

Gestión de Categorías

Gestión de Retail

Agosto 2007

¿Qué es una Categoría?

Una categoría es un grupo distinto y administrable de productos / servicios que los consumidores perciben como interrelacionados y/o sustituibles para satisfacer una necesidad del consumidor.



Fuente: ECR Best Practices Report

¿Qué es Gestión de Categorías?



Es una alianza entre el Retail y el Proveedor para administrar categorías como **Negocios Independientes** dentro del local, produciendo mejores resultados comerciales para ambos, concentrándose en entregar **Valor al Consumidor**.



Fuente: Adaptado de The Partnering Group

¿Cuál es el objetivo de la Gestión de Categorías?



El objetivo principal de la Gestión de Categorías es **construir valor para el shopper**.

Fuente: Adaptado de Patricio Blanco – CM Nestlé

Responsabilidades de la Gestión de Categorías I



- Desarrollar, comunicar, implementar y monitorear los planes estratégicos de negocios para las categorías asignadas.
- Desarrollar y mantener las relaciones con el proveedor para respaldar la estrategia y el plan de la categoría.
- Manejar el surtido, variedad, calidad y desarrollo de nuevos productos.
- Manejar las estrategias de precios y los objetivos de margen.



Responsabilidades de la Gestión de Categorías II



- Desarrollar e implementar los planes de promoción.
- Desarrollar la presentación en góndola de la categoría y los planes de asignación de espacios.
- Identificar las oportunidades para incrementar las ventas de la categoría y reducir los costos desde una perspectiva integral de la cadena de valor.



Consideraciones



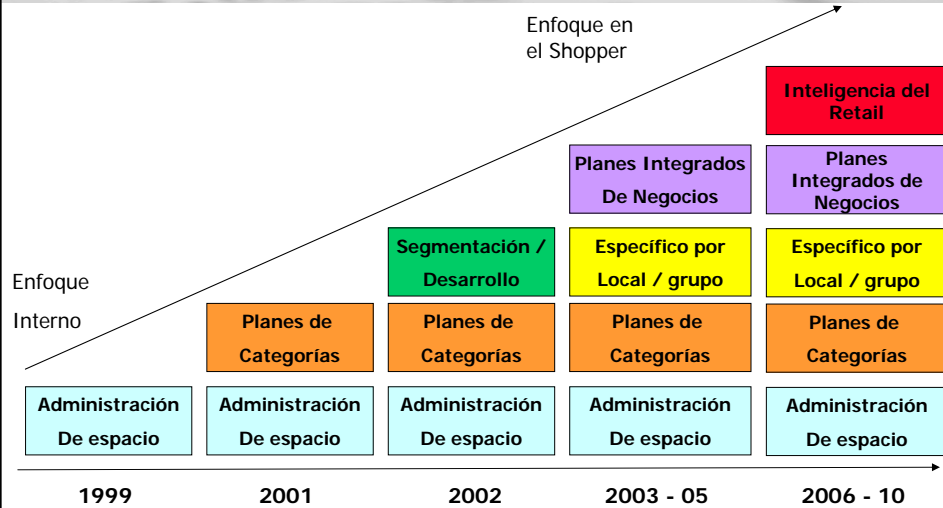
- Las categorías están formadas por **productos relacionados** que tienden a satisfacer las necesidades y los requerimientos similares de los consumidores.
- Por lo tanto, las categorías son una forma de **relación común** entre el retail y el proveedor.
- Todos los distribuidores deben hacer algunas elecciones fundamentales acerca de los productos que deben manejar:
 - ◆ La **amplitud**. (Número de categorías)
 - ◆ La **profundidad**. (Número de ítems de cada categoría)
- Dependiendo del formato, el número de categorías puede variar desde 2 hasta 1000.
 - ◆ Tienda pequeña: **20 a 30 categorías**.
 - ◆ Supermercado: **200 a 250 categorías**.
 - ◆ Hipermercado: **350 a 400 categorías**.

Consideraciones



- Los consumidores **compran por categoría** y teniendo todas las marcas y los productos juntos se les facilita la compra.
- Los Retails pueden ofrecer en cada sección, a cada segmento de consumidores, el tipo de producto que mejor satisfaga su necesidad por categoría: **premium, segunda marca, marca propia, etc.**
- Los departamentos son demasiado amplios para ser considerados como **negocios individuales**, mientras que las marcas individuales o ítems (SKUs) son demasiado estrechos.
- Sin embargo, las categorías representan un tamaño manejable y provechoso para el Retail y el Proveedor.

