



Selección de surtido y gestión de categorías

■ ARANCHA CUESTA

AC NIELSEN

La introducción de gestión de categorías ha supuesto un importante avance en las políticas de decisión y gestión de marketing de los últimos años. Poco a poco, las empresas han ido adoptando medidas en su estructura para incorporarla a la práctica empresarial, por lo que ya no resulta un concepto tan nuevo como podría serlo a principios de los años 90.

El nacimiento de esta práctica empresarial surge de los cambios en las formas de consumo que se han producido en el mercado a lo largo de los últimos años, al requerir una adecuación en las estrategias tanto de fabricantes como de distribuidores para llegar a ser competitivos en sus respectivos sectores. Y es que, no hay duda de que en los últimos tiempos se ha producido un proceso generalizado de integración empresarial. Entramos en la nueva era de la globalización en el comercio mundial y de los intercambios económicos en general. Las fusiones, adquisiciones y modelos de joint-ventures de las organizaciones son la nota predominante que viene a incrementar aún más la concentración existente en los distintos mercados. Pe-

ro el hecho de que estas nuevas organizaciones constituyan "gigantes" como modelo competitivo tiene también una serie de consecuencias. Entre otras cabe destacar la dificultad de negociar entre grandes empresas, entre fabricante y distribuidor para poner en común sus objetivos, para posicionarse en el mercado e incrementar sus respectivas cuotas y beneficios. El proceso de integración de información que supone el concepto de análisis de categorías de producto crea un nexo de unión entre estas dos partes interesadas –fabricante y distribuidor– permitiendo una optimización de los recursos empleados en el proceso de venta.

Pero si bien es importante tener en consideración las características de la oferta, no podemos eludir las causas que motivan el acto de compra. De hecho, tiende a ser el consumidor el guía que marca el camino en la relación de compra-venta, por lo que su papel adquiere un carácter principal en una función donde parece diluirse la causa-efecto, pues, ¿es el marketing causante directo del comportamiento de compra del consumidor? o es más bien al revés,

que efectivamente el perfil del consumidor haya variado notablemente en los últimos años, constituyendo un factor cambiante en el tiempo que hemos de valorar para adaptar los productos ofertados a las necesidades y exigencias que requieren.

Y es que no podemos obviar que nos encontramos con importantes cambios en la tipología del consumidor. La reducción de la natalidad, junto con el incremento de la esperanza de vida está provocando que en los hogares haya más padres que hijos, que la edad media para formar un núcleo estable e independizarse se atrase, y que la incorporación laboral de la mujer cambie las funciones en los hogares y en el consumo. Con estos cambios paulatinos pero constantes, se intensifica la importancia que tienen los cambios en los estilos de vida de los consumidores. El conocimiento del comportamiento de los distintos consumidores constituirá un acercamiento de las distintas políticas de marketing a las necesidades y exigencias de los distintos consumidores a quienes nos dirigimos. De hecho, a través de los distintos estudios desarrollados por ACNielsen, se



puede constatar que el estilo de vida de un consumidor está íntimamente asociado no sólo al lugar y hábitos de compra, sino también su preferencia hacia determinados productos y marcas.

Por ello, porque tanto la oferta como la demanda se condicionan mutuamente en el proceso de compra-venta, el análisis de las características que influyen en esta interrelación es un factor importante que hemos de analizar. Éste es el objetivo de gestión de categorías: la maximización de la rentabilidad de las distintas categorías de productos en el punto de venta, constituyendo un proceso de colaboración e investigación de mercados para una determinada estrategia dirigida a satisfacer las necesidades de los consumidores. Y este es, en definitiva, el objetivo de este artículo: profundizar en las características, aplicaciones y métodos que se llevan a cabo en la gestión de categorías así como las ventajas y desventajas que conllevan.

PARÁMETROS FUNDAMENTALES Y FASES DE GESTIÓN DE CATEGORÍAS

El planteamiento y la filosofía teórica de lo que supone gestión de categorías debe tener un soporte práctico suficientemente sólido y fiable como para alcanzar el ambicioso objetivo que se plantea. Como partes que intervienen en este proceso nos encontramos con tres ejes bien diferenciados, consumidor, fabricante y distribuidor, que juegan un importante rol frente a un objetivo común.

•LA DIVERSIDAD DEL CONSUMIDOR ACTUAL Y SUS CARACTERÍSTICAS

Dentro del triángulo consumidor-fabricante-distribuidor, es el consumidor, en gran medida, el motor de todo proyecto de gestión de categorías al ser este objetivo común que pretenden tanto fabricante como distribuidor. Conocer las características y motivaciones de compra del consumidor potencial es la principal vía para ser competitivos en un mercado donde es precisamente la competitividad la nota predominante de una partitura musical que bien pudiéramos poner-

GRÁFICO Nº 1

CLASIFICACIÓN DE LOS ESTILOS DE VIDA IDENTIFICADOS CON UNA SERIE DE CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS Y PSICOSOCIALES ASOCIADAS



le el título de supervivencia. La práctica empresarial nos muestra cómo el consumidor es capaz de definir las distintas categorías de producto y sus respectivos segmentos a través del árbol de decisión, nivel de previsión de compra e incluso hábitos de consumo. Esta misma práctica empresarial nos aporta información genérica acerca de los cambios de las características de la demanda: mayor nivel de escepticismo ante actividades publicitarias, empleo de varias tarjetas de fidelidad como claro síntoma de infidelidad, incremento del gasto derivado de viajes, telecomunicaciones, ocio y salud, etc... Pero ante estos cambios genéricos, es necesario delimitar la asociación entre categoría de producto y consumidor potencial de esa categoría de producto. Es necesario delimitar parámetros concretos que nos permitan desarrollar planes de marketing efectivos. Ahora bien, ¿cómo podemos adaptarnos a los distintos tipos de consumidores? ¿cómo podríamos segmentarlos

y agruparlos según su escala de valores, su comportamiento social, sus características sociodemográficas y en definitiva, su estilo de vida?. Esta es la gran incógnita que se nos plantea, y nuestro objetivo es el de dar respuesta a lo que se presenta como una avance ante las nuevas necesidades de tecnología y desarrollo, de nuevas estrategias y oportunidades de negocio.

