración de la categoría.** Para determinar la posición actual de la categoría y posicionar los diferentes componentes de la categoría.
- **Control de los resultados.** Uso de los datos producidos para la elaboración de la ficha de control de resultados.
- **Estrategias de la categoría.** Para la interpretación y apoyo a la toma de decisiones acerca de la orientación de la categoría.
- **Tácticas de la categoría.** Para la evaluación del impacto de las decisiones y acciones llevadas a cabo.
- **Revisión de la categoría.** Para la evaluación continuada del comportamiento de la categoría y apoyo a decisiones de optimización de su gestión.

La norma de decisión ideal para la asignación de espacio en el lineal debería tener en cuenta la contribución al beneficio y el coste de oportunidad. A una marca se le debería dar más espacio en el lineal si los ingresos que se perciben de ella son mayores que su coste (concepto de contribución al beneficio), y no hay otro uso alternativo a ese espacio de lineal que suponga más beneficio (concepto de coste de oportunidad).

El espacio de venta es un recurso limitado y las empresas de distribución tienen que asegurarse periódicamente de que lo están usando de forma correcta en los establecimientos.

Los minoristas saben que las elasticidades espacio-ventas varían con la categoría de producto, las características del establecimiento y el entorno en el que el establecimiento está ubicado. Algunos programas no tienen en cuenta estas influencias en su proceso de diagnóstico. No pueden, por tanto, cuantificar con precisión las consecuencias de modificaciones en el espacio del lineal sobre las ventas del establecimiento, ni rentabilizarlo porque no usan estimadores de las elasticidades del espacio en el lineal.

4.5.1.1 DPP

Durante décadas, el método utilizado por los distribuidores para conocer la rentabilidad de un producto se basaba en el margen bruto que obtenían del mismo, ya que no disponían de herramientas que les ofrecieran información más detallada. Hoy en día, con la ayuda del DPP (*Direct Product Profitability* o Rentabilidad Directa del Producto), las empresas pueden obtener datos reales y precisos sobre la rentabilidad que proporciona cada uno de sus productos. El DPP ha permitido a la distribución un mayor aprovechamiento del espacio disponible en los lineales, mejorando su cifra de ventas, sus sistemas de aprovisionamiento, etc.

El *Direct Product Profitability* (DPP) mide el beneficio obtenido por la venta de un producto en función de su precio de venta y de todos los costes derivados de las actividades necesarias para la realización de la propia venta, desde que llega al distribuidor hasta que es adquirido por el consumidor. Dentro de estos costes pueden hacerse divisiones en función de las diferentes etapas de la comercialización: almacén, transporte, tienda, retornables y factores de producto.

La combinación de estos factores, permite la obtención del coste directo del producto (DPC). La fórmula es:

PVP Unitario – Coste Unitario + Ajustes Comerciales – DPC = DPP

El DPP proporciona los resultados de forma independiente para el almacén, la tienda y el transporte, de modo que es posible conocer con exactitud en qué punto el producto incurre en más gastos.

Está claro que no todos los productos son iguales y, por tanto, tampoco incurrirán todos en los mismos costes. Un producto voluminoso, por ejemplo, ocupará más espacio tanto en el almacén como en la tienda, por lo que su coste de espacio será más elevado que el de un producto de tamaño menor. Tampoco todos los productos se mueven con la misma facilidad.

Partiendo de una categoría, el DPP indicará qué productos de este grupo tienen mucha rotación pero poco beneficio, qué productos tienen mucha rotación y mucho beneficio, qué productos tienen poca rotación y poco beneficio y qué productos tienen mucho beneficio y poca rotación.