Evolución de la Gestión de Categorías en Chile



Fuente: Adaptado de Patricio Blanco – CM Nestlé

¿Qué resultados se obtienen?



Resultados (ejemplos)

- Aumento de las ventas en 20%
- Aumento del margen sobre 5%
- Reducción de los ítems (SKU) en 20%
- Reducción del tiempo de desarrollo de productos en 25%
- Reducción de Inventarios en 15%

¿Cómo Realizarlo?

- Compartiendo los datos
- Enfocándose en un conjunto de categorías
- Racionalización de los ítems (SKU)
- Apoyo de Merchandising

Fuente: Adaptado de Miel Janssen, Accenture Amsterdam

Claves en la Implementación en Sala



- Implementación de KPI's
- Incentivos y reconocimiento por la implementación en sala.
- Operaciones en sala no son comprendidas a cabalidad por la Gerencia General.
- Planes de Categoría suelen ser complicados y pobremente comunicados hacia las salas.
- Falta de disciplina en la tienda.
- Gerentes de retailer y proveedores suelen tener poco control o influencia sobre la ejecución en la tienda y el seguimiento de la implementación.
- Pobre aprovechamiento de los datos generados en la sala, compartiendo información generada.

Fuente: Adaptado de Miel Janssen, Accenture Amsterdam

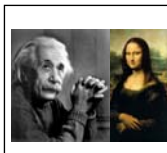
Las 5 características de la Gestión de Categorías



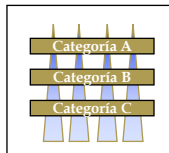
Conducida por el Shopper



Basada en Hechos



Proceso Orientado



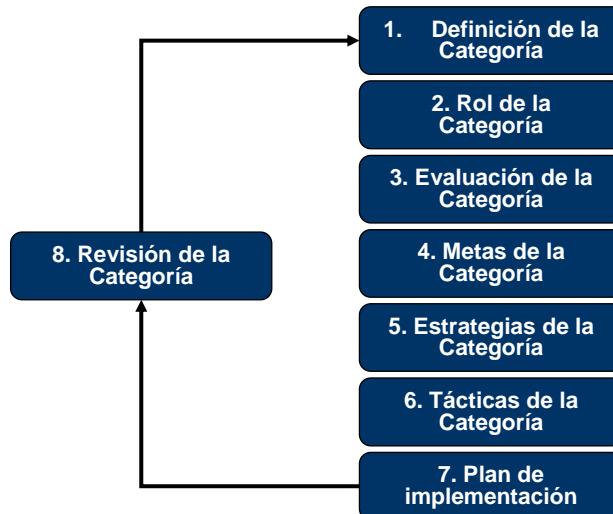
Colaboración



Beneficios Integrales



Un proceso de 8 pasos...



IN547 - GESTION DE RETAIL
PRIMAVERA 2007
PROF. CLAUDIO PIZARRO T.

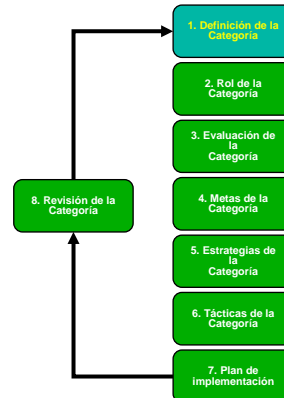
El Proceso de Gestión de Categorías en 8 etapas

1. Definición de la Categoría



- Al definir una categoría se deben incluir todos los productos que:

- Sean altamente sustitutos.
- Estén estrechamente relacionados (consumo o pertenecen a una misma canasta de compra) y/o sujetos a limitaciones operacionales.