A través de un estudio realizado en 6.000 hogares, como muestra representativa de los hogares españoles, hemos podido clasificar y segmentar a las amas de casa mediante un sistema multidimensional que integra un conjunto de características asociadas a cinco variables: preocupaciones, motivaciones, opiniones, actitudes y comportamiento. El resultado nos lleva a identificar once estilos de vida diferentes que nos permitirán desarrollar estrategias y políticas comerciales que nos acerquen a cada una de las tipologías de consumidores (ver gráfico nº 1).

GRÁFICO Nº 2

ÍNDICE = CONCENTRACIÓN DE VENTAS VALOR ESTILO DE VIDA
TOTAL ESPAÑA (VINOS DE MESA)



De esta forma, productos innovadores o vanguardistas tenderán a asociarse a consumidores con un estilo de vida vanguardista, moderno, dinámico y de gran afán cultural, estando lejos del estereotipo de consumidor tradicional, apegado a la costumbre y con espíritu conservador. Cuando a esta información le añadimos el componente cuantitativo (índice de gasto de la categoría por estilo de vida por ejemplo), la trascendencia de los resultados nos permitirán decidir hacia qué tipo de consumidores debemos dirigirnos en base a la categoría de producto de estemos analizando.

Este nivel de estudio llevado a la práctica podría plantearnos un caso como el mercado del vino, en el que nos vamos a centrar con el objetivo de dar una visión práctica al modelo teórico inicial. El mercado del vino se desglosa en dos segmentos claramente diferenciados: vinos con denominación de origen y vinos de mesa, lo que nos manifiesta la disyuntiva de tener que plantear dos tipos de estrategias comerciales dirigidas a ambos tipos de consumidores potenciales. Efectivamente, y tras analizar los resultados de este ejercicio, podemos ver cómo la distribución del gasto entre cada uno de los estilos de vida nos marca una visión dispar cuando diferenciamos ambos segmentos (ver gráficos nº 2 y 3).

En base a este tipo de análisis podremos llegar a conocer al consumidor potencial de cada una de las categorías de producto, por lo que las acciones de marketing dirigidas a cada estilo de vida tendrán una mayor tasa de efectividad en cuanto al marketing-mix se refiere (acciones publicitarias dirigidas, política promocional y fijación de precios, adecuación del surtido e incluso optimización del merchandising), y por tanto, una mayor rentabilización de los recursos disponibles de fabricante y distribuidor. Y es en este momento cuando entran en escena fabricante y distribuidor. Una vez definidos los consumidores *heavy-light* de las distintas categorías de producto, es necesario analizar las características y casuística