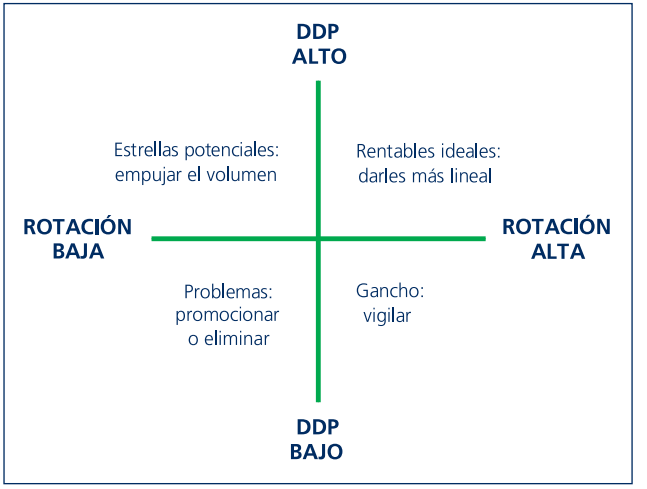
Esta información permitirá tomar decisiones relativas al lineal de la forma más acertada, si bien habrá que tener en cuenta otros elementos igualmente determinantes, como son los gustos del consumidor, política de empresa, etc.

Una vez calculado el DPP es posible construir una matriz de merchandising que permita visualizar la situación de cada producto en cada familia. En la Figura 4.4 que aparece en la página siguiente se muestran los cuatro tipos de producto y la estrategia de marketing genérica.

El DPP puede ser un elemento de base para la fijación de los precios al consumidor (P.V.P.). Analizando mejor los costes reales del producto, la política de precios practicada por el distribuidor tendrá en cuenta, no solamente los costes de compra al proveedor, sino también los costes de manipulación y de logística de

este producto. Esta política puede llevar al distribuidor a redefinir su surtido.

Figura 4.4. Estrategia de marketing resumida.



Fuente: Salen (1987).

El DPP también puede ser un elemento de juicio importante en la evaluación y definición del programa de marcas de distribución: (1) para juzgar las contribuciones reales respectivas de las marcas propias y de las marcas del fabricante; (2) para evaluar económicamente la decisión de reemplazar, o no, la marca de un fabricante por una marca propia; y (3) para mejorar la gestión de la rentabilidad de las marcas propias.

Con el uso de herramientas como el DPP es posible discernir entre productos que aparentemente aportan un mismo margen, pero cuya rentabilidad es totalmente diferente. De este modo, puede asignarse el espacio adecuado a cada producto; además,

y según su nivel de ventas, es posible optimizar el inventario en el almacén y en la tienda.

Para el futuro el nuevo parámetro de la rentabilidad será el DPC *(Direct Profit Customer)* o BDC *(Beneficio Directo por Consumidor)*.

4.5.1.2 Spaceman

La eficiencia de un lineal consiste en maximizar el ROI o retorno sobre la inversión. Es decir, que la implantación que se realice consiga el máximo nivel de beneficio, minimizando las pérdidas producidas por las roturas de stock y reduciendo la inversión en inventario, dado un determinado ciclo de reposiciones en tienda.

Dirigido a estos fines, Spaceman es un software que pone a disposición de sus usuarios su doble capacidad de trabajo, analítica y gráfica. Desde un punto de vista analítico, aparte de la función de optimización del inventario existen otras múltiples funciones que confieren a Spaceman un alto nivel como herramienta de gestión:

- **Distribución de espacios sobrantes.** Una vez ejecutada la opción de espacio para maximizar el ROI, el usuario puede distribuir el espacio sobrante en el lineal, en el caso que lo hubiera, en función de ventas, beneficio, rotación, cuota de mercado, márgenes unitarios de los productos presentes en el surtido e incluso de productos no presentes.

  La distribución del espacio puede realizarse, bien teniendo en cuenta una sola de las variables anteriores, bien tomando como base varias, en cuyo caso es posible indicar una ponderación de los factores para dar más o menos peso a cada uno de ellos. Con toda la información, el sistema realiza una evaluación económico-financiera de las distintas propuestas, con lo que se puede estimar cuál de ellas resulta más beneficiosa para el usuario.
- **Matriz de merchandising.** Esta matriz posiciona los productos del surtido sobre dos ejes, en cuatro cuadrículas, según

variables definibles por el usuario. Spaceman define por defecto las variables rotación y beneficio como los ejes básicos de esta matriz, agrupando los productos del surtido en:

- Ganadores: alta rotación y alto beneficio.
- Creadores: alta rotación y bajo beneficio.
- Potenciales: baja rotación y alto beneficio.
- Perdedores: baja rotación y bajo beneficio.