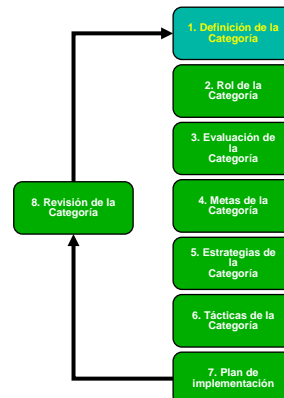


1. Definición de la Categoría



- Ejemplo sustitutos (funciones muy similares):

- ◆ Bebidas No Alcohólicas
- ◆ Detergentes líquidos y en polvo. (Distinta variedad y envase)
- ◆ Cereales para toda la familia y para adultos.
- ◆ Productos de un mismo proveedor.

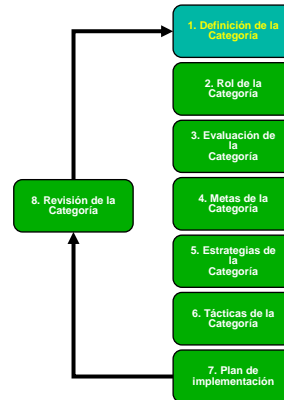


1. Definición de la Categoría



■ Ejemplos productos interrelacionados:

- Pimienta, sal,...(Especies)
- Queso en rebanadas, salsa de queso y queso crema.
- Utensilios, tasas y platos plásticos.

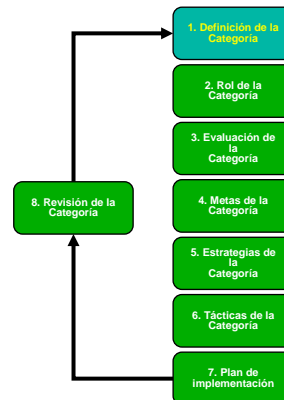


1. Definición de la Categoría



■ La idea es dividir una categoría de acuerdo a ciertos criterios:

- ◆ Usuario final: hombre/mujer, perro/gato
- ◆ Fórmula/Ingrediente: con o sin cafeína
- ◆ Variedad: aerosol/barra
- ◆ Uso final: vidrio/madera, baño/cocina
- ◆ Tamaño: económico/individual
- ◆ Tipo de Envase: lata/botella
- ◆ Edades de los bebés: pañales

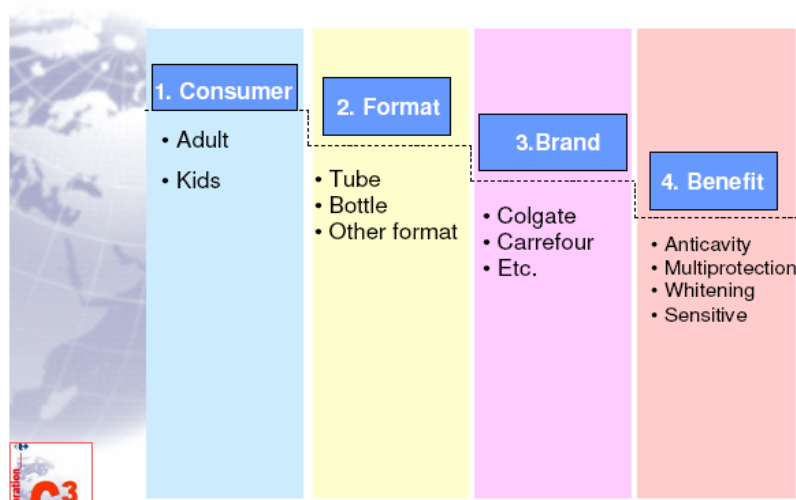


1. Definición de la Categoría

EJEMPLO



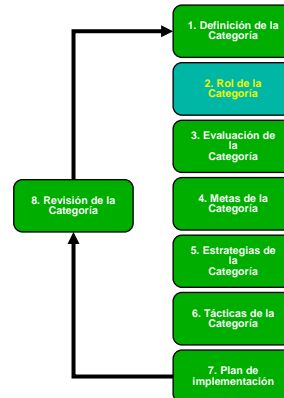
Pasta de Dientes: Arbol Decisión



2. Rol de la Categoría



- El rol de cada categoría sirve para guiar y coordinar las decisiones de Marketing de las categorías.
- Riesgo de Miopía en la Gestión de Categorías.
- El Rol define como la categoría contribuirá a la estrategia del Retail.
- Se logra:
 - ◆ Decisiones sobre la categoría
 - ◆ Respuesta del shopper
- Pregunta:
 - ◆ ¿Qué tan importante es la categoría para el Retail y para los Shopper?