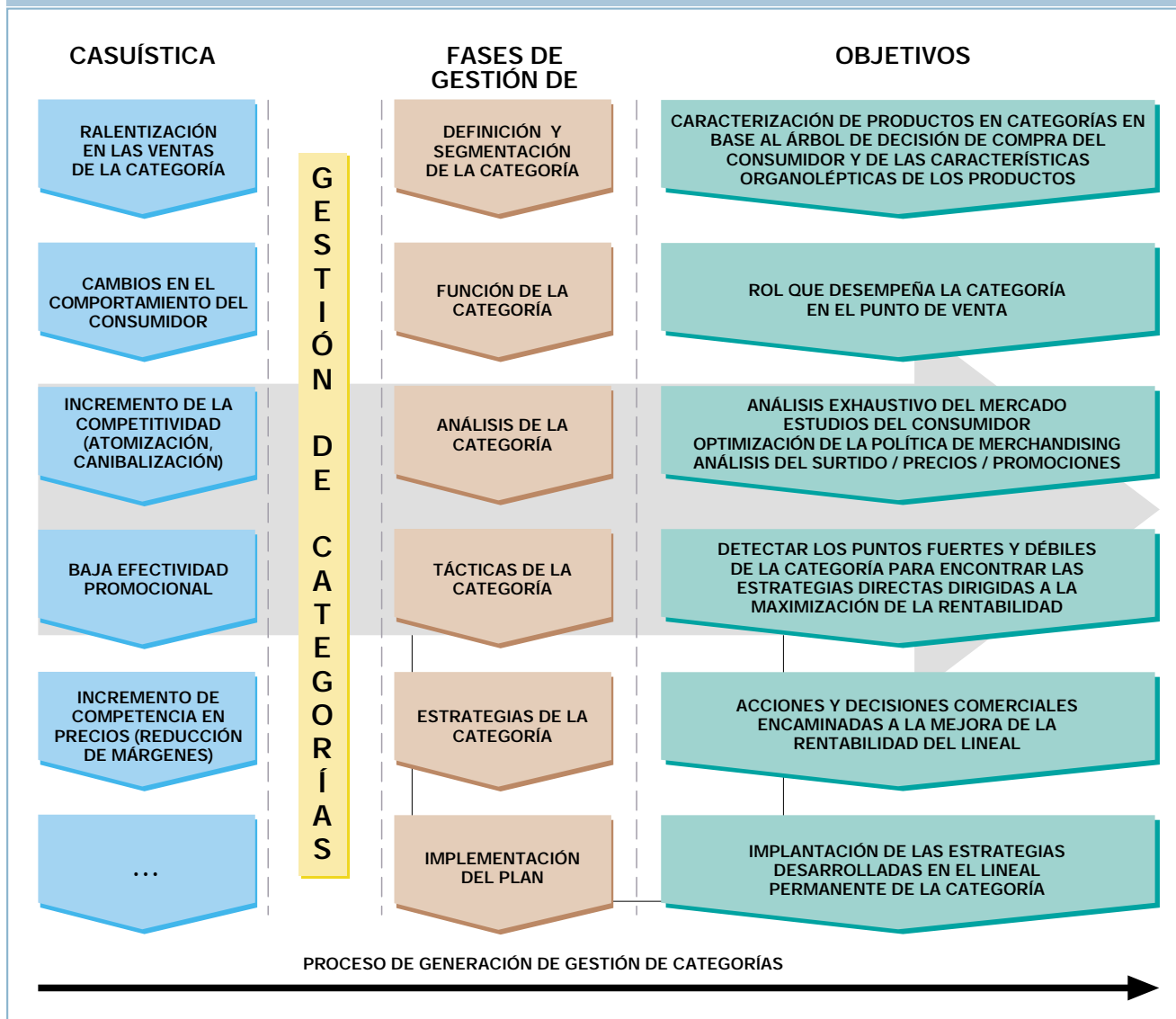
GRÁFICO Nº 3

ÍNDICE = CONCENTRACIÓN DE VENTAS VALOR ESTILO DE VIDA
TOTAL ESPAÑA (VINOS CON DENOMINACIÓN DE ORIGEN)



GRÁFICO Nº 4

PROCESO DE GENERACIÓN DE GESTIÓN DE CATEGORÍAS



que determinan la oferta a través de estos dos pilares fuertemente interrelacionados.

•ADECUACIÓN DE LA OFERTA A LOS ESTILOS DE VIDA DEL CONSUMIDOR: GESTIÓN DE CATEGORÍAS

Es evidente la preocupación que tanto fabricante como distribuidor muestran entorno al consumidor pues éste es, en definitiva, quien realiza el acto de compra final, el fin último que tanto anhelan las partes integrantes de la oferta. Aspectos como la detección de cierta ra-

lentización en las ventas, niveles de crecimiento por debajo de lo esperado, mayor competitividad entre empresas fabricantes, poco campo para la diferenciación a nivel minorista y dificultades para delimitar el surtido óptimo asociado a cada categoría de producto entre un gran número de referencias existentes, constituyen los detonantes y síntomas que impulsan los procesos de gestión de categorías para mejorar la satisfacción de los clientes y evitar así, las consecuencias negativas que pudieran ocasionar una mala gestión.

Pero el hecho de adentrarse en un proyecto de esta envergadura requiere una serie de premisas básicas para que el proyecto sea exitoso. Entre ellas cabe destacar:

- Iniciar un proyecto de colaboración cuando exista un claro interés bilateral.
- Intercambio de la información entre fabricante y distribuidor encontrando fórmulas para salvaguardar la confidencialidad y para intercambiar la información relevante para la consecución del proceso.
- Utilización de desarrollos tecnológicos que permitan la conversión de un

conglomerado de datos en información consistente y sólida para la toma de decisiones.

–Trabajo integrado aportando “know how”.

–Claridad en el planteamiento y consecución del proceso delimitando los objetivos que persiguen tanto fabricante como distribuidor: incremento de los niveles de crecimiento de la categoría, racionalización del espacio dedicado, delimitar surtido óptimo en el punto de venta con la inclusión o baja de productos innovadores o en declive, etc...

–Implantación de acuerdo con las decisiones tomadas que puedan tener algún tipo de ajuste por razones de temporalidad y el consecuente control de que, efectivamente, las estrategias dirigidas a la maximización de la rentabilidad de la categoría están siendo realmente efectivas.

Partiendo de estas premisas, la práctica exitosa de gestión de categorías está ampliamente garantizada, pero ¿de qué punto partir? ¿cuáles son los pasos a seguir para que el análisis sea congruente y la estrategias dirigidas al punto de venta tengan un soporte analítico viable? En el gráfico nº 4 podemos ver las seis fases a desarrollar en un proyecto desde la perspectiva y metodología de ACNielsen.

En la primera fase tendremos que definir y segmentar la categoría en base al árbol de decisión de consumidor (hábitos de consumo, proceso de decisión de compra, caracterización y asociación de productos) y al posicionamiento del producto desde el punto de vista de fabricante y distribuidor. Una vez definida la categoría que será objeto de estudio pasaremos a determinar el rol o función que desempeña la categoría en el punto de venta en base a los cuatro parámetros estándar definidos: rutina, habitual, ocasional o conveniencia (ver gráfico nº 5).

Una vez establecidas las bases del análisis y las oportunidades que puede llegar a tener una categoría en base a la función que desempeña en el punto de venta, pasaremos a la fase más extensa



y compleja: análisis de la categoría. La finalidad que se busca en esta fase del proyecto es el de detectar posibles gaps de oportunidad que nos permitan adoptar posteriormente medidas que contribuyan a los objetivos que tanto fabricante como distribuidor han prefijado conjuntamente. ¿Qué tipo de análisis son necesarios para la construcción de la matriz de debilidades y oportunidades de la categoría objeto de estudio? Por una parte y como venimos argumentando a lo largo de toda la exposición, el conocimiento exhaustivo del consumidor nos permitirá conocer qué necesidades tiene y qué le gustaría encontrarse en el punto de venta. Por otra parte, el conocimiento del punto de venta determinando aquellas características de merchandising y surtido que se asocian a una mayor rentabilidad de la categoría en el punto de venta, es un análisis prácticamente imprescindible para dictaminar las tácticas y estrategias a desarrollar en fases posteriores. Y es en ésta fase en la que tenemos por objetivo incidir: cómo desarrollar la práctica analítica y la metodología de análisis para convertir un conglomerado de datos en información útil para la toma de decisiones.

Comenzando con el análisis del merchandising, hemos de preguntarnos el por qué del éxito y la importancia que tiene una buena gestión del punto de venta. Y es que, tenemos que tener en cuenta que el 40% de las decisiones de compra se realiza en el propio establecimiento. Esta es la razón por la que la distribución en general está tendiendo a esforzarse por hacer la compra del consu-

midor más fácil, más rápida y más placentera.