Gracias a esta información, el usuario puede tomar decisiones de ubicación de productos, creación de zonas calientes en el lineal, sustitución de productos del surtido, etc.

- **ABC del inventario.** Al igual que en la matriz del merchandising, Spaceman dispone de un código de colores para definir cuáles son los productos que constituyen el 80/20 (80% de la facturación con el 20% de la inversión en inventario), pudiéndose agrupar los productos por tramos de facturación, beneficio, rotación, etc.
- **DPP *(Direct Product Profit).*** Spaceman integra el modelo DPP. De esta forma, el beneficio neto constituye una variable de análisis de alto valor para el usuario. Al ser un sistema totalmente abierto a otras aplicaciones (Lotus, Excel, DBASE, Autocad, etc.), se pueden volcar directamente los datos de DPP contenidos en la hoja de cálculo. La inclusión del DPP permite hacer el análisis a nivel categoría, producto o posición, generando además la matriz de DPP.
- **Lineal tipo de mercado.** El mercado es capaz de reflejar y ajustar de forma automática los cambios que se producen en el consumo, la distribución y el entorno en general. Por ello, la creación de un lineal tipo representativo (Figura 4.4) de la realidad de un área geográfica y un canal de distribución tiene gran importancia para los usuarios de sistemas de gestión de espacio: (1) el distribuidor, puesto que le sirve como espejo en el que contrastar la realidad de su establecimiento con lo que ocurre en su entorno; y (2) el fabricante, puesto que

puede optimizar su inversión agrupando establecimientos con características similares y proponiendo soluciones globales ajustadas a mercado.

- **Floorplan (diseño total de establecimientos).** El análisis y la gestión de un lineal no deben realizarse tomando dicho lineal como un ente autónomo, sino como la parte de un todo, sometido a fuertes interrelaciones con el resto de los elementos que componen esa unidad superior. Spaceman permite dar un paso más allá y pasar del análisis producto a producto al análisis cruzado entre categorías sobre la tienda total. Capaz de importar y exportar información sobre la disposición de los lineales en el punto de venta a sistemas de diseño asistido por ordenador (CAD), relaciona los datos de ubicación física con el rendimiento de las distintas categorías, ofreciendo un amplio abanico de posibilidades para el diseño e implantación de nuevos centros, definición de flujos, etc.

Por otra parte, gracias a las amplias posibilidades disponibles de generación de gráficos e informes, el usuario puede analizar de una forma sumamente sencilla la información generada por el sistema.

Los beneficios que aporta el uso del programa Spaceman para el fabricante y el distribuidor son: (1) aumentar la rentabilidad del lineal, ajustando los stocks a las ventas, dando a cada producto el espacio que necesita, eliminando las situaciones de rotura de stock y aumentando la rotación; (2) conocer la rentabilidad real de cada uno de los productos de su surtido y tomar así decisiones con una base económica y racional; (3) realizar simulaciones, modificando aspectos físicos y económicos de los productos, y evaluando el resultado; y (5) mejorar las relaciones entre fabricantes y distribuidores, llevando a cabo de forma conjunta programas de mejora del rendimiento en punto de venta.

Conclusiones

Las empresas se van adaptando a los cambios de paradigmas que esta nueva era impone y vemos cómo el foco de sus negocios pasa de ser la generación de productos de consumo masivo a la personalización de éstos para cada cliente en particular.

Además, el capital intelectual de las empresas, ese conjunto de conocimientos *(know-how)* y personas que lo integran, va teniendo cada vez más valor, en detrimento de los activos físicos, que tienden a convertirse en *commodities.* Por otro lado, la acumulación de propiedades, muebles o inmuebles, se está volcando hacia nuevos formatos, como pueden ser el *leasing,* las franquicias o las *Active Server Pages* (ASP´s o suscripciones a servicios), mientras que la diferencia entre productos o servicios se desvanece y los bienes intangibles, como por ejemplo las marcas y logos, aumentan su valor.