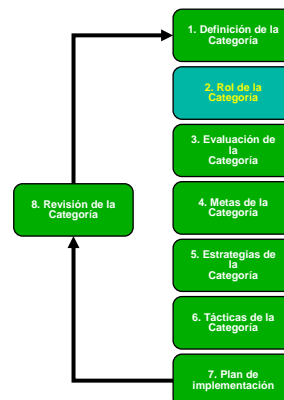


2. Rol de la Categoría



Lista de Posibles Roles:

- Destino
- Rutina
- Estacional
- Compra Rápida



2. Rol de la Categoría

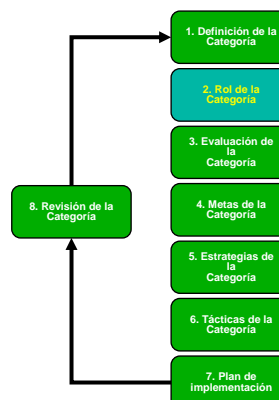


Destino:

Categorías que establecen al Retail como la tienda de preferencia predominante. Entregar constantemente un valor superior al consumidor.

Rutina:

Entregar constantemente un valor competitivo al consumidor.



2. Rol de la Categoría

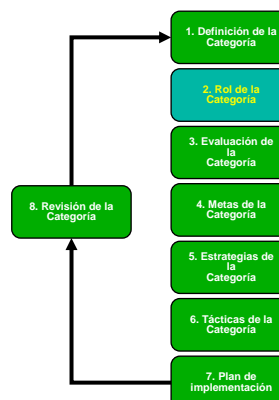


Estacional:

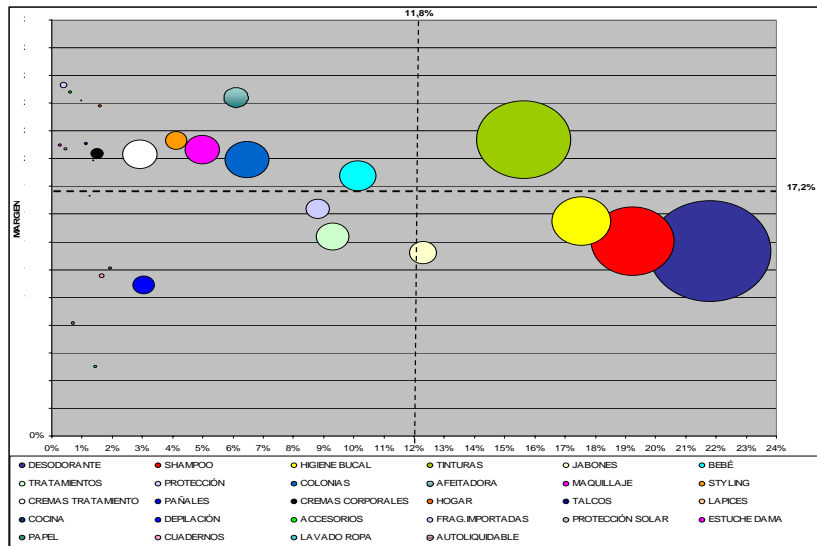
Entregar frecuentemente un valor oportuno y competitivo al consumidor objetivo.

Compra Rápida:

Ofrecer servicio completo. Entregar un buen valor al consumidor, satisfaciendo necesidades de abastecimiento menos planificadas.



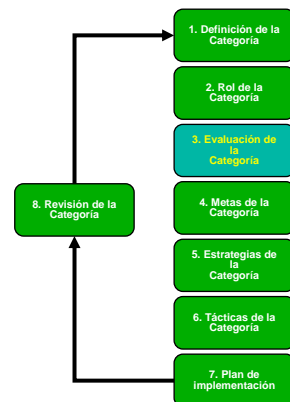
Rol de las Categorías – desde la óptica del Shopper



3. Evaluación de la Categoría

Análisis de información de las categorías, segmentos y marcas a nivel de sala, cadena y mercado.

Objetivo: Adquirir conocimiento para orientar la gestión de la categoría.