Factores como la iluminación, el orden y ubicación de los productos, la cartelería, servicios a domicilio, aparcamientos, zonas de recreo para niños, etc., constituyen elementos de merchandising que son muy valorados desde el punto de vista de la demanda. No olvidemos que se da una constante búsqueda de minimizar el tiempo destinado al acto de compra, por lo que facilitar la compra supone un valor añadido para cualquier minorista.

Este aspecto nos lleva a mencionar la creciente tendencia hacia puntos de venta con imagen de calidad o conveniencia. El precio no es el único factor que promueve la venta, sino que se requiere un esfuerzo constante por mostrar el valor añadido de un establecimiento o enseña, por mostrar la calidad, la confianza, la seguridad e incluso la factibilidad de poder realizar todas las compras en un mismo establecimiento. En la actualidad el consumidor valora no sólo la utilidad que le reporta el producto en concreto sino también ciertos valores añadidos, claro ejemplo de ello son los “productos verdes” con una connotación cultural que pretende la preservación del ecosistema

Y dado que el punto de venta supone un factor importante en la imagen percibida por el consumidor, es necesario destacar la fundamental labor de las promociones y ofertas que suponen un esfuerzo tanto del fabricante como del canal de distribución para atraer a consumidores potenciales. Estas ofertas directas hacia el consumidor (ya sea en forma de display, bonus-pack o reducción temporal del precio), suponen un esfuerzo por parte de los fabricantes que ven incrementados sus gastos en promociones al comercio en favor de aquellos mensajes que se quieren transmitir a los consumidores a través de determinadas marcas. Los constantes avances en investigación y desarrollo de bases de datos, y herramientas en general que permitan mostrar de forma tanto



cualitativa como cuantitativa la evolución de la demanda y su comportamiento, es un hecho que se ajusta a la realidad del siglo XXI. Variables como el nivel de penetración de una determinada marca, la distribución numérica/ponderada de los hogares e incluso el gasto medio o el porcentaje de hogares que compran en promoción, constituyen elementos de análisis dentro de los cuadros y elementos de toma de decisión de las empresas.

GESTIÓN DEL SURTIDO COMO PARTE INTEGRANTE DEL ANÁLISIS DE LA CATEGORÍA

Pero es la creciente preocupación por una selección de surtido óptima en el punto de venta, acorde con la proporción de espacio también óptima, una de las constantes y tradicionales preocupaciones de fabricante y distribuidor. A ello se le unen aspectos inquietantes que hacen que la selección del surtido en el punto de venta sea una tarea complicada:

- Todos los canales están ofreciendo un mayor número de productos nuevos influenciado también por una mayor adaptación a las necesidades de los consumidores que termina por crear nuevos segmentos en el mercado (Por ejemplo: bebidas funcionales, nuevas variedades de platos preparados o incluso la incorporación de elementos vitamínicos en productos lácteos) (gráfico nº 6).

- El espacio dedicado a las distintas categorías constituye una restricción clave para la inclusión de referencias, pues debe existir una relación entre el número de referencias y el espacio acorde con el umbral de percepción mínimo en el lineal permanente. Si esta premisa no se cumpliera incurriríamos en una baja calidad de la exposición de productos en el punto de venta de cara al consumidor potencial, corriendo el riesgo de que la percepción de poca ordenación o de dificultad de selección del producto se incrementa, y con ello, la pérdida de un consumidor potencial.

- Prácticamente el 59% de las referencias realizan el 90% de las ventas de un

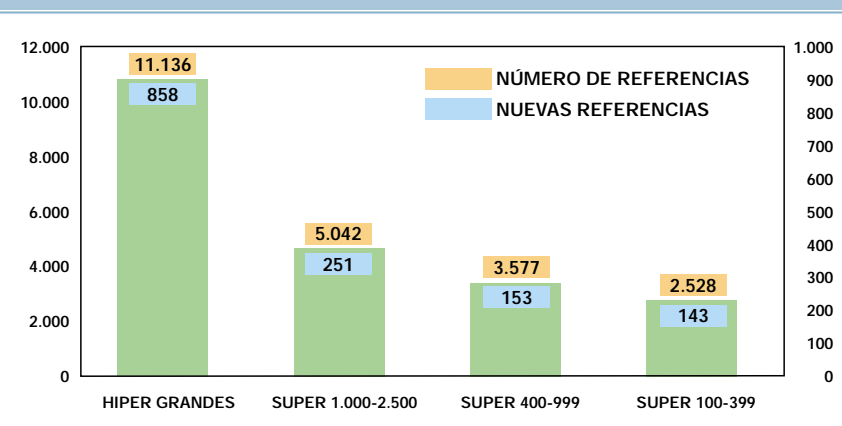
GRÁFICO Nº 5

ROL O FUNCIÓN DE LA CATEGORÍA SEGÚN EL PUNTO DE VENTA



GRÁFICO Nº 6

NÚMERO REFERENCIAS POR TIENDA 2002 SOBRE 2000



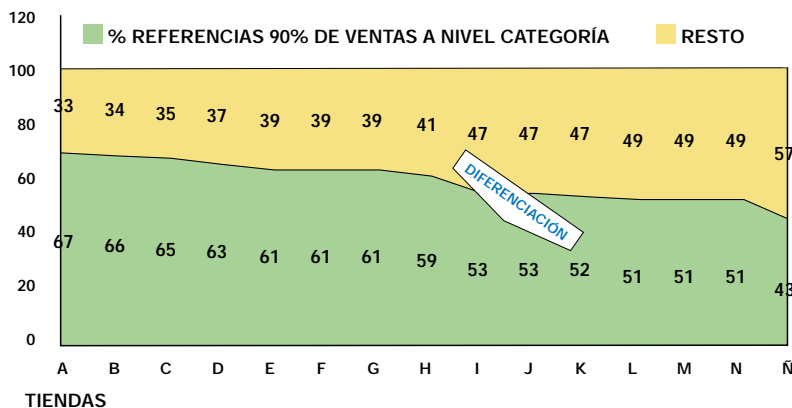
establecimiento. Ahora bien, esto no implica que tenga que darse una tendencia a una reducción del número de referencias en los distintos establecimientos, sino más bien a la posibilidad de crear diferenciación y valor añadido a través del 41% de referencias restantes (gráfico nº 7).