De esta manera, los empresarios deben redefinir o buscar nuevas oportunidades de negocio, haciendo foco en la satisfacción del cliente.

La implantación de la Respuesta Eficiente al Consumidor es un modelo de gestión que beneficia en la misma medida a fabricantes y a distribuidores ya que el principal ganador es el consumidor y éste es el objetivo común de ambos.

Bibliografía

American Marketing Association (1960), "Marketing: A Glossary of Marketing Terms", Commitee on Definitions, AMA, Chicago.

Blattberg, R. C. (1995), *Category Management, Guides 1-5.* Food Marketing Institute, Washington DC.

Cabezas, G. (1996), "La tecnología como elemento clave para la implantación de ECR", *Super Aral Lineal,* vol. 29, nº 1.298, p. 14.

Category Management Report. Joint Industry Project on Efficient Consumer Response (1995), Food Marketing Institute, Washington DC.

Comisión europea (1996), *Libro Verde del Comercio.* Comisión Europea, Bruselas.

Comisión europea (1999), *Libro Blanco del Comercio.* Comisión Europea, Bruselas.

Cook, D. y walters, D. (1991), *Retail Marketing: Theory and Practice.* Prentice-Hall International, Londres.

Díaz Morales, A. (2000), *Gestión por categorías y trade marketing.* Prentice Hall, Madrid.

Díez de Castro, E. y Landa, F. J. (1996), *Merchandising. Teoría y práctica.* Pirámide, Madrid.

Gruen, T. y Shah, R. (2000), "Determinants and Outcomes of Plan Objectivity and Implementation in Category Management Relationships", *Journal of Retailing,* vol. 76, pp. 483-511.

Harrys, E. E. (1992), *Marketing. Ventas al por menor.* McGraw-Hill, Bogotá.

Homedes Clavero, J. (1990), "El lineal hace las ventas", *Alforja,* agosto, pp. 81-84.

Jiménez, J. y Martín M. (2006), "Ventajas en costes derivadas de la adopción del EDI. Análisis de la distribución comercial española", *Distribución y Consumo,* nº 89, septiembre/octubre, pp. 72-82.

Liria, E. (2001), *La Revolución Comercial. El key Account, el Trade Marketing y el Category Manager.* McGraw-Hill, Madrid.

Masson, J. E. y Wellhoff, A. (1984), *El merchandising. Rentabilidad y gestión en el punto de venta.* Deusto, Bilbao.

Nielsen Marketing Research (1996), *Nielsen Category Management: Positioning your organization to win.* NTC Business Books in association with The American Marketing Association.

Salén, H. (1987), *Distribución y Merchandising.* Distribución Consulting, Madrid.

Salmon, K. Associates (1993), *Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry.* Food Marketing Institute, Washington DC.

Swatman, P. M. C. (1993), *Integrating electronic data interchange into existing organisational structure and internal applied systems: The australian experience.* PhD Thesis, Curtin University, Perth, Western Australia.

Vilallonga, M. (1998), "Reunidos bajo el paraguas de ECR", *Código 84,* mayo/junio, pp. 46-52.

Yague, M. J. (1995), "Relación entre Concentración y Precios en el Comercio Minorista", *Información Comercial Española,* nº 739, pp. 59-70.

Recursos web

www.aecoco.es

www.aecocnet.com

OTROS TÍTULOS DE LA SERIE

BUSINESS POCKET

ISBN 978-84-9745-068-3

Prevención, gestión y resolución de conflictos
Para qué discutir pudiendo arreglarlo a golpes

ISBN 978-84-9745-163-5

eLearning easy
Cómo aprovechar la teleformación en la empresa sin meterse en un lío

ISBN 978-84-9745-095-9

Coaching sobre el terreno
Desarrolle a sus colaboradores y beneficiénse ambos

Para títulos de próxima publicación, consulte nuestra web:
www.netbiblo.com

netbiblo