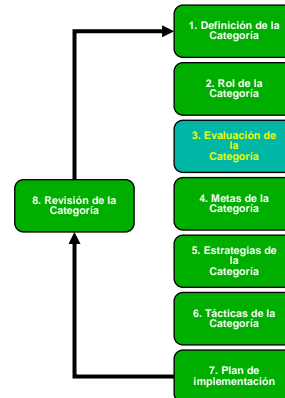


3. Evaluación de la Categoría



Ámbitos:

- Detección de Brechas entre tienda, cadena y el mercado.
- Análisis de rendimiento por segmentos de mercado.
- Características de los compradores y consumidores.



4. Metas de la Categoría



- Definir Indicadores y Metas para el Control de Gestión.
- Las metas deben ser coherentes con la definición del rol.
- Sin estas mediciones no es posible determinar el éxito o fracaso del proceso.



4. Metas de la Categoría



Tres aspectos claves:

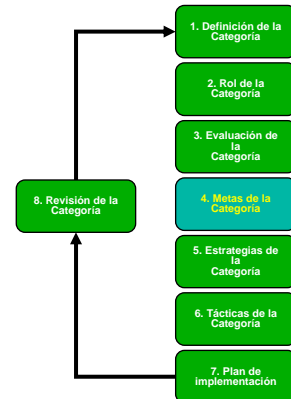
- Ventas.
- Utilidades.
- Participación.

Medidas de productividad:

- Rentabilidad del espacio.
- Rendimiento del Inventario.

Medidas de Impacto en Shopper

- Penetración en base de shopper
- Penetración en base de boletas



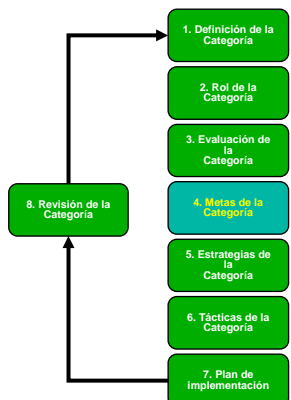
4. Metas de la Categoría



Debe permitir estimar los **verdaderos efectos** de las decisiones tomadas.

Problemas: puede que las variaciones en las ventas, utilidades, etc... No se deban a la Gestión de Categorías, sino a otras causas:

- Estacionalidad.
- Cambios en otras categorías.
- Recesión.



4. Metas de la Categoría



	ACTUAL	OBJETIVO
CONSUMIDOR		
Nivel de Servicio al Consumidor	94,2%	97,9%
Volumen de Transacciones	US\$2.31	US\$2.37
Satisfacción	89,3%	90,0%
MERCADO		
Particip. de Mercado de Categoría	36,5%	38,9%
Particip. de Marca Privada	18,9%	19,4%
FINANZAS		
Ventas de Categoría	US\$40.789	US\$42.624
Aumento de Ventas	2,3%	4,5%
Utilidad Bruta US\$	US\$8.688	US\$9.122
Margen Bruto	21,3%	21,4%
Ventas de Marca Privada	US\$7.536	US\$7.875
Margen Bruto por Marca Privada	33,9%	32,8%
PRODUCTIVIDAD		
Días de Abastecimiento	21	15
Inventario US\$	US\$2.347	US\$1.751
Rotación de Inventario	17,4	24,3
GMROI	US\$4,71	US\$6,62
Nivel de Servicio a Minorista	97,9%	98,3%

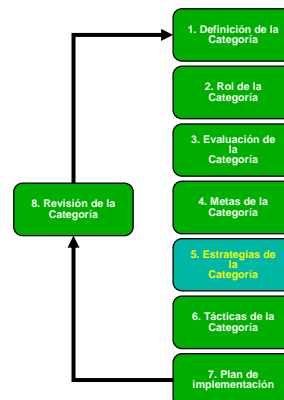
GMROI: Retorno del Margen Bruto sobre la Inversión.

Fuente: The Partnering Group, 2003

5. Estrategias de la Categoría



- Generación de Tráfico
- Generación de Transacciones
- Generación de Caja
- Generación de Margen
- Reforzamiento de Imagen
- Defensa de Territorio
- Generación de Estímulos

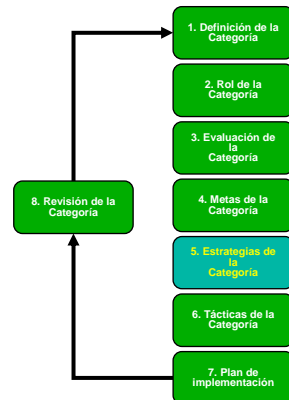


5. Estrategias de la Categoría



AUMENTAR TRAFICO.