La solución a esta compleja tarea de definición óptima del surtido ha de pasar inexorablemente por una metodología consistente, fiable y acorde con las características propias de la categoría ob-

jeto de análisis. Por esta razón, y con el objetivo de realizar un análisis y posterior recomendación de surtido óptimo a una cadena concreta, tendremos que realizar un análisis pormenorizado de todos y cada uno de los segmentos, formatos, fabricantes, marcas y referencias que se interrelacionan en el mercado analizado. De esta forma partiremos de una situación inicial del mercado que bien podríamos representar en una tabla de segmentación del mercado con el contenido que recoge el cuadro nº 1.

GRÁFICO Nº 7

LIBRESERVICIO 2002 VENTA VALOR



CUADRO Nº 1

TABLA DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

	FUNCIÓN OBJETIVO SEGMENTO	CUOTA DE MERCADO (VTAS VALOR)	% CREC	Nº REF	% CUOTA REF.	ESPACIO DEDICADO (CM)	% CUOTA ESPACIO	ÍNDICE RENTABILIDAD X REF	UMBRAL DE PERCEPCIÓN (ESPACIO/REF)
CATEGORÍA	DESTINO	100%	+2,1	85	100,0	850	100,0	100	100
SEGMENTO X	ROTACIÓN	15%	-2,7	5	5,8	49	6,7	258	115
SEGMENTO Y	ROTACIÓN	35%	+5,2	40	47,0	400	42,5	74	90
SEGMENTO Z	IMAGEN	10%	+0,2	16	18,8	160	15,6	53	83
SEGMENTO P	MARGEN	40%	-2,7	24	28,2	240	35,2	142	125

Esta primera visión del mercado nos facilitará la información necesaria para comenzar un análisis más exhaustivo que nos permita discriminar aquellas referencias que se asocian a un mayor rendimiento de la categoría con el objetivo de recomendar un surtido óptimo adecuado a la cadena minorista que estamos analizando. Es evidente que el análisis comparativo de las referencias trabajadas en la cadena versus el mercado puede no ser un argumento lo suficientemente válido dado que no podemos garantizar la optimización del surtido dentro del mercado de referencia. Por esta razón, y en base a un estudio especial desarrollado en ACNielsen (estudio alto-bajo rendimiento), desglosaremos el mercado de referencia en dos submerca-

dos: aquellos establecimientos que tienen una rentabilidad superior al promedio en la categoría que analizamos sobre el total del sector al que pertenece, y que a partir de ahora definiremos como alto rendimiento, frente a aquellos cuyas ventas valor en relación con el sector al que pertenece no alcanzan el promedio esperado (bajo rendimiento). De esta forma, podremos analizar qué aspectos del surtido son discriminantes en la evolución de la categoría, realizando aquellas recomendaciones a la cadena minorista en relación con la estructura y correlación de espacio y referencia que presentan los establecimiento de alto rendimiento. De esta forma tendremos que tener en cuenta algunos aspectos significativos:

1. Surtido acorde con el objetivo de maximizar la rentabilidad de la categoría en base al seguimiento de aquellas características asociadas a los establecimientos que mejor trabajan la categoría.
2. Espacio proporcional y racionalizado de todas y cada una de las referencias del surtido recomendado mediante el análisis de variables como: promedio de ventas en valor por referencia trabajada o promedio de espacio por tienda y marca/referencia (ver cuadro nº 2).
3. Consideración de la participación neta o aportación real al crecimiento de todas y cada una de las marcas/referencias que estamos analizando, pues de otro modo podríamos obviar la contribución de aquellas marcas/referencias que no presentan un histórico sólido por

CUADRO Nº 2

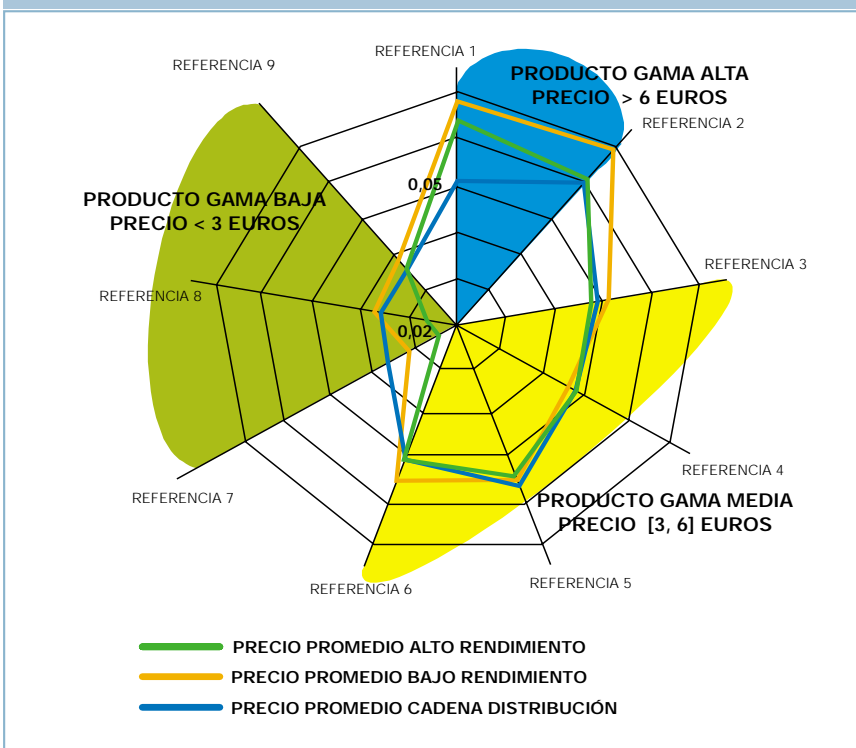
TABLA DE ANÁLISIS DEL SURTIDO A NIVEL SEGMENTO/MARCA/REFERENCIA
ALTO RENDIMIENTO vs CADENA MINORISTA

ALTO RENDIMIENTO	NÚMERO PROM. REF.	% VENTAS VALOR	% VENTAS VOLUMEN	PARTICIPACIÓN NETA (%)	PROM. VENTA VALOR POR REFERENCIA TRABAJADA (TIENDA x SEMANA)	PROM. ESPACIO POR TIENDA
SEGMENTO Y	40	100	100	18,5	2.500 EUROS	400 CM
MARCA A	15	30	25	5,0	825 EUROS	175 CM
MARCA B	10	25	30	7,5	525 EUROS	80 CM
MARCA C	5	20	25	4,0	475 EUROS	20 CM
MARCA D	10	25	20	2,0	675 EUROS	125 CM

CADENA MINORISTA	NÚMERO PROM. REF.	% VENTAS VALOR	% VENTAS VOLUMEN	PARTICIPACIÓN NETA (%)	PROM. VENTA VALOR POR REFERENCIA TRABAJADA (TIENDA x SEMANA)	PROM. ESPACIO POR TIENDA
SEGMENTO Y	35	100	100	16,5	1.750 EUROS	375 CM
MARCA A	12	20	18	3,5	725 EUROS	180 CM
MARCA B	13	35	28	8,5	340 EUROS	95 CM
MARCA C	5	20	25	2,0	265 EUROS	40 CM

GRÁFICO Nº 8

TABLA DE POSICIONAMIENTO DE INTERVALOS DE PRECIOS DEL SEGMENTO Y



ser relativamente nuevas y tener una baja distribución pero que, sin embargo, son potencialmente crecientes, al mostrar un crecimiento y una aportación a la categoría muy alta en aquellos establecimientos donde está presente.

4. Otro de los aspectos a tener en cuenta es el nivel de cobertura del surtido seleccionado, pues éste variará dependiendo de la categoría que estemos analizando. En mercados muy atomizados, donde nos encontremos un gran número de referencias con poca participación, el nivel de cobertura óptimo no se atenderá a la tradicional curva 20-80% sino que el surtido óptimo seleccionado podrá tener un margen más reducido, 30-70%, 40-55%, etc., éste sería el caso de mercados como golosinas o cosméticos. Pero también podríamos encontrar con mercados muy concentrados en unas pocas referencias, tal es el caso de las bebidas refrescantes, donde los niveles de cobertura óptimos tendrían valores entorno al 20-80%.

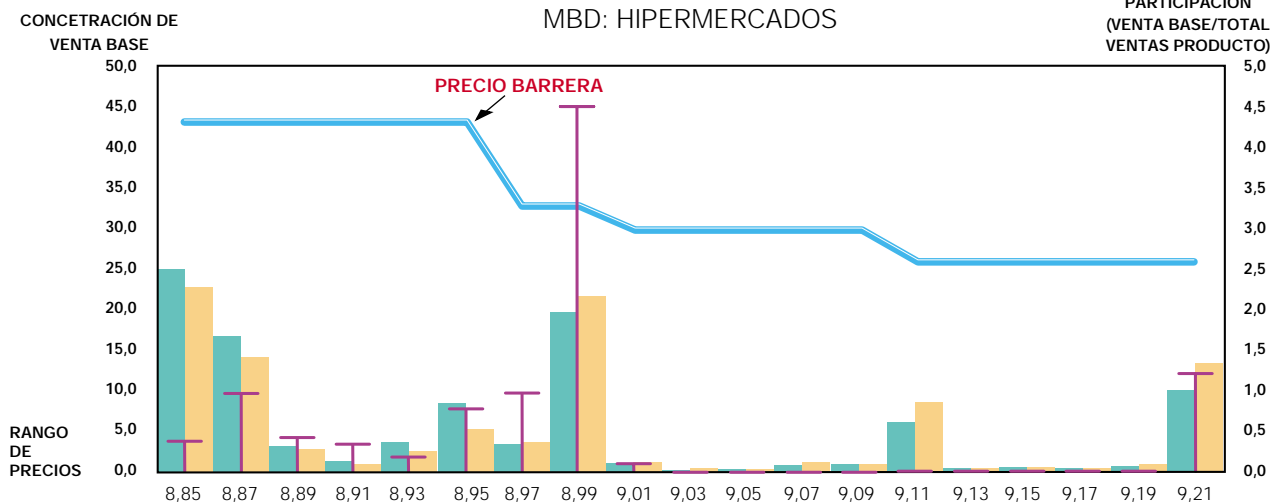
5. Precio acorde con la competitividad presente en el mercado, pues no hay du-

GRÁFICO Nº 9

HISTOGRAMA DE PRECIOS PARA UNA REFERENCIA CONCRETA
CONCENTRACIÓN DE VENTA BASE vs PARTICIPACIÓN

VENTA BASE vs PRECIO REGULAR: HITOGRAMA PRECIOS

Refs.: xxx
 MBD: HIPERMERCADOS



■ ÍTEM	24,9	16,6	2,9	1,2	3,6	8,3	3,3	19,8	0,9	0,2	0,2	0,9	0,8	5,9	0,3	0,1	0,3	0,1	9,8
■ T. CATEG.	22,7	14,1	2,7	1	2,4	4,9	3,6	21,7	1,1	0,3	0,3	1,1	0,8	8,5	0,4	0,1	0,5	0,2	13,4
T 4. SEM.	4	9	4,5	3,2	2	8,3	9,8	45	0,9	0	0	0	0	0,2	0	0,1	0,1	0,6	12,4
— PARTICIP.	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	3,3	3,3	3	3	3	3	3	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6