ATRAER MÁS CLIENTES A LA CATEGORÍA CON ARTÍCULOS DE ALTA PARTICIPACIÓN, ALTO RECONOCIMIENTO DE PRECIOS, ALTA PENETRACIÓN EN LOS HOGARES Y DE COMPRA FRECUENTE.

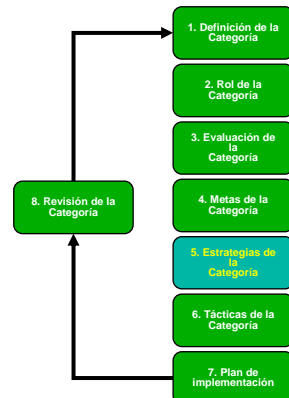


5. Estrategias de la Categoría



AUMENTAR TRANSACCION.

AUMENTAR LA CANTIDAD TOTAL DE COMPRA, A TRAVÉS DE ARTÍCULOS CON MAYOR VOLUMEN DE TRANSACCIÓN, ALTO GRADO DE SALIDA, ATRACTIVOS PARA LAS FAMILIAS GRANDES Y QUE SE VENDEN BIEN.

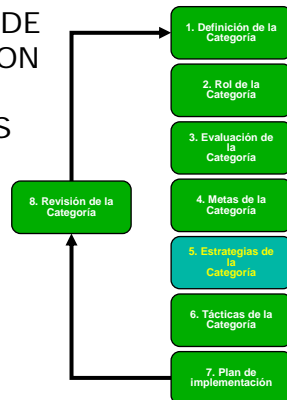


5. Estrategias de la Categoría



GENERAR MARGEN

MEJORAR LA RENTABILIDAD PROMEDIO DE LA CATEGORIA, USANDO PRODUCTOS CON MAYORES MARGENES, MAYOR LEALTAD, MAYOR SALIDA, ASOCIADOS A COMPRAS CRUZADAS DE ALTAS UTILIDADES.

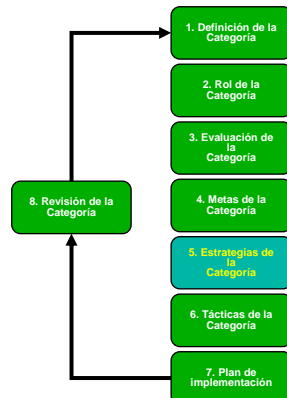


5. Estrategias de la Categoría



PROTEGER TERRITORIO.

DEFENDER VENTAS Y PARTICIPACION DE MERCADO FRENTE A COMPETIDORES, UTILIZANDO SKU's CON UN ALTO GRADO DE PREFERENCIA Y ALTAMENTE SENSIBLES A LOS PRECIOS. ARTICULOS FRECUENTEMENTE DESTACADOS DEL COMPETIDOR OBJETIVO.

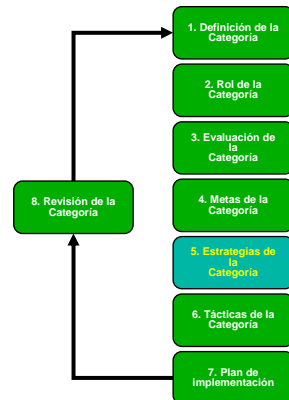


5. Estrategias de la Categoría



REFORZAR IMAGEN.

REFORZAR LA IMAGEN DESEADA DEL NEGOCIO, A TRAVÉS DE PRODUCTOS QUE REFUERZAN LA IDEA QUE PROMUEVE LA CADENA O EL TEMA DE ACTUALIDAD. (NOVEDAD, VARIEDAD, PRECIO, SALUD, ETC.)

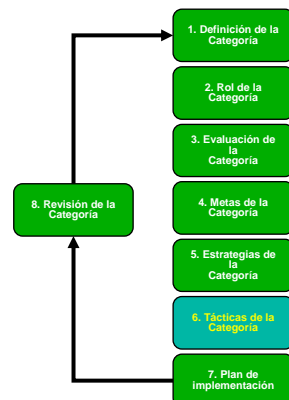


6. Tácticas de la Categoría



TACTICAS:

- Surtido.
- Exhibición.
- Precio.
- Promoción.
- Abastecimiento.



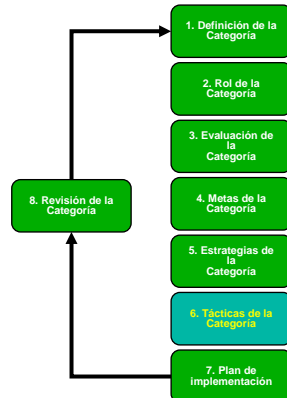
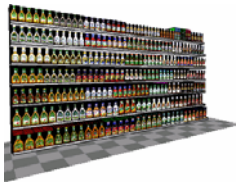
6. Tácticas de la Categoría



Ejemplos:

- Surtido.

DETERMINAR EL NIVEL
NECESARIO DE COBERTURA
DE ATRIBUTOS!!



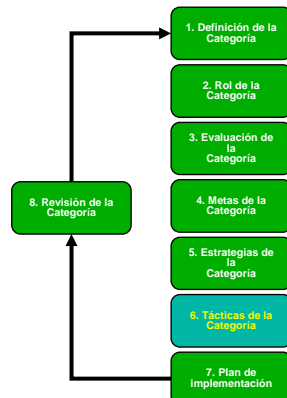
6. Tácticas de la Categoría



Ejemplos:

- Exhibición.

ESTABLECER DE QUE FORMA
DEBO PRESENTARLE LOS
PRODUCTOS A LOS CLIENTES.



6. Tácticas de la Categoría – Exhibición

Coffee category before: July 2006



6. Tácticas de la Categoría – Exhibición

Coffee category after: January 2007



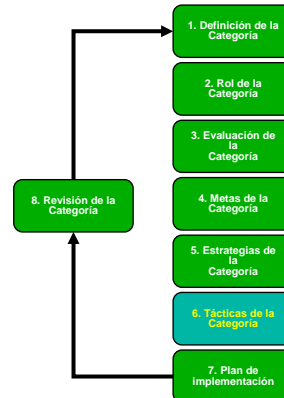
6. Tácticas de la Categoría



Ejemplos:

- Precio.

CALCULAR LOS NIVELES DE
PRECIOS Y MARGENES DE
ACUERDO A LAS
ESTRATEGIAS.

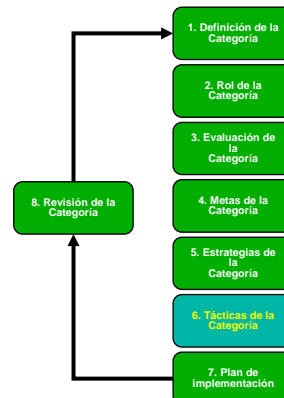


6. Tácticas de la Categoría



Ejemplos:

- Promociones: definir en cada categoría.
 - ¿Qué Productos?
 - ¿Cuándo promocionarlos?
 - ¿Qué tipo de eventos?
 - ¿Con qué frecuencia?



Beneficios

Beneficios

RESULTADOS DE APLICACIONES EN EUROPA	
Incremento de las ventas y beneficios.	5 a 10%
Incremento de rentabilidad de los inventarios	5 a 10%
Reducción de inversión en inventarios	10 a 20%
Incremento de las ventas por hora hombre	2 a 5%
Reducción de los costos operacionales en las tiendas	0,25%

Resultados de proyectos pilotos publicados por ECR Europa

Beneficios



■ **Según una encuesta de Roland Berger & Partners Group en 45 proyectos de Gestión por Categorías en todo el mundo los beneficios promedio han sido:**

- ◆ Incremento de las ventas del distribuidor de un 13%
- ◆ Incremento de los márgenes brutos del distribuidor en un 17%
- ◆ Incremento de las ventas del fabricante de un 12%

Beneficios



Los beneficios de la Gestión por Categorías son:

- Mayor satisfacción de los consumidores.
- Menores costes en marketing y sistemas debidos a una superior productividad y relaciones de no confrontación en los procesos de negocio.
- Mayor productividad en las prácticas de gestión al usar herramientas consistentes entre la estrategia y las decisiones del día a día.
- Surtidos, promociones y planogramas mejores porque son fruto de decisiones estratégicas.