EN EL EJE DE LAS X TENDREMOS TODO EL MARGEN DE PRECIOS QUE SE HA ENCONTRADO EN LA MUESTRA DEL ESTUDIO OBJETO DE ANÁLISIS, SIENDO LA BARRA VERDE LA VENTA BASE DEL PRODUCTO ANALIZADO QUE SE REALIZA EN LAS TIENDAS QUE ESTÁN A ESE PRECIO Y LA NARANJA LA VENTA BASE CORRESPONDIENTE AL TOTAL CATEGORÍA EN LAS MISMAS TIENDAS DE REFERENCIA. DE ESTA FORMA, EN LA REFERENCIA XXX PODEMOS DETERMINAR UN PRECIO BARRERA EN 8,95 EUROS, PUES ES EN ESTE PUNTO DONDE ESTE PRODUCTO CONCENTRA MÁS VENTA BASE QUE EL TOTAL CATEGORÍA Y A PARTIR DE ESTE PRECIO OBSERVAMOS QUE SE PRODUCE UNA IMPORTANTE PÉRDIDA DE PARTICIPACIÓN.

da de que el posicionamiento correcto de precios de una determinada referencia puede marcar la tendencia y evolución de la misma en el entorno de su ámbito competitivo.

La segmentación dirigida a cada uno de los estilos de vida, será un detonante importante para conocer a priori qué consecuencias puede tener la asociación de cuartiles de precios a cada una de las gamas y calidad de productos en base al consumidor objetivo al que se dirige. En el ejemplo que recoge el gráfico nº 8, vemos como en productos de gama media los intervalos de precio de la cadena minorista están en sincronía con el prome-

dio de precios de los establecimientos de alto rendimiento. Sin embargo, vemos como en productos de gama baja y alta sería interesante una revisión de precios pues se asocia más a la política de precios de bajo rendimiento.

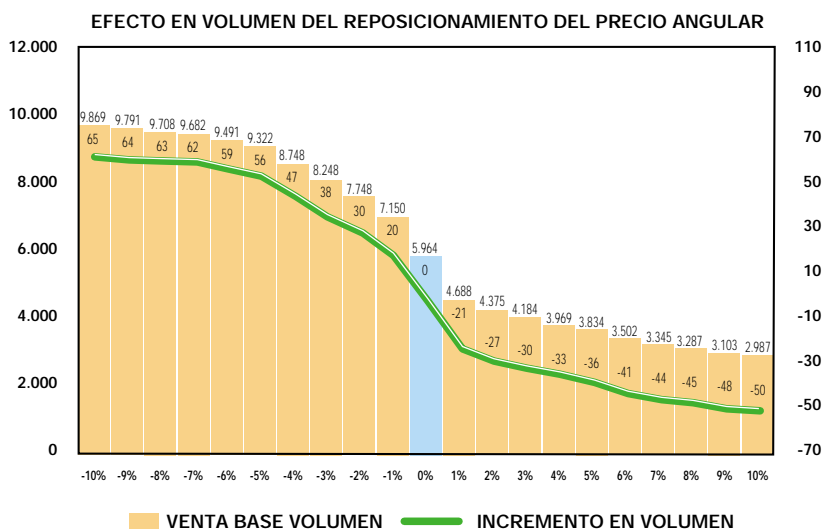
Este análisis constituye un primer diagnóstico de la política de precios de una determinada marca/referencia. Sin embargo, es necesaria la verificación de un correcto posicionamiento del precio una vez eliminados los efectos promocionales, de forma que una práctica habitual asociada a un análisis más exhaustivo de esta variable de marketing-mix lo constituyen los ya tradicionales histo-

gramas de precio regular de una determinada marca/referencia, que tiene por objeto la modelización de la venta base ante diferentes posicionamientos de precio.

Este análisis más pormenorizado de la competitividad de los precios de una determinada referencia resolvería las actuales dudas que tanto fabricante como distribuidor se plantean ante este diagnóstico previo. Preguntas como cuál es el precio más competitivo de la referencia en el lineal o qué incremento en ventas obtendría ante una reposición del precio de la referencia constituyen la base de una inquietud cuyas respuestas

GRÁFICO Nº 10

INCREMENTO EN VENTAS VOLUMEN ANTE UN REPOSICIONAMIENTO DEL PRECIO



A TRAVÉS DE ESTE GRÁFICO PODREMOS DETERMINAR LA PÉRDIDA DE LA VENTA BASE EN VOLUMEN GENERADA POR UN REPOSICIONAMIENTO DEL PRECIO REGULAR. ANTE UNA BAJADA DEL PRECIO DE UN 3%, OBTENEMOS UN INCREMENTO EN VOLUMEN DE UN 38%.



consolidan el correcto posicionamiento de las referencias en el mercado (gráficos nº 9 y 10).

Por tanto, la revisión continua del posicionamiento competitivo de los precios según los distintos segmentos y formatos de la categoría, permitirá un reposicionamiento rápido y eficiente según los parámetros que marquen las tendencias del mercado. No podemos olvidar que el precio es en muchos casos un indicador del posicionamiento del producto, del segmento poblacional a quien va dirigido y en definitiva, una variable que puede decantar el éxito o el fracaso de una referencia en el mercado.

6. Pero, ¿qué ocurre con el surtido promocional? ¿cuáles son las referencias promocionadas más eficientes en la categoría? ¿cómo podemos valorar la importancia de las promociones en el conjunto de ventas de la categoría? Y es que estamos sin duda ante otra de las variables de marketing-mix de cuyos efectos nos es más difícil su valoración.

La constante preocupación que se cierne sobre este punto nos lleva a desagregar el total de las ventas generadas por una referencia en dos variables: ventas baseline (aquellas que se hubieran producido igualmente aunque no se hubiera dado promoción lo que nos aporta una idea de la fortaleza o patrimonio de la marca) y ventas promocionales (originadas únicamente y exclusivamente por el efecto de la actividad promocional). La metodología se basa en una modelización estadística o econométrica que tiene como objetivo el eliminar cualquier efecto promocional que se asocia a las ventas baseline. De esta forma, y analizando de forma separada los distintos tipos de promoción podremos conocer diferentes aspectos:

- El tipo de acción promocional que más aportación realiza al conjunto de la categoría.