Fuente: AECOC, GS1 España

¿Qué relación hay entre Gestión por Categorías y ECR?



Las estrategias de ECR, las de la oferta y las de la demanda, se apoyan y quedan enmarcadas en herramientas para la comunicación entre las partes (como el EDI) y en modelos de gestión conjunta (como la Gestión por Categorías). La Gestión por Categorías ofrece un proceso de trabajo para conseguir los beneficios de cada una de las 4 estrategias de ECR (surtido, promociones, lanzamiento de nuevos productos y reaprovisionamiento eficientes)

Fuente: AECOC, GS1 España

¿Cómo ayuda la Clasificación Estandarizada de Productos a la Gestión por Categorías?



La clasificación estandarizada de productos organiza todos los productos comerciales en familias, con la finalidad de generar un lenguaje común de producto.

La Gestión por Categorías genera Categorías de productos, relacionando los productos en función de cómo satisfacer las necesidades del consumidor, las cuales pueden estar compuestas por distintas familias.

Además, en la Gestión por Categorías, la definición de la Categoría y de los productos que la integran es diferente para cada distribuidor, dependiendo de la estrategia de su negocio, así como del equilibrio a conseguir entre la información disponible y el nivel de agregación de los datos deseable.

Fuente: AECOC, GS1 España

¿Quién debe hacer Gestión por Categorías, el fabricante o el distribuidor?



- La Gestión por Categorías resultará en políticas y tácticas de espacio, precio, promociones y suministro, decisiones típicas del distribuidor. Pero, la Gestión por Categorías supone un trabajo conjunto entre fabricantes y distribuidores, pues el objeto que tiene es satisfacer mejor al consumidor, entendiendo perfectamente sus necesidades.
- El conocimiento que tienen ambas partes del consumidor es complementario, de forma que es necesaria una visión conjunta para definir la categoría, las estrategias y las tácticas que se derivan.

Fuente: AECOC, GS1 España

¿A quién beneficia más la Gestión Por Categorías, al fabricante o al Distribuidor?



- A ambos, en la medida en que:
 - ◆ El principal beneficiado es el consumidor y éste es un objetivo común entre fabricantes y distribuidores.
 - ◆ Se entra en una dinámica de relaciones estables y a largo plazo.
 - ◆ Las decisiones operativas son coherentes con las estrategias de ambas compañías.

Fuente: AECOC, GS1 España

¿Es necesario un software de Gestión de Espacio para hacer Gestión por Categorías?



- No. La Gestión por Categorías ofrece una metodología de trabajo amplia para mejorar la ejecución en una categoría, en surtido, promociones, precios y, desde luego, en espacio.

Fuente: AECOC, GS1 España

Consideraciones



Para poner en práctica una buena gestión por categorías, la farmacia debe tener en cuenta:

1. Exposición: cada categoría debe estar bien identificada en la farmacia y tener su espacio propio, de forma que sea atractiva para el cliente y fácil de localizar. Las marcas con más ventas deben colocarse en las zonas calientes y en los expositores los productos debe situarse a la altura de los ojos.

Fuente: Marketing y Merchandising, Mario Vaillio,
14/05/2007

Consideraciones



2. Marcas: el stock de la farmacia debe trabajarse bien y hay que buscar un equilibrio entre nivel de servicio (ausencia de faltas) y rentabilidad. Para ello, hay que analizar qué categorías aportan más rendimiento y dentro de las categorías qué productos.

Una buena cifra sería trabajar unas tres marcas por cada familia de productos.

3. Personal: para que la gestión sea eficaz hay que nombrar un responsable de categoría y un coordinador (si no se dispone de mucho personal el responsable será el titular).

Fuente: Marketing y Merchandising, Mario Vaillo, 14/05/2007

Beneficios



RESULTADOS DE APLICACIONES EN USA

BENEFICIOS PARA PROVEEDORES		BENEFICIOS PARA RETAILERS	
Ventas	+ 5,7%	Ventas	+ 6,4%
# de Ítems (SKU)	- 3,9%	# de Ítems (SKU)	- 7,1%
Inventario	- 3,7%	Inventario	- 5,3%
Margen Bruto total	+ 1,2%	Margen Bruto total	+ 2,2%

Fuente: Kurt Salmon Associates