- La contribución o el valor incremental que crea el efecto promocional de un referencia a la marca, al fabricante y al

conjunto de la categoría. Este hecho supone la confirmación del éxito de una referencia en promoción en el punto de venta (gráfico nº 11).

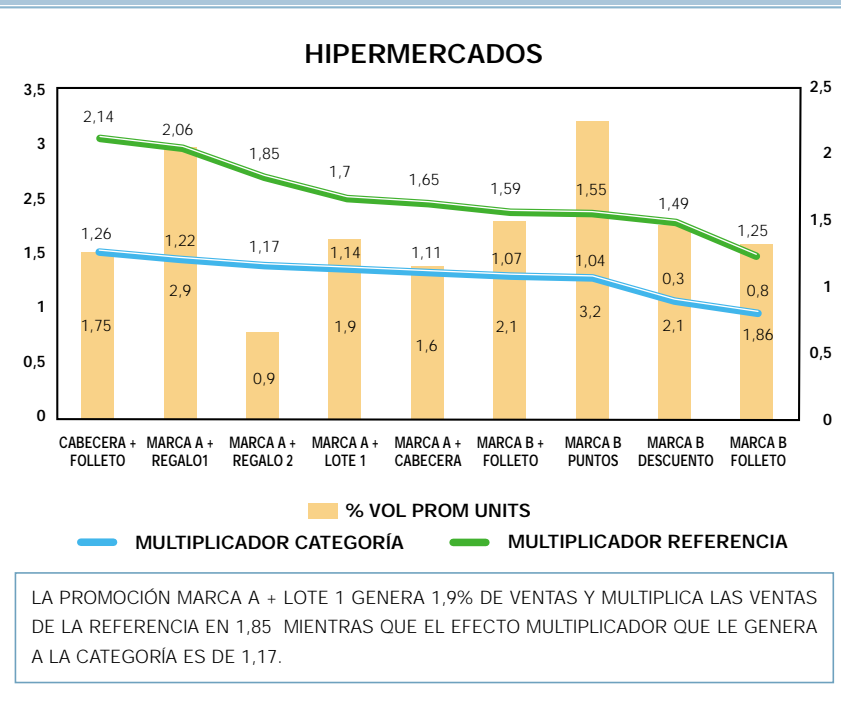
- El efecto canibalizador que crea el hecho de que una referencia esté promocionada sobre el resto de marcas del ámbito de competencia de la referencia analizada.

Una vez desarrollados estos pasos asociados al análisis del surtido, podremos definir el marketing-mix óptimo asociado al punto de venta de la categoría que pretendemos analizar, aportan tácticas y recomendaciones para una posterior implantación y evaluación de resultados en el punto de venta, y siempre con el fin de satisfacer los objetivos previamente planteados en al inicio del proyecto. La gestión del surtido supone uno de los aspectos que más incidencia tiene en un proceso evolutivo positivo en el punto de venta, y su integración dentro de todo proyecto de gestión de categorías se consolida cada vez más.



GRÁFICO Nº 11

ANÁLISIS DE EFECTO MULTIPLICADOR DE LAS REFERENCIAS PROMOCIONALES



Podemos afirmar, por tanto, que el modelo de gestión de categorías de productos es un instrumento de marketing adecuado para dirigir un negocio. La fragmentación del mercado y el creciente uso de tecnología, aplicaciones y sistemas de información por parte de minoristas y fabricantes, han creado un terreno abonado para la introducción de la "gestión de categorías de productos" de forma eficiente, ágil y práctica. Los estudios de mercado están aumentando el conocimiento que se tiene del mismo a través de la elaboración de informes detallados en los hábitos de consumo de las familias.

Los programas de software informáticos están permitiendo a los expertos de marketing adaptar rápidamente el surtido óptimo de productos y la distribución del espacio en módulos y lineales, consiguiendo implementar y evaluar estrategias de merchandising a la medida de cada establecimiento y en cada momento concreto.

Finalmente, y aunque se canalice de forma eficiente esta información, es imprescindible que tanto los fabricantes como las empresas de distribución sean conscientes de que el éxito y la consecución de los objetivos a nivel categorías depende en gran medida de la interrelación entre ambos, dado que debe ser muy estrecha para detectar y solventar las posibles debilidades que una categoría pudiera presentar. Sin embargo, en la práctica estas negociaciones entre ambas partes se antojan muy exigentes y muy difíciles de mantener. En muchas ocasiones ambas empresas buscan informes imparciales que determinen el surtido óptimo de la categoría concreta para asegurarse la eficiencia en cuanto a sus ventas y beneficio neto. El papel de estas empresas imparciales lo interpretan las Empresas de Investigación de Mercados que poco a poco adquieren una mayor importancia en esta interrelación. En resumen, lo que obtenemos es un conjunto de información que integramos para po-

der evaluar, gestionar y tomar decisiones que supongan un beneficio para una categoría de productos concreta., pues de nada sirve la pluralidad de datos sin la gestión y el análisis de los mismos.

En definitiva, el análisis del surtido y el proceso de gestión de categorías supone una constante adecuación de la estructura de la oferta a las necesidades de la demanda, con lo que estos procesos de análisis de información no han de suponer un esfuerzo puntual a un momento puntual sino que como afirmó Johann P. Eckermann: "no basta dar pasos que un día puedan conducir a la meta, sino que cada paso ha de ser una meta sin dejar de ser un paso". Los procesos de gestión de categorías no suponen una consecución sino una secuencia constante que permita la adaptación y mecanismos de ajuste de la oferta a los productos y necesidades demandados por lo consumidores. ■

ARANCHA CUESTA
AC NIELSEN